UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO AMBIENTE NO
PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO COM EMPRESÁRIOS BRASILEIROS E AMERICANOS
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Patricia Viveiros de Castro Krakauer

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

VERSÃO CORRIGIDA

Versão original disponível na unidade que aloja o programa

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER

**A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO AMBIENTE NO
PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO COM EMPRESÁRIOS BRASILEIROS E AMERICANOS
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Krakauer, Patricia Viveiros de Castro

A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas / Patricia Viveiros de Castro Krakauer. – São Paulo, 2011. 137 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Tomada de decisão 2. Ambiente organizacional 3. Pequenas e médias empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.403

**Ao meu marido e filhos
Décio, Eric, Débora e Bernardo
pelo apoio, amor e paciência.
Ao meu Orientador, Prof. Martinho,
por me mostrar novos caminhos.**

Durante a pesquisa e desenvolvimento desta dissertação tive a sorte de contar com o apoio da minha família, de amigos, professores e profissionais que muito contribuíram na sua elaboração.

Em primeiro lugar agradeço aos meus filhos que muito colaboraram, compreendendo a minha ausência, sem a qual a elaboração deste trabalho não seria possível.

Agradeço ao professor e orientador Martinho Isnard Ribeiro de Almeida pela dedicação, apoio e amizade não somente no desenvolvimento da presente dissertação, mas em vários momentos da minha vida acadêmica.

Ao Professor Adalberto Américo Fischmann pela amizade, conversas e ensinamentos: um modelo a ser seguido.

Aos professores que participaram da banca de qualificação: Professora Bernadete de Lourdes Marinho pelos ensinamentos em aula, apoio e contribuições e Professor Vivaldo José Breternitz pelas sugestões e apoio.

A todos os demais professores do programa de pós-graduação da FEA, em especial, Prof. Roberto Sbragia pelas valiosas contribuições feitas na fase de qualificação, Prof. Edison Polo pelo aprendizado e amizade e Prof. Fernando Almeida pelos ensinamentos.

Aos amigos Bernardo Serra pela grande ajuda com a pesquisa bibliométrica que com certeza lhe tirou vários dias de férias e Francisco Almeida pelas discussões sobre o meu tema e pela oportunidade de ter me convidado para a minha primeira aula.

Ao professor e amigo Fernando Serra pelas discussões que me mostraram novas possibilidades de pesquisa.

Ao também professor e amigo Fábio Lotti pelo incentivo ao início da minha carreira acadêmica.

Aos demais membros do grupo de pesquisa pelo acolhimento, amizade e contribuições.

Aos amigos de mestrado, em especial, Ailton, Maria Cecília e Mariana, pelos momentos que compartilhamos e conhecimento que dividimos.

À Daniela, Fabiana, Francisco e Cida, pelo apoio institucional.

Aos funcionários da biblioteca da FEA e da FIA, que muito colaboraram.

Ao Décio pelo apoio e ajuda na seleção dos empresários entrevistados e a todos os empresários que aceitaram participar da pesquisa, pelo tempo e paciência dedicados.

A todos que de alguma forma colaboraram para a elaboração desse trabalho, meu eterno agradecimento.

**“A felicidade consiste em abraçar alguma
vocação que satisfaça a alma.”**

William Osler

RESUMO

O presente estudo tem como proposta analisar e entender as práticas de empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas no que diz respeito à utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica. Alguns aspectos foram estudados em profundidade: descrever as atividades realizadas por estes empresários com relação à busca, análise e utilização das informações do ambiente; identificar quais variáveis ambientais são consideradas no processo de decisão estratégica; analisar as diferenças e semelhanças entre as práticas dos empresários e a utilização de modelos formais ou de suporte tecnológico. Foi realizada uma pesquisa bibliométrica como apoio à revisão da literatura que abordou as três dimensões do estudo: pequenas e médias empresas, informações do ambiente e decisões estratégicas. A pesquisa tem natureza exploratório-descritiva, abordagem qualitativa e utilizou como método o levantamento de experiência. Foram entrevistados em profundidade dez empresários entre brasileiros e americanos, sendo analisadas quatorze decisões estratégicas. Os dados foram coletados através de entrevista centrada no problema e analisados utilizando-se a técnica de análise do discurso. Os resultados obtidos sugerem que algumas são as diferenças entre as práticas de brasileiros e americanos, destacando o uso da intuição durante o processo de decisão, o compartilhamento com a família e a disseminação das informações do ambiente entre os membros da equipe. Especificamente com relação ao monitoramento do ambiente, observa-se que ambos os grupos de empresários se preocuparam mais com as variáveis do ambiente operacional, enquanto que apenas os brasileiros se atentaram para questões relacionadas às aspirações e qualidade de vida. De forma semelhante tanto os empresários brasileiros quanto os americanos procuraram utilizar as informações do ambiente como auxílio no processo de tomada de decisão estratégica, mas ainda é uma atividade pouco estruturada nas empresas de menor porte. Este estudo contribui academicamente com o maior conhecimento sobre o tema uma vez que são poucos os pesquisadores que voltam suas pesquisas à realidade das pequenas e médias empresas, o que pode colaborar para o aumento da competitividade das empresas de menor porte brasileiras, ainda suscetíveis à alta taxa de mortalidade.

Palavras-Chave: Tomada de decisão, Ambiente Organizacional, Pequenas e Médias Empresas

ABSTRACT

This study has the purpose to analyze and understand the practices of Brazilian and American business owners of small and medium enterprises regarding the use of environmental information in strategic decision process. Some aspects were studied in depth: describe the activities undertaken by these businessmen with respect to the search, analysis and use of environmental information; identify which environmental variables are considered in strategic decision process; analyze the differences and similarities between the practices of the businessmen and the use of formal models or technological support. A bibliometric survey was conducted to support the review of the literature that addressed the three dimensions of the study: small and medium enterprises, information from the environment and strategic decisions. The research is exploratory-descriptive, with qualitative approach and was used a method of description the experiences. Were interviewed ten businessmen between Brazilians and Americans, and analyzed fourteen strategic decisions. Data were collected through interviews focused on the problem and analyzed using the technique of discourse analysis. The results obtained suggest that some are the differences between Brazilian and American practices, highlighting the use of intuition in the decision making process, sharing with family and dissemination of environmental information among team members. Specifically about monitoring the environment, it is observed that both groups of business owners were more concerned with the operational variables, while only the Brazilians paid attention to issues related to aspirations and quality of life. Similarly, both Brazilians and Americans sought to use environmental information as an aid in the process of strategic decision making, but it is still a poorly structured activity in smaller companies. This study contributes to the greater academic knowledge on the subject since there are few researchers who turn their research to the reality of small and medium enterprises, this may contribute with the increasing of the competitiveness of smaller companies in Brazil, still susceptible to the high rate mortality.

Keywords: *Decision-making, Organizational Environment, Small and Medium Enterprise*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Situação problema	11
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa e Contribuições	13
1.4 Organização da dissertação	16
2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	19
2.1 Método	20
2.2 Resultados	22
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
3.1 Considerações sobre Pequenas e Médias Empresas	29
3.1.1 Características dos Proprietários de Pequenas e Médias Empresas	36
3.2 Informações do ambiente	38
3.2.1 Segmentação das variáveis ambientais	42
3.2.2 Análise ambiental em pequenas e médias empresas	45
3.3 Decisões	47
3.3.1 Decisões estratégicas	50
3.3.2 Considerações sobre os tomadores de decisão	54
3.3.3 Decisões estratégicas em pequenas e médias empresas	56
3.4 Síntese da fundamentação teórica	58
4 METODOLOGIA	61
4.1 Natureza da pesquisa	62

4.2	Abordagem e método da pesquisa de campo	63
4.3	Seleção dos sujeitos sociais.....	64
4.4	Definições de termos	66
4.5	Modelo conceitual, variáveis e indicadores	68
4.6	Coleta de dados	71
4.6.1	Realização do pré-teste dos instrumentos e entrevista	73
4.6.2	Realização das entrevistas	75
4.7	Análise de dados.....	77
4.8	Limitações	78
5	RESULTADOS.....	81
5.1	Resultados das entrevistas	81
5.1.1	Entrevistas com os empresários brasileiros.....	82
5.1.2	Entrevistas com os empresários americanos	90
5.2	Discussão dos resultados	98
5.2.1	Considerações gerais sobre os empresários	99
5.2.2	Informações do ambiente	104
5.2.3	Síntese das etapas de monitoramento.....	113
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES: Associação Brasileira de Empresas de Software

BI: *Business Intelligence*

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO: *Chief Executive Officer*

CRM: *Customer Relationship Management*

ERP: *Enterprise Resource Planning*

ISI: *Institute for Scientific Information*

MBA: *Master of Business Administration*

PIB: Produto Interno Bruto

PME: Pequena e Média Empresa

ROI: *Return On Investment*

SBA: *Small Business Administration*

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SME: *Small and Medium Enterprises*

TI: Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Bases de Dados por Áreas do Conhecimento	20
Quadro 2 - Trabalhos que foram considerados para fundamentar o presente estudo.	27
Quadro 3 – Comparativo de mortalidade das PMEs Brasileiras e Americanas	31
Quadro 4 – Especificidades das Pequenas e Médias Empresas	35
Quadro 5 - Características de empresários de pequenas e médias empresas	38
Quadro 6 - Segmentação Ambiental	43
Quadro 7 - Variáveis e tipos de informação.....	44
Quadro 8 - Resumo das características da análise ambiental em PMEs.	47
Quadro 9 - Categorias de decisão e suas características	48
Quadro 10 - Síntese dos aspectos relacionados às três dimensões do estudo	60
Quadro 11 - Caracterização metodológica da pesquisa de campo	64
Quadro 12 - Variáveis, indicadores e métricas	70
Quadro 13 - Resumo dos aspectos analisados no pré-teste realizado	74
Quadro 14 - Qualificação dos respondentes.....	76
Quadro 15 – Aspectos relacionados às entrevistas.....	77
Quadro 16 - Características do entrevistado e decisão estratégica analisada.....	82
Quadro 17 - Identificação da necessidade de tomar a decisão estratégica.....	99
Quadro 18 - Síntese das características de gestão dos empresários entrevistados	102
Quadro 19 - Variáveis citadas pelos empresários entrevistados	107
Quadro 20 - Análise da busca das informações nos processos descritos	110
Quadro 21 - Síntese das etapas de monitoramento do ambiente.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados quantitativos obtidos na base de dados <i>Web of Science</i>	23
Tabela 2 - Análise da produtividade dos autores	25
Tabela 3 - Autores mais citados nas referências	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Histórico do número de citações nos últimos 5 anos: <i>Strategic Decision</i>	23
Gráfico 2 - Histórico do número de citações nos últimos 5 anos: <i>Environmental Scanning</i> ...	24
Gráfico 3 - Histórico do número de citações nos últimos 5 anos: <i>SME</i>	24

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Capítulos da dissertação	16
Ilustração 2 - Estrutura da Fundamentação Teórica.....	29
Ilustração 3 - Quadro conceitual de análise do ambiente	40
Ilustração 4 - Modelo de tomada de decisão estratégica proposto por Huang (2009)	54
Ilustração 5 - Desenho do procedimento metodológico.....	62
Ilustração 6 - Modelo conceitual da pesquisa	69
Ilustração 7 - Suporte teórico para a pesquisa de campo	71
Ilustração 8 : Processo de monitoramento do ambiente nas PMEs.....	105

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, os mercados são muito competitivos, complexos e sujeitos a constantes mudanças, impelindo as empresas a buscar novas estratégias que as diferencie da concorrência, aperfeiçoando seus processos. Várias são as transformações observadas nas organizações contemporâneas, sendo que a gestão da informação tem especial destaque em busca de diferenciais competitivos.

As incertezas do ambiente empresarial, considerado como o conjunto de variáveis que afetam a empresa e que esta não pode interferir, faz com que a gestão da informação seja fundamental para empresas de todos os portes. Tal gestão amplia a possibilidade da empresa manipular variáveis do seu ambiente, diminuindo as incertezas e aprimorando a qualidade do seu processo de decisão (HUANG, 2009; CHOO, 2006).

As organizações gerenciam a informação de forma a interpretar o ambiente, criar conhecimentos inovadores e para tomar decisões importantes, como definir seu caminho e estratégias. Apesar da complexidade do processo decisório organizacional, o mesmo faz parte da vida da organização, sendo que a combinação de cultura, informações e consenso a pode tornar mais eficiente (CHOO, 2006).

Por esse ponto de vista, as informações do ambiente são essenciais para o processo decisório organizacional, auxiliando o executivo na avaliação de possíveis alternativas. No caso das decisões estratégicas, as informações ambientais e a sua análise são imprescindíveis, pois tais decisões interferem no curso da empresa como um todo e dizem respeito a decisões de longo prazo, complexas, difíceis de serem modificadas rapidamente, conforme definição de Ansoff (1977).

Devido à relevância que o processo decisório tem na administração das empresas, várias são as metodologias e tecnologias que visam apoiar os gestores nesses processos, mas o seu uso ainda é limitado em empresas de menor porte (HUANG, 2009). Ou pela falta de acessibilidade ao método ou pela própria natureza e especificidades da pequena empresa.

É fato que as pequenas e médias empresas (PMEs) também estão sujeitas as incertezas do ambiente, até de forma mais severa em função de limitados recursos que podem aplicar em pesquisas e tecnologias para apoiar suas análises. Apesar dos estudos relacionados ao monitoramento das informações do ambiente ainda serem mais direcionados a empresas de grande porte, tais atividades tem muito a contribuir com pequenas e médias empresas. Conhecer melhor o seu ambiente competitivo pode gerar várias vantagens estratégicas para as empresas de menor porte (CANCELLIER *et al*, 2005).

Apesar das dificuldades, a análise das informações do ambiente e as decisões estratégicas são essenciais para a competitividade das pequenas e médias empresas brasileiras, tão importantes social e economicamente, mas ainda sujeitas a altos índices de mortalidade, conforme pode ser constatado na pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005).

Observar tais questões sob outra perspectiva, comparando as melhores práticas desenvolvidas por PMEs de diferentes países, pode possibilitar maior conhecimento sobre o tema, explorando as dificuldades existentes, sugerindo novas possibilidades.

Acredita-se que empresários americanos, inseridos em outro contexto e possuindo uma realidade cotidiana diferente da brasileira no que se refere à alocação de postos de trabalho, podem compartilhar as informações do ambiente de forma mais dinâmica e estruturada.

Como no Brasil, as empresas de menor porte possuem grande importância para a economia americana. Segundo Drucker (2008) pequenos e médios empreendimentos são essenciais para o crescimento econômico e a geração de empregos nos Estados Unidos. Dados do *Small Business Administration* (SBA, 2002) classificam as PMEs americanas de forma semelhante às brasileiras e revelam a importância das empresas de menor porte nos Estados Unidos: pequenos negócios representam 99% dos empregadores, geram cerca de 2/3 dos novos empregos, representam 51% da produção do setor privado e 96% da exportação de produtos.

O atual estudo tem como proposta estudar as pequenas e médias empresas do setor de tecnologia da informação (TI), comparando as práticas de empresários brasileiros e americanos. Inseridas em um ambiente dinâmico e com várias incertezas, as empresas de TI são muito suscetíveis às mudanças que ocorrem no seu ambiente de negócios. Apesar desta

característica, segundo Berte *et al* (2007), PMEs de tecnologia também analisam de forma limitada o seu ambiente, sendo que tal atitude é mais voltada para variáveis operacionais do que para estratégicas.

Diante deste contexto, o presente estudo buscará examinar a análise ambiental nos processos decisórios estratégicos de pequenas e médias empresas brasileiras e americanas de tecnologia da informação. Nos itens a seguir será delineado o problema da pesquisa e os seus objetivos.

1.1 Situação problema

Vários são os obstáculos enfrentados pelas PMEs no Brasil, como limitação de recursos financeiros, tecnológicos, de utilização de ferramentas gerenciais e menor capacitação profissional, aspectos que favorecem o alto índice de mortalidade das empresas de menor porte (SEBRAE, 2008).

Segundo pesquisa realizada pela mesma instituição (SEBRAE, 2005) a taxa de mortalidade dessas empresas é de 49,4% até o segundo ano de existência, chegando a 59,9% após quatro anos. Pesquisa mais recente analisou empresas paulistas e chegou a dados mais promissores, porém ainda altos: 37% encerram as atividades em dois anos e 50% encerram suas atividades até o quarto ano (*Id.*, 2010).

A pesquisa elaborada por Machado *et al* (2009) com dados da Serasa Experian constatou que a elevada carga tributária, dificuldade na obtenção de crédito, gestão ineficaz e desconhecimento do mercado são algumas das dificuldades vivenciadas pelas empresas de menor porte e que muitas vezes favorecem a sua mortalidade prematura.

Acrescenta-se a esses outros fatores observados na literatura, como a falta de formalização no seu planejamento e a limitada visão sobre o seu ambiente, o que pode sugerir dificuldades em delinear estratégias e conhecer quais variáveis afetam o seu negócio (DORNELAS, 2008; PEARCE II *et al*, 1982).

Deve-se ressaltar que atualmente, com a grande disponibilidade e diversificação de fontes de informação, parece ser fácil obter as informações do ambiente, busca essa facilitada pelo

advento da internet. Choo (2002) alerta que apenas buscar os dados não os torna relevantes para as empresas. Benczúr (2005) acrescenta que obter dados na internet não significa que a empresa esteja gerenciando estrategicamente as informações do seu ambiente, pois em geral essa atitude tende a resolver questões apenas pontuais.

Apesar da fartura de informações ainda é limitada a sua utilização de forma estratégica, sendo que poucos são os empresários de PMEs que analisam o ambiente estruturadamente. Em estudos acadêmicos como os de Almeida e Moreira (2004), Benczúr (2005) e Cancellier *et al* (2005), verifica-se que práticas relacionadas ao monitoramento do ambiente e ao planejamento estratégico ainda são informais e pouco sistemáticas em empresas de menor porte.

Um conhecimento mais amplo das informações do ambiente e a análise das variáveis podem diminuir as incertezas no momento de optar por qual caminho seguir, o que pode favorecer o aumento da competitividade das empresas de menor porte.

Apesar da informalidade, decisões estratégicas são tomadas por seus gestores, levando-se ao questionamento sobre a utilização das informações do ambiente durante esse processo. Com o presente estudo busca-se explorar estas questões de forma a obter um maior conhecimento sobre a utilização das informações do ambiente no momento da decisão estratégica de pequenas e médias empresas.

Para PMEs inseridas em um ambiente mais dinâmico e volátil, como é o caso de empresas de TI, estar atentas as mudanças do seu ambiente é essencial para a sua sobrevivência, podendo representar um considerável diferencial mercadológico.

Diante do relatado, o atual estudo busca responder a seguinte questão: como empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas de tecnologia da informação utilizam as informações do ambiente para tomar suas decisões estratégicas?

1.2 Objetivos

De acordo com o problema proposto acima, este estudo possui três dimensões que são centrais à sua problemática e que norteiam o seu desenvolvimento: pequenas e médias empresas, informações do ambiente e decisões estratégicas. Analisando-se o conjunto dessas dimensões, foram propostos os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Entender as práticas de empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas de TI no que diz respeito à utilização das informações do ambiente ao tomar decisões estratégicas.

Objetivos específicos:

- Descrever as atividades realizadas por estes empresários com relação à busca, análise e utilização das informações do ambiente durante o processo de decisão estratégica.
- Identificar quais variáveis ambientais são consideradas no processo de decisão estratégica.
- Analisar as diferenças e semelhanças existentes entre as atividades dos empresários inseridos em contextos diferentes.
- Verificar a utilização de modelos formais ou de suporte tecnológico para analisar o ambiente durante o processo de decisão.

1.3 Justificativa e Contribuições

São muitas as pesquisas dirigidas às empresas de grande porte e vários modelos genéricos de análise do ambiente são descritos na literatura, sendo que a maior parte não direciona seus esforços para empresas de pequeno ou médio porte, conforme aponta Almeida (2009).

Poucas também são as pesquisas que tratam do conjunto dos temas propostos para o estudo, sendo mais comum a existência de trabalhos que abordam um ou dois dos assuntos. Conforme

pesquisa bibliométrica feita na base de dados *Web of Science*, que será apresentada no capítulo 2, não foram encontrados trabalhos que possuíssem todas as expressões chaves relacionadas ao tema proposto para o presente estudo, demonstrando a sua originalidade e justificando a sua elaboração.

Cronquist (2008) comenta que ainda se sabe pouco academicamente sobre como proprietários e gestores de PMEs, adquirem, selecionam, interpretam e analisam as informações para conceber suas estratégias e desenvolver suas operações.

Justifica-se a relevância do estudo também em função da importância socioeconômica que as pequenas e médias empresas possuem para o Brasil. Autores como Longenecker *et al* (1997), Machado *et al* (2009) e Terence (2002) citam a importância que as pequenas e médias empresas têm para o país, tanto no que diz respeito à produção, à empregabilidade e à arrecadação de impostos, além do estímulo à inovação e à competição.

Segundo Dornelas (2008), observa-se no Brasil uma evolução do empreendedorismo e um crescimento dos negócios gerados por pequenos empresários. A pesquisa realizada por Machado *et al* (2009) evidencia que 99,7% das empresas brasileiras são pequenas e médias e dados do SEBRAE (2005) demonstram que empresas de menor porte geram 57,2% dos empregos formais no país.

Optou-se em estudar empiricamente empresários que atuam no setor de tecnologia da informação em função da relevância do setor para o mercado brasileiro. Dados do anuário da Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES, 2010) mostram que empresas de software e serviço brasileiras tem participação de 0,98% do Produto Interno Bruto (PIB). Representam 1,99% do mercado mundial e 48% do mercado da América Latina, percentuais referentes à movimentação financeira. Existem cerca de 8.500 empresas de diferentes portes e tipos de atuação, sendo 62,4% delas classificadas como pequena e média empresa (as demais, 36,7% são microempresas e 0,8% são grandes empresas), estatística que evidencia a importância das pequenas e médias empresas neste setor.

Segundo pesquisa realizada pela Deloitte e Exame PME (2010), referindo-se às pequenas e médias empresas, o setor de tecnologia tem um potencial de crescimento de 31% previsto para os próximos cinco anos, semelhante ao setor petroquímico que é de 32%.

Além disso, como ressaltado no estudo de Benczúr (2005), as empresas de tecnologia da informação estão mais suscetíveis às mudanças do ambiente por estarem inseridas em um mercado bastante dinâmico.

Cabe acrescentar que foram selecionados empresários que atuam em São Paulo pela representatividade e importância econômica do estado. Segundo a pesquisa de Machado *et al* (2009), 48,4% das pequenas e médias empresas estão concentradas nesta região.

Optou-se em realizar a comparação com empresários americanos por verificar, ao revisar a literatura, que empresas americanas possuem atividades bem desenvolvidas de análise do ambiente. Conforme estudo de Subramanian *et al* (1993), empresas americanas possuem um sofisticado e especializado sistema de atividades de monitoramento. Com a pesquisa, os autores (*Ibid.*) constataram que 60% das empresas respondentes possuíam atividades sistemáticas de monitoramento, desenvolvidas de forma avançada. Especificamente sobre PMEs, Walters *et al* (2003) pesquisaram 116 executivos americanos e concluíram que monitorar o ambiente é crucial para as decisões desses gestores e que realizam tais atividades suportados por sistemas de informação.

Pelo justificado acima, o presente estudo contribuirá com o maior conhecimento acadêmico sobre o tema uma vez que são poucos os pesquisadores que voltam suas pesquisas à realidade das pequenas e médias empresas, conforme observado na literatura e na pesquisa bibliométrica realizada. Poucos são também os que propõem comparação de práticas em diferentes países.

Ponderando a importância econômica e social que as PMEs possuem para o país, compreender a realidade dessas empresas e analisar as semelhanças e diferenças das atividades realizadas por empresários de outro país, entendendo as melhores técnicas, constitui uma contribuição prática do presente estudo, podendo colaborar para o aumento da competitividade de empresas de menor porte brasileiras, ainda suscetíveis à alta taxa de mortalidade.

Conhecer um pouco mais sobre as atitudes de empresários de PMEs frente à dificuldade de se tomar uma decisão estratégica será mais um tijolo inserido na imensa construção do conhecimento, contribuindo com a literatura existente em administração e áreas correlatas.

1.4 Organização da dissertação

De forma a atingir os objetivos propostos acima, esta dissertação está dividida em seis capítulos, conforme apresentado na ilustração 1 .

Ilustração 1 - Capítulos da dissertação

O capítulo 1 refere-se à parte introdutória onde podem ser observados aspectos referentes ao problema de pesquisa e a sua contextualização, além dos objetivos sugeridos para o estudo.

O capítulo 2 contém a pesquisa bibliométrica realizada com a finalidade de conhecer o estado da arte do tema proposto para o presente estudo bem como os trabalhos e autores relevantes, auxiliando a fundamentação teórica.

No capítulo 3 apresenta-se a fundamentação teórica que será o alicerce para a pesquisa de campo. Foi realizada a revisão de conceitos teóricos relacionados às três principais dimensões do estudo: pequenas e médias empresas, informações do ambiente e decisões estratégicas.

O capítulo 4 contém a metodologia sugerida para a pesquisa de campo, apresentando-se definições e conceitos, bem como a escolha dos métodos de coleta e análise, a seleção dos entrevistados e dos instrumentos utilizados.

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo serão discutidos no capítulo 5, sendo relatadas as experiências descritas pelos empresários, comparando-se as evidências empíricas com a fundamentação apresentada no capítulo 3.

As considerações finais, limitações e sugestões de estudos futuros serão apresentadas no capítulo 6, seguido das referências consultadas e dos apêndices do estudo.

2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

A pesquisa bibliográfica é fundamental em todos os estudos, de forma a aprofundar o problema da pesquisa, adquirindo conhecimento através de estudos desenvolvidos anteriormente. É realizada através de levantamentos nas fontes bibliográficas já existentes, como livros, publicações periódicas, teses, dissertações e anais de congressos (GIL, 2002; MATTAR, 2007).

Atualmente são inúmeras as possibilidades de trabalhos acessíveis para o pesquisador, dificultando a decisão por autores, fontes e pesquisas. Se por um lado o advento da internet auxiliou o pesquisador em seu trabalho de busca bibliográfica, por outro, dificultou a escolha do que realmente é relevante. Tal fato favorece a utilização de uma metodologia específica para o levantamento bibliográfico que irá fornecer as informações necessárias para fundamentar teoricamente o presente estudo.

Dessa forma, decidiu-se por uma pesquisa quantitativa, com posterior análise qualitativa, que possibilitasse a análise da produtividade acadêmica dos temas relacionados ao atual estudo, utilizando-se para tal a pesquisa bibliométrica. Segundo Vanz e Stumpf (2010) a pesquisa bibliométrica é um procedimento metodológico que visa avaliar de forma quantitativa a produção científica.

A bibliometria é um campo da ciência da informação que possui várias utilidades acadêmicas, sendo uma delas o direcionamento do processo de revisão bibliográfica sobre determinado tema, justificando a sua escolha. Com a pesquisa bibliométrica buscou-se explorar e ampliar o conhecimento da presente autora com relação a publicações pertinentes ao tema em estudo, sendo um auxílio para a fundamentação teórica que será apresentada no capítulo 3.

Guedes e Borschiver (2005) citam que há uma diversidade de leis e conceitos que se aplicam à bibliometria. As principais leis são: (1) lei de Bradford que possibilita estimar a relevância de periódicos de acordo com a área de conhecimento, (2) lei de Lotka que se refere à produtividade científica de autores e a (3) lei de Zipf, relacionando-se com a frequência de ocorrência de palavras em um determinado texto. Os outros conceitos são baseados na prática

da análise de citações que destacam a citação como um indicador válido de um determinado trabalho.

Para o presente estudo optou-se pela análise de produtividade, de citação e de autores referenciados. A pesquisa bibliométrica permitiu que autores e artigos relevantes ao tema não deixassem de ser consultados não sendo, contudo, utilizada para a exclusão de autores. Os resultados dessa pesquisa serão apresentados no item 2.2.

2.1 Método

Optou-se pelo levantamento na base de dados *Web of Science*, pertencente à plataforma virtual da *ISI Web of Knowledge*, uma vez que esta consta como a principal base de dados no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2010), tanto na área de conhecimento multidisciplinar quanto de ciências sociais aplicadas e humanas, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Principais Bases de Dados por Áreas do Conhecimento

Multidisciplinares	Ciências sociais aplicadas e humanas
Web of Science Google Acadêmico Academic Search Premier DII Derwent Innovations Index Banco de Teses CAPES General Science Abstracts Scopus	Web of Science Google Acadêmico Academic Search premier Art Full Text Banco de Teses CAPES Business Full Text CSA National Criminal Justice Reference Service

FONTE: CAPES (2010)

Nesta base de dados podem ser acessados conteúdos científicos multidisciplinares datados desde 1900, em cerca de 9.300 jornais, segundo a Thomson Reuters (2010). A *Web of Science* possui ferramentas de análise que facilitam a pesquisa bibliométrica, além de permitir a formatação dos dados em estruturas padrão, o que facilita a sua exportação para softwares de análise bibliométrica, conforme cita Saes (2005).

Os dados foram coletados em Janeiro de 2011 diretamente da plataforma *ISI Web of Knowledge*, utilizando-se primeiramente a busca geral da própria plataforma. Selecionou-se o período de 1990 a 2010 para a busca, bem como apenas as áreas de conhecimento *management* e *business* foram consideradas. Não houve restrição com relação ao tipo de documento.

Foram consideradas três expressões chaves para a coleta de dados, todas em inglês, em função da exigência da plataforma: *environmental scanning*, *small and medium enterprises (SME)* e *strategic decision*. Várias foram as tentativas para se chegar nessas expressões que parecem melhor representar a problemática proposta para o presente estudo. Foi realizada uma pesquisa prévia com várias palavras, inclusive em outras bases de dados, como *ProQuest* e *Ebsco*, para se analisar a coerência entre a palavra ou expressão e o conteúdo dos trabalhos consultados.

Importante comentar que apesar do escopo do estudo ser informação do ambiente, a expressão *environmental scanning* sugere uma melhor reflexão sobre o tema, uma vez que a busca com a palavra informação resulta em muitos trabalhos voltados para a área de tecnologia da informação. A palavra *environmental* ou *environmental analysis* remete-se a muitos trabalhos sobre sustentabilidade. Com relação à expressão *strategic decision*, não houve diferença se considerada a expressão *strategic decision making*, o mesmo ocorrendo com as expressões *small and medium enterprises* e *SME*.

Para a análise dos dados foi utilizado, além das ferramentas de análise da plataforma, o software Bibexcel versão 2010-10-27, de forma a organizar os dados levantados com a pesquisa bibliométrica. Essa ferramenta foi desenvolvida por *Olle Person, Inforsk, Umeå University*, Suécia.

A análise contemplou duas fases: em um primeiro momento foi feito o levantamento quantitativo das publicações listadas nos resultados de busca da plataforma, e numa segunda etapa foi realizada uma análise qualitativa, com a leitura de todos os resumos selecionados, de forma a observar a adequação do trabalho ao propósito do estudo.

Além dos artigos e autores que se destacaram na pesquisa bibliométrica, sugerindo a sua relevância, foram considerados também para a fundamentação teórica livros publicados que,

segundo Gil (2002), são fontes bibliográficas por excelência, sendo consideradas as obras científicas de referência ao tema do estudo. Também foram adicionados estudos brasileiros, estes não tão frequentes na base de dados selecionada, sendo essa uma das limitações da pesquisa bibliométrica realizada.

Além disso, ressalta-se que a pesquisa bibliométrica, por sua natureza, possui algumas limitações no que diz respeito a obstáculos da própria base de dados utilizada, como questões de indexação, de cadastro de autores e de recuperação de informações *online*, conforme cita Wormell (1998).

2.2 Resultados

Foi feita uma análise tanto quantitativa quanto qualitativa dos achados, sendo que o principal resultado almejado refere-se ao conhecimento do estado da arte dos temas que compõem as principais dimensões do estudo, bem como a sua produtividade, de forma que possa auxiliar na elaboração da fundamentação teórica. Considerou-se para esta análise os 20 primeiros trabalhos que despontaram nas listagens da pesquisa, critério também utilizado por Moran *et al* (2010).

Na tabela 1 apresentam-se os resultados quantitativos gerais das buscas realizadas considerando o período entre 1990 e 2010. Importante frisar que para esta busca inicial foi considerada cada expressão-chave individualmente, portanto os resultados podem contemplar trabalhos em duplicidade. Para a busca dos conjuntos considerou-se trabalhos que combinassem as expressões chaves simultaneamente, utilizando-se o operador booleano *AND*.

Interessante notar que apesar dos três temas serem assuntos bastante discutidos na literatura, em se tratando de trabalhos que contemplem duas ou mais expressões chaves verifica-se uma menor produção. Com relação ao número de citações, observa-se que o conjunto decisão estratégica e monitoramento ambiental desponta com 330 citações, apesar de constar apenas 16 trabalhos, o que pode sugerir a carência de trabalhos nessa área. Fato similar, em menor proporção, aparece no conjunto decisão estratégica e pequenas e médias empresas.

Tabela 1 - Resultados quantitativos obtidos na base de dados *Web of Science*

Expressões Chave	Total de Trabalhos	No. Citações
<i>Environmental scanning</i>	82	1.083
<i>Strategic decision</i>	2.482	44.092
<i>Small and medium enterprises (SME)</i>	655	2.021
Conjunto de Expressões Chave		
<i>Environmental scanning</i> + <i>Small and medium enterprises (SME)</i>	03	29
<i>Strategic Decision</i> + <i>Small and medium enterprises (SME)</i>	18	150
<i>Strategic Decision</i> + <i>Environmental scanning</i>	16	330
<i>Environmental scanning</i> + <i>Strategic Decision</i> + <i>Small and medium enterprises (SME)</i>	0	0

Os trabalhos levantados com a busca da interseção das expressões chaves são apresentados no Apêndice 1. Foi realizada uma análise qualitativa de todos esses artigos sendo excluídos apenas os que a presente autora não conseguiu acesso.

Os gráficos 1, 2 e 3 apresentam o crescimento do número de citações de cada uma das expressões-chave. Observa-se no gráfico 1 o elevado número de citações de trabalhos que contenham a expressão decisão estratégica, sendo que este tema apresentou um número de citações crescente nos últimos anos, fechando 2010 com 8.040 citações.

Gráfico 1 - Histórico do número de citações nos últimos 5 anos: *Strategic Decision*

Os resultados encontrados evidenciam um crescimento do número de citações nos últimos cinco anos, com exceção do assunto ambiente que teve uma ligeira queda em 2007 e 2009, retomando o crescimento a partir de 2010, conforme pode ser visualizado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Histórico do número de citações nos últimos 5 anos: *Environmental Scanning*

Com relação à dimensão pequenas e médias empresas, verifica-se no gráfico 3 o número crescente de citações, tendo saltado de 99 citações em 2005 para 535 citações em 2010.

Gráfico 3 - Histórico do número de citações nos últimos 5 anos: *SME*

Não foi elaborada uma análise individual do número de citações de artigos em função da característica específica da análise de citações. Conforme comenta Saes (2005) o número de citações de trabalhos mais recentes necessita de um julgamento futuro, em função de que estes precisam de um tempo maior à frente para serem citados.

Foi realizado um levantamento da produtividade dos autores de cada um dos temas, sendo que a tabela 2 apresenta o resultado dessa análise, considerando os 20 primeiros autores que despontaram na análise feita pelo software Bibexcel, utilizando o mesmo critério de Moran *et al* (2010).

Tabela 2 - Análise da produtividade dos autores

<i>Environmental scanning</i>		<i>Strategic decision</i>		<i>Small and medium enterprise (SME)</i>	
Autor	Número de trabalhos	Autor	Número de trabalhos	Autor	Número de trabalhos
J. Calof	02	K.A. Jehn	12	F. Perrini	05
J. Salim	01	D. Tjosvold	11	P. Powell	05
S. Sarker	01	R. L. Priem	09	M. Levy	04
M. Sadok	01	P. C. Nutt	08	K. M. Weaver	04
M. S. Othman	01	A. C. Amason	07	R.G.P. McMahon	04
Y. Rashid	01	K.M. Eisenhardt	06	D. R. Soriano	04
V. Scholz	01	L. W. Busenitz	06	C. Y. Y. Lin	04
S. Yahya	01	A. C. Mooney	05	R. Watson	04
Yanes-Estevez	01	R. R. McDaniel	05	W. S. Siu	03
S. Wright	01	D. C. Hambrick	05	E. Autio	03
J. Smith	01	J. W. Dean	05	J. Wincent	03
R. Wagner	01	S. Parayitam	05	S. Urata	03
R. Clemens	01	J.A.M. Vennix	05	E. Aspinwall	03
H. M. Amin	01	M.D. Ensley	05	T. J. Maurer	03
A. Aris	01	W. C. Kim	04	P. Wyszynski	03
B. Cronquist	01	RS Dooley	04	F. T. Lohrke	03
H. Lesca	01	A. Zattoni	04	G. Nakos	03
Oreja-Rodriguez	01	D. P. Forbes	04	S. Y. Sohn	03
S. T. Hou	01	K. W. Glaister	04	H. Kawai	03
A. Deraman	01	H. J. Sapienza	04	M. J. Taylor	03

Com o levantamento de produtividade observa-se que não há uma concentração de trabalhos quando se trata do assunto monitoramento do ambiente, sendo que a maioria dos autores possui apenas um trabalho publicado. Já os outros dois assuntos apresentam uma maior concentração nos oito primeiros nomes.

Outro indicador bastante utilizado em estudos bibliométricos, conforme citam Guedes e Borschiver (2005), é o número de citações. Dessa forma, foram levantados os autores mais citados nas referências dos trabalhos listados de cada um dos temas pesquisados. Na tabela 3 visualizam-se os 20 autores mais citados de cada uma das expressões chaves pesquisadas.

Tabela 3 - Autores mais citados nas referências

<i>Environmental scanning</i>		<i>Strategic decision</i>		<i>Small and medium enterprise (SME)</i>	
Autor	No. de citações	Autor	No. de citações	Autor	No. de citações
B. Gilard	07	K. M. Eisenhardt	501	M. E. Porter	105
R. L. Daft	05	D. C. Hambrick	439	S. A. Zahra	92
S. Beer	05	H. Mintzberg	373	J. Johanson	90
C. W. Choo	04	K. A. Jehn	350	OECD	87
C. S. Fleisher	04	D. Miller	277	L. J. Spence	63
H. Maturana	04	J.W.Fredrickson	246	B. M. Oviatt	59
D. Miller	03	A. C. Amason	246	D. Miller	56
J. R. Oreja-Rodrigues	03	J. Pfeffer	225	K. M. Eisenhardt	56
M. J. Chen	03	D. Tjosvold	224	D. J. Storey	56
M. D. Myers	03	C. R. Schwenk	206	R. Rothwell	54
D. C. Hambrick	03	D. M. Schweiger	185	P. P. McDougall	54
S. Sarker	03	L. J. Bourgeois	177	J. Barney	51
A. Giddens	03	M. E. Porter	172	EUR COMM	51
D. Andrich	03	G. G. Dess	168	Z. J. ACS	51
E. Jaques	02	J. E. Dutton	160	S. T. Cavusgil	50
K. M. Sutcliffe	02	J. G. March	157	D. B. Audretsch	48
D. B. Montgomery	02	P. C. Nutt	145	B. Kogut	46
G. P. Huber	02	S. Finkelstein	139	I. Nonaka	45
T. G. Bond	02	H. A. Simon	137	W. M. Cohen	45
E. Carmel	02	K. E. Weick	126	P. Westhead	45

Também foram levantados os trabalhos mais referenciados com base nos dados tratados pelo software, sendo que tal resultado é apresentado no apêndice 2. Após o levantamento, foi realizada uma análise qualitativa dos resumos desses trabalhos de forma a verificar a adequação do mesmo ao conteúdo do presente estudo. Foram excluídos os trabalhos que a presente autora não conseguiu acesso.

Com essa análise foi possível direcionar os trabalhos que poderiam ser utilizados para fundamentar teoricamente o presente estudo, sendo que os selecionados são apresentados no quadro 2. Ressalta-se que alguns autores pertencem a mais de uma dimensão do estudo, por

isso está listado repetidamente. Como já comentado anteriormente, outros autores foram acrescentados, em função de limitações características da pesquisa bibliométrica.

Quadro 2 - Trabalhos que foram considerados para fundamentar o presente estudo.

Dimensão	Autores
Pequenas e Médias Empresas (e empresas de TI)	Cronquist (2008) Hambrick (1981) Hatonen (2010) Huang (2009) Lybaert (1998) Najmaei e Sadeghinejad (2009) Sadok e Lesca (2009) Sandberg <i>et al</i> (2001) Savioz e Blum (2002) Smith (1998) Walters <i>et al</i> (2003)
Informações do ambiente	Choo (2001, 2002, 2006) Cronquist (2008) Daft e Weick (1984) Danneels (2008) Elenkov (1997) Hatonen (2010) Huang (2009) McGee e Prusak (1994) Raymond <i>et al</i> (2001) Sadok e Lesca (2009) Walters <i>et al</i> (2003)
Decisões Estratégicas	Eisenhardt (1989) Eisenhardt e Zbaracki (1992) Elbanna (2006) Grandon e Pearson (2004) Hambrick (1981) Huang (2009) Keeney (2004) Lybaert (1998) Mintzberg <i>et al</i> (1976) Saffu <i>et al</i> (2007) Smith (1998) Simon (1960) <i>apud</i> Ansoff (1977) Walters <i>et al</i> (2003)

A pesquisa bibliométrica também possibilitou a exploração dos temas propostos para o presente estudo, sendo possível verificar que, apesar dos assuntos monitoramento do ambiente e decisões estratégicas serem temas estudados desde a década de 60, conforme citações de Choo (2002) e Ansoff (1977) respectivamente, é crescente o número de citações nos últimos dez anos e pode-se observar uma lacuna no conhecimento quando os temas se interlaçam com pequenas e médias empresas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos que nortearam a pesquisa de campo. Conforme a ilustração 2, este capítulo foi estruturado de acordo com as três dimensões do estudo: pequenas e médias empresas, informações ambientais e decisões estratégicas.

DIMENSÕES DO ESTUDO	Pequenas e Médias Empresas: Busca-se descrever particularidades das empresas de menor porte, em função da contribuição que tal conhecimento tem para o problema proposto, bem como características dos proprietários.
	Informações do Ambiente: Delineiam-se as principais contribuições sobre o tema, de forma a buscar conhecimento para a construção do roteiro da pesquisa de campo. Inclui aspectos relacionados às variáveis ambientais e à análise ambiental em PMEs.
	Decisões Estratégicas: Apresentam-se definições e modelos que serão o alicerce para a etapa metodológica referente à pesquisa de campo. Este item contempla aspectos relativos a decisões estratégicas, características dos tomadores de decisão e decisão estratégica na PMEs.

Ilustração 2 - Estrutura da Fundamentação Teórica

Primeiramente serão apresentadas considerações sobre pequenas e médias empresas de forma que nos próximos itens, informações ambientais e decisões estratégicas, possam ser incorporados os aspectos relacionados a esse tipo de empresa, apresentando contribuições sobre as empresas de menor porte.

Também foram exploradas informações sobre empresas americanas e sobre as de tecnologia da informação em função do contexto do atual estudo.

3.1 Considerações sobre Pequenas e Médias Empresas

Terence (2002) comenta que até meados da década de 80 observava-se o predomínio de grandes organizações no cenário mundial, impulsionadas pela industrialização e produção em

massa, constatação compartilhada por Longenecker *et al* (1997). Segundo esses autores, tal tendência foi sendo modificada no decorrer do tempo e empresas de menor porte foram ganhando mais espaço e importância.

Ao se analisar pesquisas como as do ABES (2010), da Deloitte e Exame PME (2010), do SEBRAE (2005), e a realizada por Machado *et al* (2009), verifica-se que hoje as pequenas e médias empresas possuem considerável importância tanto econômica quanto social para vários países.

Pode-se constatar o crescimento no número de citações de trabalhos acadêmicos relacionados às pequenas e médias empresas no gráfico 3 apresentado no capítulo 2 do presente estudo. Autores como Huang (2009), Leone (1999), Smith (1998) e Terence (2002) também ressaltam a importância do tema no contexto atual.

Para Longenecker *et al* (1997) a importância das pequenas e médias empresas vai além dos fatores econômicos e sociais. Esses autores ressaltam que as PMEs também são importantes no que diz respeito ao estímulo à competitividade, no desenvolvimento de novas tecnologias e no suporte a grandes empresas através da terceirização e cadeia de suprimentos. Huang (2009) também comenta sobre a importância que as pequenas e médias empresas possuem tanto no cenário econômico quanto no desenvolvimento tecnológico.

Vários são os fatores listados na literatura que incentivaram o surgimento e desenvolvimento das empresas de menor porte, podendo-se citar o maior espírito empreendedor das pessoas, conforme cita Drucker (2008), surgimento de novas tecnologias, a maior flexibilidade das pequenas empresas e a busca do consumidor por produtos mais personalizados, estes últimos fatores citados também por Longenecker *et al* (1997).

Apesar dessa mudança no cenário econômico e do crescimento anual de 51,3% das empresas de menor porte no Brasil, ainda é alto o índice de mortalidade dessas empresas no país, incentivados por vários motivos de ordem econômica, legal e até pessoal dos proprietários (SEBRAE, 2005).

Nos Estados Unidos, a mortalidade das pequenas e médias empresas também é alta. Dados do SBA (2011a) apontam que 31% das empresas encerram as suas atividades até dois anos após

a abertura do negócio. No quadro 3 observa-se um comparativo entre pesquisas brasileiras e americanas que ressaltam tais percentuais.

Quadro 3 – Comparativo de mortalidade das PMEs Brasileiras e Americanas

PME	Fonte	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	10 anos
Brasileira	(SEBRAE, 2010)	37%	46%	50%	58%	*	*
Americana	(SBA, 2011a)	31%	*	*	49%	*	67%

(*) – Dados não disponíveis.

FONTE: Elaborado a partir de SBA (2011a) e SEBRAE (2010)

Destaca-se que a pesquisa do SEBRAE (2010) refere-se à empresas do estado de São Paulo, foco do presente estudo, e também que as metodologias utilizadas para as pesquisas são diferentes, sendo, portanto, tal comparação apenas uma abordagem ampla sobre a questão.

Ao analisar o quadro 3 acima, verifica-se que o índice de mortalidade é menor nas empresas americanas. Apenas como esclarecimento, ao se pesquisar sobre a mortalidade das empresas, verifica-se que na pesquisa americana há dados que indicam um grande número de empresas em processo de falência, não consideradas fechadas, fato não mencionado na pesquisa brasileira.

Deve-se citar que, conforme dados do SBA (2011a), verifica-se que a condição de crédito e financiamento para empresas de menor porte está em crescimento nos Estados Unidos, após uma temporada de queda que durou até meados de 2010, o que pode ter favorecido os melhores índices americanos.

A pesquisa (*Ibid.*) ainda acrescenta que pequenas e médias empresas são financiadas tanto por capital próprio como por instituições financeiras, sendo que $\frac{3}{4}$ de seus fundos provêm de empréstimos bancários e de cartões de crédito.

As questões financeiras afetam a longevidade das empresas de menor porte, segundo Martelanc *et al* (2001). Os autores dividiram em três grupos os problemas das PMEs que favorecem a sua mortalidade: financeiros, comerciais e administrativos. As questões financeiras referem-se principalmente à capitalização do negócio; os da ordem comercial estão relacionados com o desenvolvimento de produtos e mercados, expansão e

modernização; na parte administrativa, os principais problemas são os relacionados ao capital humano.

Outros autores, como Dornelas (2008), Huang (2009) e Sandberg *et al* (2001) consideram também aspectos relacionados à gestão do negócio como fatores importantes para a alta mortalidade das pequenas e médias empresas brasileiras. Pesquisa do SEBRAE (2008) concluiu que os principais fatores que favorecem a mortalidade das PMEs no Brasil estão relacionados ao planejamento do negócio, políticas de apoio do governo, questões políticas e econômicas do país e até à problemas pessoais do proprietário.

Sandberg *et al* (2001) afirmam que empresas de pequeno porte que não tenham uma estratégia coerente que proporcione uma vantagem competitiva, formalizada em um plano, possuem maior probabilidade de não obter sucesso. Apenas se preocupar com o dia-a-dia e com atividades operacionais ou elaborar planos táticos ocasionais, não é suficiente para garantir a sobrevivência dessas empresas.

3.1.1 Particularidades das pequenas e médias empresas

Várias são as características e particularidades das pequenas e médias empresas no que se refere a modelos de gestão, a atuação dos seus dirigentes e a forma como buscam e usam as informações, sendo que tais características podem interferir no processo de análise ambiental e no de decisão estratégica.

Desde a década de 90 notam-se estudos que destacam a importância de se desenvolver ou adaptar modelos de gestão voltados para as pequenas e médias empresas que considerem as características específicas das mesmas, conforme pode ser observado no de Leone (1999, p. 94, grifo original):

Sabe-se que as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. Elas são soluções ou respostas dos estudiosos a esses mesmos problemas. No entanto, a dimensão da organização **pequena e média empresa** cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica.

Verifica-se na literatura que muitas particularidades são citadas quando se trata de pequenas e médias empresas, sendo que muitas delas se repetem nos diferentes trabalhos e contextos. Apesar de Leone (1999) sugerir que estas empresas são heterogêneas em função das particularidades individuais de seus empresários, pode-se supor que existam características semelhantes que possam ser agrupadas e analisadas em suas especificidades.

Pinheiro (1996) as caracteriza como empresas de um único proprietário ou de um pequeno grupo de pessoas, sendo ele o principal administrador do negócio. Sua atuação é, em geral, limitada a região em que está localizada e a sua posição tem destaque reduzido no mercado.

Berte *et al* (2007) sugerem que as PMEs possuem rapidez na tomada de decisão em função de poucos níveis hierárquicos, a estratégia é definida pelo proprietário e possuem maior proximidade com clientes e fornecedores. Com relação à busca e utilização das informações do ambiente citam que tal procedimento é ainda informal nas PMEs, sendo tal consideração também compartilhada por outros autores como Cancellier *et al* (2005).

Decisões centralizadas e a existência de poucos níveis hierárquicos são particularidades complementares observadas em vários estudos como os de Berte *et al* (2007), Hambrick (1981), Huang (2009), Leone (1999) e Najmaei e Sadeghinejad (2009). Poucos níveis hierárquicos, principalmente a nível estratégico, faz com que a gestão do negócio fique centralizada na figura do proprietário ou de um pequeno grupo de pessoas.

Contudo, apesar da centralização muitas vezes ter uma conotação negativa, a inexistência de muitos níveis hierárquicos favorece a pequena e média empresa no que diz respeito a maior comunicação de seus colaboradores. Savioz e Blum (2002) sugerem que empresas de menor porte, com um ambiente familiar e estrutura simples, possuem maior cooperação interna entre os indivíduos e melhor comunicação se comparada às empresas de grande porte. Citam também que as características peculiares dessas empresas favorecem o estabelecimento de uma rede de contatos interna e externa, o que pode ser um aspecto positivo para a análise do ambiente, particularidade também citada por Berte *et al* (2007).

Hambrick (1981) comenta que as vantagens observadas nas empresas de menor porte devem ser consideradas nos processos de análise e monitoramento do ambiente, pois representam um importante diferencial com relação às grandes empresas.

Alguns outros aspectos positivos podem ser considerados em empresas de menor porte relacionados à existência de poucos níveis hierárquicos e centralização. Berte *et al* (2007) citam a rapidez na tomada de decisão e Cancellier *et al* (2005), Hambrick (1981) e Savioz e Blum (2002) percebem a maior flexibilidade e adaptabilidade como vantagens das pequenas e médias empresas que possuem estrutura menos estática. Tais aspectos foram sintetizados por Cancellier *et al* (2005, p. 2):

A grande vantagem das pequenas empresas reside na sua flexibilidade e manobralidade. Os canais de decisão são curtos, as estruturas são mais simples e há senso de equipe, pois os grupos são pequenos ao redor do dono, permitindo que se perceba oportunidades e sejam implantadas ações com uma rapidez e agilidade difícil de ser copiada por empresas maiores.

Cabe destacar que a falta de recursos financeiros é uma característica que também favorece a centralização, conforme citam Najmaei e Sadeghinejad (2009). Para esses autores, as decisões são centralizadas em função dos aspectos financeiros e pela aversão ao risco que é, em geral, maior nos gestores de empresas menores se comparados aos de grandes empresas, o que pode influenciar no momento de tomar decisões estratégicas.

Conforme Pinheiro (1996) a aversão ao risco acompanha questões relacionadas à fonte de financiamento, pois nas PMEs o capital é basicamente financiado pelos proprietários ou familiares, consideração também observada no estudo de Leone (1999).

O trabalho de Leone (1999), voltado para as especificidades das pequenas e médias empresas, apresenta uma lista bastante completa destas características. Ela considera como especificidades as características que são inerentes as PMEs e que as diferenciam das empresas de maior porte, sendo divididas em três grupos, organizacionais, decisoriais e as individuais. Cada um deles possui características próprias, conforme pode ser observado no quadro 4.

Com relação às características organizacionais, Leone (1999) comenta que em função da limitação de recursos, as pequenas e médias empresas buscam uma estrutura mais simples, com poucos níveis hierárquicos, sendo a gestão centralizada. Os sistemas de informação são simples e o planejamento pouco formal, sendo a estratégia decidida pelo proprietário, de forma reativa e adaptativa ao ambiente em que a empresa está inserida.

Quadro 4 – Especificidades das Pequenas e Médias Empresas

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos, Gestão centralizada, Situação extra-organizacional incontrolável, Fracá maturidade organizacional, Estrutura simples e leve, Ausência de planejamento formal, Fracá especialização, Estratégia intuitiva e pouco formalizada, Sistema de informações simples.	Tomada de decisão intuitiva, Horizonte temporal de curto prazo, Inexistência de dados quantitativos, Alto grau de autonomia decisional, Racionalidade econômica, política e familiar.	Onipotência do proprietário-dirigente, Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica, Dependência ante certos empregados, Influência pessoal do proprietário-dirigente, Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal, Propriedade dos capitais, Propensão a riscos calculados.

FONTE: Elaborado a partir de Leone (1999)

Analisando as características decisionais propostas pelo autor acima (*Ibid.*), verifica-se que o processo de decisão está centrado no proprietário que utiliza a sua experiência e intuição para tal. As decisões são tomadas pelo empresário que tem alto grau de autonomia no processo, levando em consideração aspectos familiares e econômicos.

E com relação às características individuais cita que a predominância de apenas um indivíduo na direção da empresa influencia a mesma no que tange a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho, sendo que o futuro da empresa está bastante ligado ao projeto de vida do proprietário, o que resulta em pouca propensão a grandes riscos.

Pinheiro (1996) também concorda que as pequenas e médias empresas por serem de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas, o proprietário é o principal decisor, principalmente em questões estratégicas.

Pequenas e médias empresas de tecnologia da informação, além de terem características inerentes a empresas de menor porte, possuem particularidades da indústria a que pertencem, devendo se preocupar com uma análise mais rigorosa do seu ambiente de negócios, conforme sugerido na pesquisa de Benczúr (2005).

Hatonen (2010) acrescenta que empresas de tecnologia também precisam ser caracterizadas em termos das particularidades dos seus produtos e a complexidade de sua indústria. As rápidas mudanças em seu ambiente, a inovação de seus produtos e maiores investimentos no desenvolvimento de tecnologias devido aos curtos ciclos de seus produtos precisam ser

considerados quando se analisam as características e os processos decisórios de empresas deste setor.

3.1.1 Características dos Proprietários de Pequenas e Médias Empresas

Autores como Berte *et al* (2007), Cronquist (2008), Hambrick (1981) e Pearce II *et al* (1982) ressaltam que a atividade de análise do ambiente está relacionada às características do proprietário no caso de empresas de menor porte e que em geral as decisões estão centradas na sua pessoa, sendo a centralização uma importante característica dessas empresas.

Dessa forma, optou-se no presente estudo em pesquisar, além das particularidades das empresas, as características dos proprietários, de forma a complementar o que foi apresentado no item 3.1.1.

Leone (1999) caracteriza o proprietário de pequenas e médias empresas como paternalista no que diz respeito ao relacionamento com seus funcionários, possuindo uma relação mais estreita com eles, conhecendo seus problemas e projetos de vida.

Lybaert (1998) pesquisou várias características de proprietários e gestores de pequenas e médias empresas e a interferência das mesmas na forma como as empresas de menor porte utilizam as informações do seu ambiente. Lista diferentes características psicológicas e individuais, como *locus de controle*, *internalidade*, maior necessidade de realização pessoal, *ânsia pelo conhecimento*, *senso de responsabilidade*, maior desejo de *performance* e *autoconfiança*.

A autora acima também sugere que há grande influência de aspectos familiares na gestão dos proprietários de pequenas e médias empresas, levando-se a supor que, por utilizar muitas vezes recursos financeiros próprios, o proprietário tem também uma preocupação com os projetos de sua família ao tomar decisões na sua empresa. Leone (1999) complementa esse aspecto acrescentando que a vida pessoal do empresário afeta diretamente a existência da empresa.

Em geral o pequeno empresário possui limitações de tempo para desenvolver trabalhos relacionados à estratégia em função do seu envolvimento com tarefas cotidianas, mais operacionais, sendo que não conta com muitos colaboradores para tais atividades (ALMEIDA; MOREIRA, 2004; LYBAERT, 1998).

Machado (2006) compartilha da constatação acima ao comentar que os empresários de pequenas empresas possuem pouco tempo disponível para atividades estratégicas em função de exercer um papel multifuncional, possuir pouco conhecimento de ferramentas estratégicas e lhe faltar informações mais precisas do mercado.

Empresários da área de tecnologia da informação possuem mais um desafio para gerenciar o seu negócio, a volatilidade do seu mercado, o que potencializa riscos e exige reações mais rápidas às mudanças. Dessa forma, os empresários dessas empresas devem operar os seus negócios com sensibilidade e flexibilidade (DRUCKER, 2008).

Com relação à análise do ambiente, Menezes e Almeida (1997) consideram que o pequeno empresário não tem conhecimento amplo das diversas informações que são necessárias e úteis para o seu negócio, assim como quais fontes poderia utilizar para ter acesso aos dados que necessita. Conhece pouco sobre a concorrência e falta conscientização ou motivação do empresário para realizar tais atividades.

Huang (2009) comenta que a qualificação educacional do proprietário interfere na forma que ele gerencia as informações do ambiente. Acredita que proprietários com nível superior, formados em administração ou áreas correlatas, em geral utilizam processos de gestão mais formais e sistemáticos que os demais.

O processo decisório nas pequenas e médias empresas é afetado diretamente pelas características dos proprietários, uma vez que, conforme vários autores (PINHEIRO, 1996; LEONE, 1999, LYBAERT, 1998), é ele o principal decisor na empresa.

Lybaert (1998) acrescenta que os proprietários de PMEs tem uma responsabilidade maior no processo decisório do que se comparado a gestores de grandes organizações, uma vez que o pequeno empresário não tem como contar com apoio de especialistas. Sugere também que características como consciência estratégica, experiência anterior e desejo de crescimento são

elementos que interferem tanto no processo de análise do ambiente quanto no de decisão estratégica.

O quadro 5 sintetiza as principais características observadas na literatura com relação ao empresário de pequenas e médias empresas:

Quadro 5 - Características de empresários de pequenas e médias empresas

Autores	Característica
Almeida e Moreira (2004)	Limitações para tarefas estratégicas, maior envolvimento com tarefas cotidianas e operacionais.
Leone (1999)	Paternalista, influência da vida pessoal nos negócios, principal decisor.
Lybaert (1998)	Lócus de controle, internalidade, maior necessidade de realização pessoal, ânsia pelo conhecimento, senso de responsabilidade, maior desejo de <i>performance</i> , autoconfiança e influência de aspectos familiares.
Machado (2006)	Pouca disponibilidade de tempo, papel multifuncional, pouco conhecimento de ferramentas estratégicas e de informações mercadológicas.

FONTE: Elaborado a partir de Almeida e Moreira (2004), Leone (1999), Lybaert (1998) e Machado (2006).

3.2 Informações do ambiente

Vários autores conceituam informação em geral de forma similar, conforme pode ser observado nos estudos de Choo (2006), McGee e Prusak (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam informação como sendo um fluxo de mensagens inseridas em um determinado contexto e McGee e Prusak (1994) consideram que a informação é o conjunto de dados coletados, organizados e com significado, gerenciados de tal forma a favorecer vantagem competitiva, sendo um importante recurso estratégico das organizações.

A isto Choo (2006) acrescenta que a informação é utilizada pela organização de três formas: (1) para dar sentido às mudanças do ambiente externo, em busca de vantagem competitiva, (2) para gerar conhecimento e aprendizado e (3) para tomar decisões importantes. Para o autor há uma relação de dependência entre a empresa e seu ambiente, o que requer constante atenção aos fatores do ambiente externo.

Com relação ao ambiente, Elenkov (1997, p. 287) citando Duncan (1972) define ambiente como sendo “fatores físicos e sociais relevantes que estão fora dos limites de uma organização e que são levados em consideração durante a tomada de decisão organizacional.”¹ Comenta que o ambiente pode ser concebido como contendo diversos setores, dispostos em duas dimensões: a primeira dimensão, a mais próxima da organização, contém elementos que a organização tem contato direto e que podem afetar a estratégia do negócio, como clientes, fornecedores e competidores. A outra dimensão refere-se a setores que afetam indiretamente a organização como economia, política e fatores sociais.

De acordo com Almeida (2009) informações do ambiente são aquelas essenciais para o negócio da organização e que pouco ou nada a empresa pode fazer para modificar. Choo (2006) acrescenta que as informações do ambiente são essenciais para o controle das incertezas pela empresa, portanto imprescindíveis para a tomada de decisão estratégica.

Gerenciar as informações do ambiente, monitorando-as, ainda é um desafio para empresas de todos os portes. Conforme Choo (2002) apesar da importância do tema ainda é limitado o conhecimento teórico sobre o mesmo, principalmente em função das particularidades dos ambientes nos quais as empresas estão inseridas. Apesar de todos os processos envolverem etapas como busca e uso da informação, as empresas possuem diferenças entre si e as particularidades dos ambientes nos quais estão inseridas pode apresentar significativas diferenças. Acrescenta-se a isso o fato do ambiente ser incerto e da influência de vários fatores no processo, conforme pode ser observado na ilustração 3.

Choo (2006) resgata o modelo de 2002 apresentado na ilustração 3 e acrescenta que a organização que gerencia a informação é hábil para se adaptar às mudanças do ambiente, além de tornar-se mais inovadora e criativa, concentrando-se na aprendizagem e em ações decisivas.

¹ “the relevant physical and social factors outside the boundary of an organization that are taken into consideration during organizational decision making”.

Ilustração 3 - Quadro conceitual de análise do ambiente

FONTE: Adaptado de Choo (2002, p. 98)

Apesar de não destacar no seu modelo a análise e interpretação da informação, o autor (*Id.*, 2002, p. 84) considera que a informação pode ser disponibilizada de diferentes formas para a organização e esta deve saber interpretá-las, dando sentido aos sinais do ambiente: “Alguns sinais podem ser fracos (difíceis de detectar), muitos podem ser confusos (difíceis de analisar) e outros podem não ser legítimos (não indicados como verdadeiras mudanças).”²

De uma forma um pouco diferente, mas mantendo a mesma linha de pensamento, Daft e Weick (1984) consideram que a organização utiliza as informações em um processo com três estágios: monitoramento, interpretação e aprendizado. Como monitoramento, *scanning* em inglês, consideram a etapa de coleta de dados utilizando fontes formais e informais. Na segunda etapa, interpretação, é quando a informação passa a ter significado, sendo fundamental a participação das pessoas. E a última etapa, aprendizado, envolve uma nova resposta ou ação.

² “Some of the signals would be weak (difficult to detect), many would be confusing (difficult to analyse), and others would be spurious (not indicative of a true change).”

Para Cronquist (2008) a interpretação é também fundamental ao processo. Considera que as organizações que gerenciam as informações do seu ambiente pretendem se antecipar ao futuro e se adaptar as mudanças que nele ocorrem, portanto, apenas obter vários dados do ambiente e não transformá-los em conhecimento não agrega valor ao processo de análise do ambiente.

Interpretar o ambiente é essencial para empresas de tecnologia. Estas empresas possuem menor competência para desenvolver novos mercados, uma vez que focam seus esforços no desenvolvimento de tecnologias. O monitoramento do ambiente pode fazer com que empresas de tecnologia desenvolvam novas competências em novos mercados, representando um importante diferencial (DANNEELS, 2008).

Além disso, empresas de tecnologia estão inseridas em um mercado dinâmico e sujeitas a constantes mudanças, pressionadas tanto por consumidores quanto por fornecedores. Atualmente o ciclo de vida de um produto da área de tecnologia da informação é curto, sugerindo que monitorar o ambiente de forma antecipativa pode representar um importante diferencial para esse tipo de empresa (HATONEN, 2010).

Com relação às empresas americanas, nota-se na literatura que as mesmas possuem um sistema elaborado de processos de monitoramento do ambiente, segundo pesquisa de Subramanian et al (1993) já citada no capítulo 1, item 1.3.

Os autores (*Ibid.*) verificaram que as empresas aprimoram seus sistemas de monitoramento em função das incertezas de um ambiente dinâmico, concluindo que existe relação entre o monitoramento e a *performance* organizacional, sendo que entre as que utilizam tais sistemas observou-se interessantes vantagens competitivas. Além do nível de incerteza, comentam que a disponibilidade e acessibilidade das fontes, o custo/benefício da atividade e o desenvolvimento de uma equipe especializada contribuiu para o avanço do processo.

Destacam que empresas americanas utilizam como principais fontes de pesquisa: revistas especializadas, relatórios comerciais, associações profissionais, clientes, pesquisas e publicações científicas. (SUBRAMANIAN *et al*, 1993)

Acredita-se que hoje em dia as empresas possuem maior dificuldade em selecionar quais informações são importantes e quais fontes são confiáveis, em função da grande

disponibilidade e diversidade das mesmas. Fidelis (2001) cita que a facilidade de se obter dados atualmente esconde a dificuldade de encontrar informações que sejam realmente úteis de forma a serem estratégicas para a empresa. Por isso a necessidade de selecionar as variáveis do ambiente, questões que serão discutidas a seguir.

3.2.1 Segmentação das variáveis ambientais

Definir quais informações são relevantes é uma etapa fundamental para a sistematização da análise ambiental de empresas de qualquer porte, em especial de pequenas e médias que, com menor recurso, podem concentrar seus esforços no que é mais estratégico para o seu negócio. Xavier e Cancellier (2008) citam que a seleção de variáveis é necessária para estruturar o monitoramento ambiental, sendo a primeira etapa desse processo.

Choo (2002) comenta que definir as necessidades de informação é o foco do processo de monitoramento do ambiente e, em sua pesquisa, verificou que em geral as empresas direcionam seus esforços para questões mercadológicas. Mais do que para outros aspectos relacionados à economia, política ou sociais.

A etapa de selecionar quais variáveis são importantes para o negócio parece ser uma questão complicada para as organizações, conforme ressaltam McGee e Prusak (1994). Citam que a identificação da necessidade da informação é a tarefa mais importante dentro do processo de gerenciamento da mesma. O mecanismo de identificar as variáveis parece ser uma importante tarefa gerencial.

Para Almeida (2009) é fundamental definir as variáveis ambientais que influenciam a empresa, facilitando a coleta de informações, não gerando nesse processo um número excessivo de dados. O autor propõe um modelo que divide o ambiente em quatro segmentos, a saber: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno, sendo que diferentes variáveis ambientais são relacionadas em cada um dos segmentos, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Segmentação Ambiental

Macroambiente Clima	Variáveis relacionadas às ações do governo, como: inflação, crescimento do PIB, legislação.
Macroambiente Solo	Variáveis referentes à população e suas características, como: crescimento populacional, por região, por sexo e por faixa de renda.
Ambiente Operacional	Variáveis relacionadas a concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologia.
Ambiente Interno	Valores e aspirações dos proprietários e colaboradores, analisando a cultura da empresa.

FONTE: Elaborado a partir de Almeida (2009)

Segundo o autor cada uma das variáveis ambientais apresentadas acima possui características particulares e um método de análise específica:

- ▶ Macroambiente clima: semelhante ao que ocorre no clima físico, o macroambiente clima tem como característica a dificuldade de ser previsto em longo prazo, projetando-se para sua análise uma tendência através da opinião de *experts*.
- ▶ Macroambiente solo: utiliza dados disponíveis por órgãos como o IBGE, portanto são mais precisos, devendo-se na sua análise utilizar meios estatísticos.
- ▶ Ambiente Operacional: devem-se ser consideradas as possíveis relações entre a operação da empresa e o futuro, utilizando-se cenários para a sua análise.
- ▶ Ambiente Interno: como são considerados valores e aspirações das pessoas, difíceis de mudar, é importante a análise da cultura da organização.

No caso das pequenas e médias empresas saber o que procurar é fundamental para o processo de análise do ambiente. Com tantos dados disponíveis, pode-se perder tempo e recursos buscando e coletando o que não é essencial para a empresa. Xavier e Cancellier (2008) citam que para empresas menores é importante a elaboração de uma listagem com as variáveis que podem facilitar o processo.

Outro modelo verificado na literatura para seleção e organização de variáveis do ambiente é o proposto por Cancellier (2004), que apresentam uma tabela de forma a orientar empresários neste processo, conforme quadro 7.

Destaca-se a pesquisa de Walters *et al* (2003) que concluem que os executivos de PMEs se preocupam mais com o ambiente operacional ao tomar decisões estratégicas, seguido pelo

ambiente competitivo, sendo que questões relacionadas ao ambiente sociocultural são as que menos preocupam os respondentes da pesquisa.

Quadro 7 - Variáveis e tipos de informação

Variáveis	Exemplos de Tipos de Informação
Concorrentes	Preço, mudanças em produtos, marketing, novos produtos, custo e finanças.
Clientes	Necessidades, perfil, uso dado aos produtos, novos clientes.
Fornecedores	Preços, novos fornecedores, inovação em insumos.
Tendências de mercado	Crescimento, declínio, novos segmentos.
Inovações Tecnológicas	Novas tecnologias, novos processos, novos materiais.
Condições da economia	Variação do PIB, inflação, câmbio (nível nacional, regional e global).
Condições socioculturais	Mudanças de comportamento, valores, normas sociais.
Leis e normas do setor	Leis e normas de governos (federal, estadual e municipal), agências reguladoras, entidades padronizadoras.
Condições demográficas	Crescimento da população, das classes sociais, gênero, renda, idade por regiões e localidades.
Bancos e financiadores	Modalidades de financiamento, taxas.

FONTE: Cancellier (2004, p. 181)

Com relação à quantidade de variáveis que devem ser analisadas por uma empresa, não foi observado na literatura um estudo que predissesse o número exato e sim algumas recomendações a esse respeito. Tanto Aaker (1983) quanto Pearce II *et al* (1982) citam que a escolha das variáveis deve ser reduzida ao mínimo possível e ao que se possa administrar em função da escassez de recursos e tempo. Cancellier *et al* (2005) acrescentam que além disso deve-se escolher aquelas de maior impacto.

A necessidade de monitoramento das variáveis pode sofrer alterações no tempo em função da dinamicidade dos mercados atuais, sendo que as mesmas devem ser constantemente analisadas de forma que se verifique a necessidade de possíveis mudanças. Sobre isto, Choo (2006, p. 95) ressalta que “os problemas mudam com o tempo à medida que novas informações são recebidas e as pessoas alteram suas percepções”.

Para fundamentar a pesquisa de campo do presente estudo será utilizado o modelo proposto por Almeida (2009) por representar de modo simplificado as variáveis, já sendo adaptado à realidade das pequenas e médias empresas, conforme será apresentado na metodologia, capítulo 4.

3.2.2 Análise ambiental em pequenas e médias empresas

Com relação às pequenas e médias empresas alguns autores como Cronquist (2008) e Raymond *et al* (2001) consideram que tem aumentado o interesse de PMEs com relação ao tema monitoramento do ambiente, principalmente auxiliado pelo maior uso da tecnologia.

Apesar de crescente, Raymond *et al* (2001) consideram que ainda é limitado o conhecimento empírico que se tem sobre estas atividades em empresas de menor porte, sendo o mesmo uma mistura de atividades formais e informais. Isso quer dizer que PMEs não seguem um processo linear e nem utilizam todas as etapas de modelos prescritivos descritos na literatura, sendo que a escolha das etapas depende do tipo da informação que necessita e de sua urgência.

Contudo, pequenas e médias empresas que possuem vários tipos de limitações devem utilizar as informações quando definem suas estratégias ou tomam decisões, mesmo informalmente, de forma que conhecendo o ambiente e controlando as incertezas os riscos sejam diminuídos (HUANG, 2009).

Choo (2002) considera que monitorar o ambiente pode contemplar atividades informais como uma conversa no almoço ou a observação de reações de clientes, o que torna essa atividade também interessante para empresas de menor porte que não necessariamente possuem recursos para desenvolver programas específicos de monitoramento ou inteligência competitiva.

Menezes e Almeida (1997) destacam que diversas são as dificuldades encontradas pelas empresas menores ao buscar, analisar e monitorar informações, como falta de recursos, de tempo e a atitude dos proprietários como os principais fatores relacionados à falta de sistematização dessas técnicas.

Alguns outros fatores, conforme ressalta Cronquist (2008), também influem no processo de busca e utilização das informações do ambiente, sendo as principais:

- ▶ Tipo de vantagem competitiva.
- ▶ Nível de desenvolvimento tecnológico.
- ▶ Nível educacional do líder.
- ▶ Participação ativa em redes de contatos.

O autor ressalta que um importante diferencial para a realização de tais práticas em empresas de menor porte é o nível educacional do gestor ou proprietário da empresa. Em sua pesquisa observou que quanto mais graduado o for, maior será o seu interesse pelas informações do ambiente. Tal fato também foi comentado por Huang (2009) conforme já citado anteriormente no item 3.1.2. Para a autora, proprietários mais qualificados ou formados em administração ou áreas correlatas, em geral, analisam o ambiente de modo mais formal e constante.

Cronquist (2008) nota que o monitoramento ambiental em PMEs depende também de atitudes individuais dos colaboradores e representam contribuições descentralizadas sobre temas muitas vezes não específicos. Isso ocorre muito em função da informalidade e da pequena estruturação de tal atividade, conforme ressaltam Almeida e Moreira (2004), sendo que o seu empresário possui limitações de tempo para desenvolver trabalhos relacionados à estratégia em função do seu envolvimento com tarefas cotidianas, mais operacionais.

Sadok e Lesca (2009) também concordam que nas pequenas e médias empresas a interpretação das informações do ambiente dependem de competências humanas e o conhecimento adquirido, acrescentando que tais atividades precisam ser desenvolvidas com baixo custo.

Verifica-se em diferentes estudos que esta atividade é informal nas pequenas e médias empresas, apesar da ciência de seus gestores sobre a sua importância. No estudo de Menezes e Almeida (1997) verifica-se que apesar da consideração de que as informações do ambiente são muito úteis para o processo decisório, o tempo despendido na sua procura é irregular e pouco sistemático, faltando ao empresário, principal ator desse processo, conhecimento sobre o tema. Sadok e Lesca (2009) ao pesquisar 20 pequenas e médias empresas europeias, ressaltam que seus gestores reconhecem a importância de se analisar o ambiente, mas tais práticas ainda são espontâneas e fragmentadas, obtidas e analisadas sem formalismos e dependente da iniciativa isolada de alguns indivíduos.

Executivos americanos foram pesquisados por Walters *et al* (2003) que conduziram uma pesquisa quantitativa com CEOs (*Chief Executive Officer*) de pequenas e médias empresas. Concluíram que questões operacionais têm um grande peso para o executivo ao tomar decisões estratégicas, conforme já comentado anteriormente no item 3.2.1, e que sistemas de

informação para terem utilidade para o empresário deve ser de fácil acesso, fácil indexação, possibilitando a consolidação de várias fontes de pesquisa.

Especificamente com relação às empresas do setor de tecnologia, Berte *et al* (2007) sugerem com a sua pesquisa que as mesmas se preocupam mais em analisar aspectos relacionados a recursos humanos (em função de ter que contratar pessoas qualificadas), infraestrutura e questões fiscais, legais, políticas e institucionais. Não fazem análises específicas de informações do seu setor, da sua região ou de setores correlatos. Também não foi considerada relevante pelas empresas pesquisadas a análise do macroambiente e do ambiente interno, contrastando com as variáveis operacionais que são analisadas com mais afinco. A concorrência é em geral monitorada através da rede de relacionamentos do proprietário.

O quadro 8 resume o que foi apresentado nos itens acima, sugerindo que várias são as dificuldades das pequenas e médias empresas para analisar as informações do seu ambiente, mesmo as de tecnologia da informação, mais sujeitas às intempéries ambientais.

Quadro 8 - Resumo das características da análise ambiental em PMEs.

O que influencia a análise ambiental em PMEs	Como é feita a análise ambiental	Análise ambiental nas empresas de TI.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atitude do Proprietário. ▶ Atividades individuais dos colaboradores. ▶ Dificuldades inerentes à PMEs, como falta de recursos e de tempo. ▶ Nível educacional do principal gestor ou proprietário da empresa. ▶ Falta de conhecimento sobre questões estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Processos informais e pouco sistemáticos. ▶ Pode contemplar atividades informais para a busca de informação, como almoço e observações de clientes. ▶ Tempo despendido na busca de informações é irregular. ▶ Contribuições descentralizadas e fragmentadas dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Não fazem análise específica do seu setor ou da sua região. ▶ Não se preocupam em analisar o macroambiente e ambiente interno. ▶ Análise mais voltada para gestão de pessoas, infraestrutura e questões fiscais, legais e políticas. ▶ Utilizam rede de relacionamentos para obter informações.

3.3 Decisões

Decisões são tomadas por todas as organizações e são processos que utilizam uma grande parte do tempo do administrador, conforme ressaltado por Ansoff (1997). Outros autores como Eisenhardt e Zbaracki (1992), Huang (2009) e Smith (1998) também destacam a importância que as decisões têm para a organização.

Ansoff (1997) considera que as decisões podem ser divididas em três categorias, a saber: estratégicas, administrativas e operacionais. As decisões estratégicas são aquelas que se preocupam com as questões externas à empresa, ou seja, todos os problemas que dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ambiente, não significando, contudo, o que é mais importante. Já as administrativas referem-se a decisões sobre estruturação dos recursos da empresa, possibilitando que a mesma chegue a resultados mais satisfatórios. As decisões operacionais são as que ocupam grande parte do tempo e atenção dos gestores, visando maximizar a eficiência dos processos.

Cada uma das categorias possui características específicas e refere-se a tipos de decisão, sendo conforme pode ser observado no quadro 9.

Quadro 9 - Categorias de decisão e suas características

Categorias	Características	Decisões Básicas
Estratégicas	Decisões centralizadas, Desconhecimento parcial, Decisões não repetitivas, Decisões não auto regenerativas.	Objetivos e metas, Estratégia de diversificação, Estratégia de expansão, Estratégia administrativa, Estratégia financeira, Método de crescimento, Programação de crescimento.
Administrativas	Conflito entre estratégia e operações, Conflito entre objetivos pessoais e institucionais, Intensa interação de variáveis econômicas e sociais, Decisões provocadas por problemas estratégicos e/ou operacionais.	Estrutura de fluxo de informação, Fluxos de trabalho, Sistemas de distribuição e localização das instalações, Obtenção e desenvolvimento de recursos (financiamento, máquinas, instalações e equipamentos, pessoal, matéria-prima).
Operacionais	Decisões descentralizadas, Risco e incerteza, Decisões repetitivas, Grande volume de decisões, Subotimização forçada por complexidade, Decisões auto regenerativas.	Objetivos e metas a nível operacional, Níveis de preço e produção, Níveis de operação (escala de produção, nível de estoques, armazenagem, etc.), Políticas e estratégias de marketing, Políticas e estratégias de P&D, Controle.

FONTE: Adaptado de Ansoff (1997)

Tal distinção também é utilizada por Fischmann e Almeida (2009) que apontam três níveis na administração das organizações, diferindo entre si de acordo com suas características: o nível estratégico é o que dá direção à organização e possui relação com o ambiente, o

administrativo cuida do relacionamento e integração da organização e o operacional está relacionado às operações do dia-a-dia organizacional.

Vários são os modelos na literatura que descrevem as etapas do processo decisório, sendo que no estudo de Eisenhardt e Zbaracki (1992) pode ser observada uma revisão sobre esse tema. Apesar de processo decisório não ser objeto do presente estudo, vale destacar que Simon em 1960, conforme cita Ansoff (1977), foi um dos primeiros estudiosos a refletir sobre tais processos. A sua proposta é composta de quatro etapas, a saber: (1) percepção da necessidade, (2) formulação de alternativas de ação, (3) avaliação das alternativas e (4) escolha de uma ou mais alternativas.

Em outro contexto de tempo, Choo (2006) já incorpora a obtenção de informações em seu processo e propõe um modelo também com quatro etapas, ressaltando que não devem ser estabelecidas regras rígidas para a tomada de decisão, pois tal atitude pode fazer com que a empresa não considere as contingências do ambiente. As etapas descritas pelo autor podem ser consideradas em termos de: (1) obter informação sobre a situação atual, (2) verificar alternativas disponíveis, (3) obter informações sobre o futuro e (4) entender como ir do presente para o futuro.

Para Huang (2009) decisões estratégicas que não consideram as informações do ambiente ou que utilizam informações fragmentadas, obtidas de maneira informal, acabam sendo de baixa qualidade, o que pode comprometer as empresas como um todo. Tal característica pode sugerir que uma melhor análise do seu ambiente, diminuindo as incertezas ao se tomar decisões, principalmente estratégicas, pode ser um importante apoio para o empresário de PMEs.

Tal ideia é compartilhada por Choo (2006) ao comentar que a busca e uso da informação na tomada de decisões é capaz de reduzir a incerteza no processo, sendo influenciada tanto pelas características individuais dos gestores quanto pelos valores e características do ambiente da organização. Ainda ressalta que a busca por informações é sempre motivada pela identificação de algum problema.

Em trabalho anterior, o autor (*Id.*, 2001) alerta que a tomada de decisão quando racional requer maior coleta de informações e de processamento e análise das mesmas, sendo que dois

aspectos distanciam a racionalidade do processo de decisão: a ambiguidade ou conflito de objetivos e a incerteza sobre os objetivos a serem atingidos.

No caso das pequenas e médias empresas, as características dos tomadores de decisão, no caso do empresário (LEONE, 1999; PINHEIRO, 1996) parecem ser fundamentais para o entendimento do processo de decisão estratégico. Ambas as questões serão discutidas nos próximos itens.

3.3.1 Decisões estratégicas

Observa-se com a pesquisa bibliométrica que esse é um tema de crescente interesse se analisado pelo número de citações nos últimos cinco anos, que passaram de 2.822 em 2005 para 8.040 em 2010, conforme foi apresentado no capítulo 2.

Decisões estratégicas podem ser definidas como sendo aquelas que são importantes em termos das ações que determinam, recursos que comprometem e a necessidade de ajustes que demandam, conforme definição de Eisenhardt e Zbaracki (1992). Para esses autores, as decisões estratégicas são cruciais, pois envolvem questões fundamentais que definem o curso da empresa. Mintzberg *et al* (1976) acrescentam que o processo decisório estratégico é bastante específico, caracterizado por ser complexo, único e sem limites pré-definidos. Definem decisão estratégica como sendo as que saem da rotina e não são estruturadas.

Na revisão da literatura feita por Elbanna (2006) verificam-se as principais características das decisões estratégicas, sendo que a autora ressalta que as mesmas podem ser estratégicas para uma determinada indústria e não ser para outra:

- ▶ As decisões estratégicas são a responsabilidade da gerência superior.
- ▶ Refletem a interação entre uma organização e seu ambiente.
- ▶ Podem ser formais ou informais.
- ▶ Referem-se tanto ao contexto interno quanto externo.
- ▶ Tratam dos interesses que são essenciais aos meios de subsistência e à sobrevivência da organização e envolvem geralmente uma proporção grande dos recursos da organização.
- ▶ São difíceis de definir ou avaliar nos termos do desempenho.
- ▶ São decisões políticas e carregam níveis elevados da incerteza.

- ▶ Raramente possuem uma melhor solução.
- ▶ Uma vez tomada é difícil inverter.

A autora acima divide as pesquisas sobre decisão estratégica em dois grupos, as que abordam conteúdo e as que pesquisam processo. O primeiro grupo lida com questões do conteúdo estratégico, como portfólio, gestão, diversificação e alinhamento de estratégias. O segundo, também foco do presente estudo, se preocupa com o processo pelo qual uma decisão estratégica é tomada e os fatores que estão envolvidos. Elbanna (2006) considera que tem crescido o interesse acadêmico pelas questões relacionadas ao segundo grupo.

Acrescenta-se a isso, segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), que as decisões estratégicas são políticas, isto é, quem tem poder decide o que quer e as pessoas utilizam tais decisões para fortalecer o seu poder na organização.

Com relação ao processo decisório estratégico, cabe ressaltar que vários autores possuem propostas nesse sentido, sendo que três deles serão analisados a seguir: o de Mintzberg *et al* (1976) por representar uma ruptura nos modelos lineares até então vigentes, o de Eisenhardt (1989) por ser proposto para empresas de tecnologia da informação e o de Huang (2009) por ser específico para pequenas e médias empresas. Destaca-se que os três foram estudos listados na pesquisa bibliométrica apresentada no capítulo 2.

Apesar de ser um estudo realizado na década de 70, o estudo de Mintzberg *et al* (1976) despontou na pesquisa bibliométrica realizada como um dos trabalhos mais citados nas referências de estudos que tratam do tema *strategic decision*, conforme pode ser verificado no apêndice 2, sendo um dos exemplos citados por Eisenhardt e Zbaracki (1992) como um importante estudo sobre o tema.

Ao estudar 25 processos de decisão estratégica, Mintzberg *et al* (1976) propõem um modelo composto de três etapas principais para o processo de decisão estratégica: fase de identificação, rotina de reconhecimento e a de diagnóstico. Apesar da simplicidade aparente e da similaridade com o modelo de Simon da década de 60, que foi apresentado no item 3.3, os autores inovam ao propor que não há uma relação sequencial das etapas. Eisenhardt e

Zbaracki (1992) comentam que esse modelo foi inovador no que diz respeito às teorias clássicas de decisão nas quais prevaleciam a sequência de etapas ordenadas.

Além das etapas, são propostas rotinas de reconhecimento e diagnóstico em todas as etapas, sendo que estas também ocorrem de modo desestruturado e podem se repetir ao longo do processo, e fatores dinâmicos que interferem na tomada de decisão. Os fatores dinâmicos são divididos em seis grupos:

- Interrupções: forças ambientais que podem interferir no processo de decisão, suscitando a possibilidade de novas opções.
- Adiamento: são introduzidos no processo pelos gestores de forma deliberada, para ganhar tempo.
- Adiantamento de prazos: também utilizados pelos gestores para ganhar tempo.
- *Feedbacks*: quando há necessidade de aguardar resultados de outras ações.
- Ciclos de compreensão: quando a decisão é complexa e há necessidade de explorar repetidas rotinas do processo.
- Ciclos de fracasso: quando não se consegue chegar a uma solução plausível e o ciclo necessita ser reavaliado.

O outro modelo sugerido para a análise, o de Eisenhardt (1989) é voltado para empresas de TI, foco do presente estudo. Apresenta uma proposta complexa para a tomada de decisão estratégica, considerando a volatilidade do mercado no qual tais empresas estão inseridas. A autora (*Ibid.*, p. 570) considera que “Tais ambientes são desafiadores, uma vez que as informações são pobres, os erros custam caro, e é difícil se recuperar das oportunidades perdidas.”³

Com base nessa argumentação, a autora propõe um modelo que procura suprir a necessidade de dinamismo do executivo deste tipo de empresa. Ao contrário dos demais apresentados no presente estudo, o modelo de Eisenhardt (1989) não apresenta etapas e sim cinco proposições de como os executivos tomam decisões estratégicas rapidamente: (1) utilizam informação em

³ “Such environments are particularly challenging because information is poor, mistakes are costly, and recovery from missed opportunities is difficult”.

tempo real, (2) examinam várias alternativas simultâneas para acelerar a análise, (3) focam a atenção nos conselhos dos executivos mais experientes, (4) buscam o consenso e (5) integram decisões chave ao planejamento tático.

A partir dessas proposições a autora determina 03 grupos de resultados - processo cognitivo acelerado, grupo participativo de decisão e confiança para agir. Essas três características favorecem a tomada de decisão acelerada que irá favorecer o desempenho da organização.

Outro modelo analisado na literatura para processos de decisão estratégica foi o de Huang (2009), específico para pequenas e médias empresas. A autora realizou um estudo de caso múltiplo com 20 PMEs chinesas. Após analisar os dados - coletados através de entrevistas realizadas com os proprietários ou principais gestores das empresas selecionadas - sugere um modelo proposto por cinco etapas, não necessariamente sequenciais, sendo: identificação de oportunidades, busca de informação, análise de informações, considerações dos fatores internos e tomada da decisão.

Cada uma dessas etapas pode ser verificada na ilustração 4 e será mais detalhada a seguir em função da opção da presente autora em utilizar o modelo de Huang (2009) para fundamentar a pesquisa de campo. Tal opção considerou dois aspectos: a adaptabilidade do modelo à realidade das pequenas e médias empresas e a inclusão da busca e análise de informações em suas etapas, sendo ambas as dimensões objeto de investigação do presente estudo.

Para Huang (2009) a identificação de oportunidades está relacionada a variáveis que são observadas no ambiente da organização, estando mais relacionadas a fatores econômicos que impactam no crescimento da demanda por produtos e serviços, políticas do governo, como novos financiamentos e informações obtidas através da rede de relacionamentos pessoais do proprietário.

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	As oportunidades do ambiente indicam a necessidade de tomar decisões estratégicas.
BUSCA DE INFORMAÇÃO	Em geral os empresários buscam as informações utilizando redes de relacionamento.
ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	São analisadas de forma imprecisa, a não ser se requisitadas por <i>stakeholders</i> externos.
CONSIDERAÇÕES DOS FATORES INTERNOS E FINANCEIROS	Análise de recursos e de ganhos financeiros e análise de <i>expertise</i> .
TOMADA DA DECISÃO	Formalização da decisão.

Ilustração 4 - Modelo de tomada de decisão estratégica proposto por Huang (2009)

FONTE: Elaborado a partir de Huang (2009)

As etapas 2 e 3, busca e análise das informações, são influenciadas pelo nível educacional do proprietário e o tamanho da empresa. Nas empresas pequenas a responsabilidade pela busca e análise de informações é do proprietário, enquanto nas médias em geral tal atividade já é realizada por um grupo e é documentada. Com relação ao nível educacional do proprietário, Huang (2009) comenta que quanto mais alto, mais formalizadas são as etapas.

Dois fatores internos são essenciais de serem investigados no processo de decisão estratégica: recursos financeiros e conhecimento técnico, segundo a autora (*Ibid.*). Ambas as análises são críticas para o processo e determinantes para a efetivação da decisão, sendo a essa a etapa que finaliza o processo.

3.3.2 Considerações sobre os tomadores de decisão

O processo de tomada de decisão é bastante complexo e envolve vários aspectos organizacionais, podendo-se citar as questões relacionadas aos indivíduos que efetivamente tomam estas decisões (KEENEY, 2004).

Choo (2006) ressalta que pessoas que tomam decisões estratégicas tendem a vê-las em termos de simples analogias, generalizando a partir de uma pequena base de experiência. Comenta que tais decisores valorizam o papel do passado para analisar o presente, muitas vezes deixando de lado o futuro. Para o autor (*Ibid.*, p. 267) “a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas”, sendo que o principal gargalo nesse processo é a falta de atenção que as pessoas têm com as informações e as possibilidades de ação.

Para Keeney (2004) um bom tomador de decisão sempre considera, em qualquer nível de decisão, todas as informações de que dispõe sobre o assunto. É muito difícil utilizar a intuição para tomar decisões complexas, como é o caso das estratégicas, apesar de ser necessário utilizar certo grau de subjetividade. Choo (2006) também comenta sobre a racionalidade do tomador de decisão, sendo que a decisão unicamente racional é limitada pela falta de um conhecimento total das consequências futuras. Sobre este aspecto, apesar de não ser o escopo do presente estudo, vale destacar que na literatura são descritas várias perspectivas da tomada de decisão, sendo que na tradicional a racionalidade é considerada o principal atributo.

Tem crescido, contudo, o interesse tanto acadêmico quanto empírico pela perspectiva que analisa a intuição do gestor como um dos fatores que afetam a tomada de decisão estratégica, conforme salientado por Elbanna (2006). Um dos autores mais referenciados no tema, Eisenhardt, K. M., conforme pesquisa bibliométrica apresentada no capítulo 2, possui estudos nesse sentido.

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992) a intuição e os *insights* dos decisores também devem ser considerados no processo de decisão, mesmo as estratégicas, pois complementam a racionalidade. Consideram que a capacidade cognitiva dos gestores deve ser considerada no momento da decisão.

A intuição também está presente no decisor da pequena e média empresa. Neste caso, as decisões, em especial as estratégicas, estão centradas na figura do proprietário, quando principal gestor do negócio, conforme citam diferentes autores (ALMEIDA; MOREIRA, 2004; BERTE *et al*, 2007; HAMBRICK, 1981).

Além disso, Lybaert (1998) cita que proprietários de pequenas e médias empresas que utilizam informações em suas decisões são mais otimistas com relação ao futuro. Acrescenta que três características dos proprietários influenciam a sua decisão de utilizar informações externas nas suas decisões: maior conhecimento estratégico, menor experiência na indústria da empresa e maior desejo de crescimento.

Com relação a empresas de tecnologia da informação, Eisenhardt (1989) cita que a capacidade do gestor em tomar decisões está relacionada diretamente ao desempenho organizacional, o que faz com que o tomador de decisão sofra maiores pressões. A autora pesquisou executivos de oito empresas do setor, sugerindo que fatores emocionais como frustração, desconfiança e ansiedade interferem no processo de tomada de decisão. Para a autora (*Ibid.*, p. 573) “... a emoção é crítica para o entendimento da tomada de decisão estratégica.”⁴

No próximo item apresentam-se com maior detalhamento as decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas.

3.3.3 Decisões estratégicas em pequenas e médias empresas

É fato que decisões são tomadas diariamente pelos empresários, conforme ressaltado por Ansoff (1977), sendo que as estratégicas são especialmente importantes para a sobrevivência de pequenas e médias empresas, como foi comentado por Saffu *et al* (2007). Estes autores realizaram uma pesquisa com 200 empresários de pequenas e médias empresas (até 200 empregados) em *Ghana*, sendo uma das conclusões a de que decisões estratégicas são vitais para as empresas de menor porte.

Huang (2009) ao propor o modelo discutido no item 3.3.1 analisa algumas características específicas do processo de decisão estratégica em pequenas e médias empresas, sugerindo que:

- ▶ As decisões são tomadas pelo proprietário com pequenos *inputs* do grupo.

⁴ “*Emotion is critical for understanding strategic decision making.*”

- ▶ Poucas informações são obtidas internamente, sendo as fontes externas mais procuradas, principalmente a rede de relacionamentos do proprietário, conforme apresentado na ilustração 4.
- ▶ Poucos são os empresários que desenvolvem alternativas para tomar as decisões estratégicas. Aparentemente os empresários de PMEs respondem rapidamente às oportunidades, mas ficam presos a poucas formas de aproveitá-las.
- ▶ A imitação da concorrência parece ser uma forma constantemente utilizada pelas pequenas e médias empresas para as decisões estratégicas.
- ▶ É vago o intervalo entre a efetiva tomada de decisão e a implementação da ação a que essa decisão se refere.

Tanto Huang (2009) quanto Xavier e Cancellier (2008) acreditam que o processo decisório estratégico nas empresas de menor porte envolve características pessoais do proprietário, uma vez que o mesmo é centralizado na sua pessoa. Huang (2009) também comenta que o tamanho da empresa, isto é, se ela é pequena ou média, interfere na forma como o ambiente é analisado e nas decisões estratégicas que são tomadas, conforme citado no item 3.3.1.

Grandon e Pearson (2004) acrescentam a isto o peso que a percepção de valor do empresário tem sobre as decisões estratégicas da pequena e média empresa. Comentam que tal percepção é a que prevalece no momento da decisão. O artigo desses autores, também um dos mais citados segundo a pesquisa bibliométrica realizada, analisa quantitativamente o processo decisório de adoção do comércio eletrônico, sob o ponto de vista de 100 empresários de pequenas e médias empresas. Além do valor percebido pelo proprietário, ressaltam que pressões externas também influenciam no momento da decisão.

Conforme já foi discutido, as decisões estratégicas são centralizadas no proprietário sendo que para Smith (1998) o proprietário ou gestores das pequenas empresas devem realmente ter autonomia para tomar decisões estratégicas, considerando, contudo, a opinião dos colaboradores. Sobre essa questão, Eisenhardt (1989) comenta que a maior centralização e o pequeno conflito de interesses facilitam e agilizam o processo decisório.

Em estudo posterior, Eisenhardt e Zbaracki (1992) comentam sobre o poder e a competição de interesses que há nos processos de decisão estratégica. No caso das pequenas e médias

empresas, conforme ressaltado por Grandon e Pearson (2004), as decisões centralizadas no proprietário minimizam a disputa por poder, prevalecendo à percepção do proprietário sobre os benefícios das ações que sucedem às decisões.

Smith (1998) ao analisar novas pequenas empresas (*startups*) comenta que as decisões estratégicas mais assertivas derivam de empresas que possuem maior conhecimento do ambiente, o que favorece o aumento do seu desempenho, que era o objeto do estudo. Huang (2009) compartilha do que foi comentado acima e ressalta que as decisões estratégicas são afetadas pela forma e intensidade como as pequenas e médias empresas analisam as informações do seu ambiente.

Smith (1998) também ressalta que o processo de tomada de decisão nas pequenas empresas é informal, porém entre as que apresentam alto desempenho, tal processo é considerado eficiente.

Finalizando esse item, vale destacar a relação que o processo de decisão estratégico possui com a busca e análise das informações do ambiente, evidenciado por vários autores no decorrer de todo o capítulo 3 e utilizado por Huang (2009) em sua proposta, que será utilizada como suporte para a pesquisa de campo do presente estudo.

3.4 Síntese da fundamentação teórica

Conforme o aporte teórico apresentado nos itens anteriores se observa na literatura várias características que são inerentes às pequenas e médias empresas e que, apesar de sua heterogeneidade, constituem um grupo de especificidades que podem afetar os modelos de gestão, a forma como estas empresas analisam o ambiente e tomam as suas decisões estratégicas. Segundo Leone (1999) destaca-se como características comuns das pequenas e médias empresas: a importância do papel do proprietário, a adaptabilidade ao ambiente, a natureza da organização e de suas atividades.

Observa-se que várias características inerentes às empresas de menor porte influenciam a forma como as pequenas e médias empresas monitoram o seu ambiente e tomam suas

decisões estratégicas, principalmente no que diz respeito à falta de formalização e de sistemática de processos.

Foram destacadas várias características das PMEs que as distinguem das grandes empresas, com vantagens e desvantagens que devem ser aproveitadas ou minimizadas em sua gestão. Foram citadas como vantagens a maior flexibilidade e comunicação entre seus membros e como desvantagens a inexistência de processos formais e decisões centralizadas na figura do empresário, em geral, o gestor do negócio.

Com relação às informações do ambiente, pode-se citar a relevância que o ambiente tem sobre as decisões estratégicas das empresas, sendo proposto por Choo (2006) um modelo de análise das informações do ambiente composto de três etapas: identificação da necessidade de informação, busca da informação e uso da informação. A estas acrescentou-se a etapa de análise, proposta de Daft e Weick (1984).

A busca da informação é uma etapa crítica no processo em função do excesso de informações disponíveis em diferentes fontes. O modelo de Almeida (2009) de segmentação ambiental procura facilitar a organização no que diz respeito à seleção de variáveis do ambiente, propondo a divisão do mesmo em alguns segmentos, conforme foi apresentado no item 3.2.1.

Verificou-se que empresas americanas possuem um sistema avançado de análise do ambiente, sendo que tal análise possui relação com o desempenho organizacional. Além disso, seus empresários utilizam as informações do ambiente para tomar as decisões estratégicas e as fontes preferidas de busca são: revistas especializadas, relatórios comerciais, associações profissionais, clientes, pesquisas e publicações científicas.

Com relação a empresas de tecnologia da informação, pode-se comentar que as mesmas são suscetíveis às incertezas do ambiente, seus produtos possuem curtos ciclos de vida e menor competência para desenvolver mercados em função da grande preocupação com produtos. Além disso, a capacidade do gestor em tomar rápidas decisões está relacionada ao desempenho da empresa, o que torna maior a pressão sobre o empresário.

No quadro 10 apresenta-se uma síntese dos principais aspectos discutidos neste capítulo de fundamentação teórica com relação às três dimensões do presente estudo, voltados à realidade das pequenas e médias empresas.

Quadro 10 - Síntese dos aspectos relacionados às três dimensões do estudo

DIMENSÕES	ASPECTOS
Características e Particularidades das PMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atividades mais operacionais do que estratégicas. ▶ Centralização na figura do proprietário. ▶ Grande influência de questões pessoais do empresário. ▶ Multifuncionalidade, poucos níveis hierárquicos, estrutura simples, limitação de recursos financeiros. ▶ Sistemas de gestão não sistemáticos, informalidade. ▶ Maior flexibilidade. ▶ Facilidade de comunicação.
Análise do Ambiente nas PMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta conhecimento sobre o processo de análise do ambiente. ▶ Processo não sistemático, pouco formalizado, varia conforme o tipo de informação e sua urgência. ▶ Pode contemplar atividades informais como uma conversa no almoço. ▶ Vários aspectos interferem no processo, como: falta de recursos, de tempo, atitude dos proprietários e dos colaboradores. ▶ Atividade essencial para empresas de tecnologia.
Decisões Estratégicas nas PMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Decisões estratégicas são vitais para empresas de menor porte. ▶ Decisões mais intuitivas, centralizadas no proprietário que é o principal decisor. ▶ São tomadas pelo proprietário com pequenos <i>inputs</i> do grupo. ▶ Poucas informações são obtidas internamente. ▶ Envolve características pessoais do proprietário. ▶ Decisões estratégicas mais assertivas derivam de empresas que possuem maior conhecimento do ambiente.

Foram analisados alguns modelos existentes na literatura de processos decisórios estratégicos que contemplam a análise do ambiente em uma de suas etapas. Nem todos direcionam seus esforços para empresas de menor porte, apesar de se ter constatado na literatura a necessidade de modelos direcionados a esse tipo de empresa. Dessa forma, optou-se pela utilização do modelo de Almeida (2009), Choo (2002), Daft e Weick (1984) e Huang (2009) para fundamentar a pesquisa de campo do presente estudo, conforme será apresentado na metodologia, capítulo 4.

4 METODOLOGIA

Este capítulo objetiva apresentar os procedimentos propostos para a realização da pesquisa, buscando facilitar a compreensão da metodologia utilizada no estudo e o entendimento dos motivos que levaram a sua escolha.

Para Flick (2009) a decisão por um determinado método não deve levar em conta a preferência do pesquisador e sim a relação entre o tema e o método. Assim sendo, a metodologia definida para o presente estudo foi determinada em função da problemática e dos objetivos propostos.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa tanto de dados secundários quanto de dados primários, realizada em duas etapas:

(1) Dados secundários: Foi realizado um levantamento bibliográfico, definido por Mattar (2007) como a busca do conhecimento através de trabalhos feitos por outros autores, sendo realizada uma pesquisa bibliométrica e a revisão da literatura, apresentadas nos capítulos 2 e 3, respectivamente.

(2) Dados primários: Foi realizada uma pesquisa de campo de forma a levantar dados primários, utilizando-se como método o levantamento de experiência proposto por Mattar (2007). Tais procedimentos serão detalhados nos itens a seguir.

Apresenta-se, na ilustração 5, o desenho do procedimento metodológico.

Ilustração 5 - Desenho do procedimento metodológico

4.1 Natureza da pesquisa

Com relação aos objetivos, segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas. Para o autor, pesquisas exploratórias permitem maior conhecimento sobre o tema, podendo ser mais flexível quanto ao seu planejamento, de forma a proporcionar familiaridade com diferentes aspectos relevantes ao tema em estudo. As descritivas objetivam a descrição de características da população ou de fenômenos ou mesmo o estabelecimento de relações entre as variáveis. Já as explicativas buscam identificar os fatores responsáveis pela ocorrência de fenômenos, explicando a razão de tais ocorrências.

Observa-se que nem sempre é claro o limite entre a pesquisa exploratória e a descritiva. Para Cervo *et al* (2007, p. 63) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Estes autores citam que tanto as pesquisas exploratórias quanto as descritivas visam clarificar o problema proposto para o estudo. Marconi e Lakatos (2005) citam que a pesquisa exploratória se subdivide em três tipos, sendo um deles a combinação de estudos exploratórios e descritivos.

Com relação aos métodos utilizados, a pesquisa exploratória segundo Mattar (2007) emprega levantamentos em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de casos e observação informal. Já as pesquisas descritivas utilizam, geralmente, os levantamentos e estudos de campo.

De acordo com o exposto acima, o presente estudo possui natureza exploratória-descritiva, conforme a definição de Marconi e Lakatos (2005), uma vez que pretende explorar questões referentes à utilização das informações do ambiente durante o processo de tomada de decisão de empresários de PMEs, adquirindo maior conhecimento sobre o tema, bem como descrever e comparar a experiência de empresários brasileiros e americanos.

4.2 Abordagem e método da pesquisa de campo

Martins e Theóphilo (2007) comentam que uma das características da pesquisa qualitativa é ser voltada para o entendimento, compreensão e descrição de comportamentos humanos através de um quadro de referência, tendo uma perspectiva mais subjetiva dos dados. Já a pesquisa quantitativa preocupa-se com a verificação, com a obtenção do resultado através de medições mais controladas, organizados e tratados estatisticamente.

Dessa forma e de acordo com a questão problema, a abordagem do presente estudo é qualitativa. Justifica-se esta decisão pela natureza dos questionamentos do estudo e pelo tipo do objeto a ser estudado, no caso, empresários de PMEs. Conforme cita Flick (2009) uma das características da pesquisa qualitativa é estudar situações e pessoas em suas práticas cotidianas.

O método utilizado foi o levantamento de experiência que, segundo Mattar (2007), tem por objetivo entender as experiências relevantes, aprofundando o conhecimento sobre o tema em estudo. Para o autor (*Ibid.*, p. 10) “muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo”. Dessa forma, o levantamento de experiência tem como principal objetivo sintetizar as experiências relevantes, tornando o pesquisador mais familiarizado com o tema proposto para o estudo.

Com esse método, procurou-se obter as experiências de empresários, proprietários de pequenas e médias empresas, sujeitos sociais da pesquisa, considerando que os mesmos possuem importantes informações para se atingir os objetivos do estudo.

Segundo Flick (2009) para pesquisas qualitativas são amplamente utilizadas as entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, condizente com o que diz Mattar (2007) para o método de levantamento de experiência, sendo a análise do discurso uma das possibilidades para analisar os achados. Tais questões serão detalhadas nos itens 4.6 e 4.7 referentes à coleta e análise dos dados respectivamente.

A partir do que foi exposto até o momento, de forma a elucidar visualmente a proposta metodológica, observa-se no quadro 11 um resumo da caracterização metodológica da pesquisa de campo.

Quadro 11 - Caracterização metodológica da pesquisa de campo

Dimensão	Caracterização	Aporte teórico
Natureza da pesquisa	Exploratória-descritiva	Marconi e Lakatos (2005)
Abordagem	Qualitativa	Flick (2009)
Método	Levantamento de Experiência	Mattar (2007)
Unidade de Análise	Decisões Estratégicas	Definido de acordo com o problema de pesquisa.
Sujeitos Sociais	Empresários	Definido de acordo com o problema de pesquisa.
Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada (Entrevista centrada no problema)	Flick (2009)
Análise dos dados	Análise do discurso	Flick (2009) e Gill (2000)

4.3 Seleção dos sujeitos sociais

Para Minayo (2008) a amostragem qualitativa deve privilegiar os sujeitos sociais, selecionando-se aqueles que possuem atributos e conhecimentos que o pesquisador necessita explorar para atender os objetivos de sua pesquisa.

No presente estudo os sujeitos sociais foram selecionados por conveniência, sendo tal seleção definida por Malhotra (2006) como sendo uma técnica não probabilística que procura obter

elementos convenientes, de fácil acesso e passível de colaboração. Flick (2009) considera ser este um dos tipos possíveis de seleção para pesquisas qualitativas.

Para Malhotra (*Ibid.*, p. 326) no caso da seleção por conveniência “a seleção amostral é deixada em grande parte a cargo do entrevistador” que no presente estudo considerou alguns aspectos para a sua seleção:

- ▶ Os entrevistados deveriam ser empresários brasileiros ou americanos, proprietários de pequenas e médias empresas de tecnologia da informação, conforme definições que serão apresentadas no item 4.4.
- ▶ Fossem, além de proprietários, gestores atuantes no seu negócio, de forma a ser o principal decisor da empresa, conhecendo as particularidades referentes a esses processos.
- ▶ Tenham tomado pelo menos uma decisão estratégica recentemente de forma a poder descrevê-la com maior detalhamento.

Com relação ao número de respondentes, foram entrevistados tantos quantos necessários para a familiaridade do pesquisador com o tema, conforme cita Mattar (2007, p. 11): “o número de entrevistas a realizar não é definido, e deverão ser realizadas tantas quantas forem necessárias”.

Observam-se na literatura vários estudos bem sucedidos realizados com amostras pequenas e indivíduos selecionados de forma intencional. Pode-se citar o de Breternitz (2010) que realizou um estudo qualitativo com oito entrevistados, o de Prado (2007) que utilizou o mesmo método do presente estudo - levantamento de experiência - e entrevistou cinco gerentes e o de Choo (2002) que realizou uma pesquisa com cinco executivos canadenses.

No presente estudo foram entrevistados em profundidade dez empresários entre brasileiros e americanos. Número suficiente para elucidar o problema de pesquisa, conforme recomendado por Mattar (2007). No item 4.6.2 será apresentado o perfil dos empresários entrevistados.

Foi garantida aos entrevistados confidencialidade com relação a sua identidade e com relação às informações por eles fornecidas que serão apresentadas sem identificação de nomes de

pessoas ou de empresas. Essa atitude procurou preservar as empresas onde atuam os empresários no que diz respeito à publicação de dados estratégicos.

4.4 Definições de termos

Na pesquisa acadêmica devem-se definir os termos utilizados no seu constructo, de forma a possibilitar o correto entendimento tanto por parte dos entrevistados quanto de futuros leitores. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 162) “o uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada.” Vale salientar que essas foram as definições consideradas adequadas ao presente estudo, obtidas de acordo com a revisão da literatura, podendo ter outras disponíveis na literatura existente.

Para facilitar o entendimento das variáveis e indicadores que serão apresentados na sequência, alinhados com a problemática apresentada e os objetivos propostos, faz-se necessário a definição dos seguintes termos:

Empresário:

Uma importante definição diz respeito aos empresários que serão objeto da pesquisa de campo, necessitando-se de esclarecimentos sobre este termo. Entende-se que empresário é um conceito claro e segundo o novo código civil, artigo 966, disponível no *site* da Presidência da Republica (2002), é quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada relativa a produtos ou serviços.

Neste estudo foi considerado como empresário o indivíduo que é sócio proprietário de uma PME, exerce atividade executiva atuando como gestor do seu negócio (MENEZES; ALMEIDA, 1997).

Ressalta-se que em função do escopo do estudo, é importante que o empresário seja atuante na empresa, de forma que participe dos processos de tomada de decisão estratégica e que tenha tomado ao menos uma decisão estratégica recentemente.

Pequenas e Médias Empresas:

Vários são os parâmetros que podem ser considerados para a definição do porte da empresa, existindo uma grande variedade de critérios na literatura. No presente estudo foram consideradas pequenas e médias empresas as que tenham entre 10 e 99 colaboradores (ABES, 2010; SEBRAE, 2005) com renda bruta anual entre R\$ 1.200 mil e R\$ 60 milhões (BNDES, 2002). Em função do setor de tecnologia da informação, considerou-se importante também avaliá-las pela renda anual e não apenas pelo número de colaboradores, buscando maior transparência e fidedignidade na sua classificação.

Com relação às empresas americanas, considerou-se a definição do *Small Business Administration* (SBA, 2011b) que as classifica de acordo com o número de funcionários, 100 no máximo e receita anual máxima de US\$ 25 milhões para empresas de tecnologia.

Tecnologia da Informação:

Como o atual estudo investigou PMEs de tecnologia da informação, cabe a conceituação desse termo. Conforme definido no glossário do Portal de Inovação e Tecnologia do SEBRAE (2011), tecnologia da informação refere-se às áreas da informática, telecomunicações, comunicações, ciência da computação, engenharia de sistemas e de software. Portanto, empresas de tecnologia da informação podem ser consideradas as atuantes nesses segmentos.

Informações do ambiente:

Para o escopo do presente estudo, foram consideradas informações do ambiente os dados coletados e manuseados de forma a ter significado e contexto (McGEE; PRUSAK, 1994), referentes ao conjunto de variáveis que influenciam as empresas e estas pouco ou nada podem alterar (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

Como variáveis do ambiente foram definidas as segmentadas e descritas por Almeida (2009), conforme apresentado na revisão da literatura, item 3.2.1.

Para operacionalizar as variáveis, outras importantes definições dizem respeito à necessidade de informação, busca, análise e uso da informação:

- ▶ Necessidade de informação: percepção da necessidade através de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações organizacionais. Preocupa-se com o foco e o escopo da atividade (CHOO, 2002).
- ▶ Busca de Informação: aquisição da informação. Nessa etapa são verificadas as fontes utilizadas para a busca bem como metodologias e tecnologias utilizadas para monitorar o ambiente (CHOO, 2002).
- ▶ Análise da Informação: interpretações individuais sobre a informação (DAFT; WEICK, 1984).
- ▶ Uso da Informação: utilização da informação para direcionar a tomada de decisão (CHOO, 2002).

Decisões estratégicas:

O presente estudo se limita a investigar as decisões que são estratégicas para a empresa. Foram consideradas decisões estratégicas as que interferem no todo organizacional e preocupam-se com a relação entre a empresa e o seu ambiente. São decisões centralizadas, não regenerativas, que envolvem aspectos relacionados a definições de objetivos, metas, estratégias e crescimento (ANSOFF, 1977).

4.5 Modelo conceitual, variáveis e indicadores

De acordo com a questão problema apresentada no capítulo 1 a saber, como empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas de tecnologia da informação utilizam as informações do ambiente para tomar suas decisões estratégicas, o modelo de pesquisa apresentado na ilustração 6 destaca as variáveis e suas relações que deram origem aos indicadores a serem utilizados na pesquisa de campo. Para a sua elaboração utilizou-se o paradigma proposto por Rubenstein (1976).

Ilustração 6 - Modelo conceitual da pesquisa

Conforme cita Gil (2002) variáveis referem-se a fatos ou fenômenos que podem ser empiricamente observáveis. Variáveis independentes são as passíveis de manipulação pelo pesquisador e cujos efeitos podem ser medidos e comparados. As variáveis dependentes são o que se procura como resposta, “são as variáveis que medem o efeito das variáveis independentes sobre as unidades de teste” (MALHOTRA, 2006, p. 217), sendo estes os objetos de análise. Para Rubinstein (1976) as unidades de teste seriam os parâmetros, sendo estes condições aceitas pelo pesquisador.

Variáveis intervenientes são as que interferem no objeto em estudo, que de alguma forma podem afetar o resultado que se espera. Para Marconi e Lakatos (2005) as variáveis intervenientes têm como função ampliar, diminuir ou anular a influência das variáveis independentes sobre as dependentes.

Apresentam-se no quadro 12 as variáveis e os indicadores a elas relacionados, que foram desenvolvidas de acordo com o aporte teórico e serão investigadas na pesquisa de campo. Importante ressaltar que em função da característica da pesquisa exploratória com relação à

flexibilidade na sua construção, conforme citado por Cervo *et al* (2007) e Gil (2002), alguns outros aspectos poderão ser incorporados durante a realização da pesquisa.

Quadro 12 - Variáveis, indicadores e métricas

DIMENSÃO	CATEGORIA	VARIÁVEL	INDICADOR	MÉTRICA
Informações do ambiente	Independente	Identificação da necessidade	Percepção de incertezas	Como é definido o foco e o escopo da atividade
			Segmentação das informações	Tipos de variáveis ambientais
		Busca	Frequência	Qual a frequência de busca
			Fontes e metodologias	Utilização de fontes formais e informais
				Nível de utilização de metodologias/recursos tecnológicos
		Análise	Tratamento da informação	Grau de formalidade e sistematização
				Grau de discussão com o grupo
PME	Interveniente	Características de gestão	Características dos empresários	Formação
				Tempo que está no mercado
				Existência de sócios
				Nível de discussão e participação da família
				Nível de centralização
Decisão Estratégica	Dependente	Uso da informação do ambiente	Nível de utilização das variáveis ambientais	Como o empresário usa as informações do ambiente para tomar decisões estratégicas
Qualificação	Controle	Tipo de Empresa	Empresas de TI	Setor de atuação
		Porte de Empresa	PME	Número de funcionários
				Renda bruta anual
Qualificação	Parâmetro	Empresário	Nacionalidade	Brasileiro ou Americano
			Atuação.	Nível de atuação na empresa

As variáveis, indicadores e métricas apresentados acima foram determinados em função dos objetivos traçados para o presente estudo e utilizados para desenvolver tanto o questionário qualificador quanto o roteiro da pesquisa qualitativa cuja elaboração será apresentada no item 4.6. Todos os indicadores foram medidos através desses dois instrumentos, seguindo as etapas para a entrevista centrada no problema propostas por Flick (2009).

De modo a fundamentar teoricamente a pesquisa de campo foi considerado o modelo de Huang (2009) de processo decisório estratégico por estar já adaptado a realidade de pequenas e médias empresas e contemplar em uma de suas etapas a busca e análise de informações do

ambiente, etapa fundamental para o atual estudo. Especificamente foram consideradas as etapas 2 e 3 do modelo, busca e análise de informações respectivamente.

De forma a analisar as informações do ambiente foram consideradas as etapas propostas nos modelos de Choo (2002) e Daft e Weick (1984), acrescidas da proposta de segmentação ambiental de Almeida (2009), conforme ilustração 7.

Ilustração 7 - Suporte teórico para a pesquisa de campo

4.6 Coleta de dados

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais, sendo esta uma das formas propostas por Mattar (2007) para o levantamento de experiência. As entrevistas semiestruturadas possibilitam uma maior expressão do ponto de vista do entrevistado, importante característica para o presente estudo. Flick (2009, p. 143) destaca que esse tipo de entrevista permite flexibilidade do pesquisador na sua condução, buscando adquirir o maior número de informação em cada uma das entrevistas:

As entrevistas semiestruturadas, em particular, tem atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Para o autor (*Ibid.*) vários são os tipos possíveis para entrevistas semiestruturadas, a saber: entrevista focalizada, entrevista semipadronizada, entrevista centrada no problema, entrevista com especialistas e entrevista etnográfica.

A entrevista focalizada pesquisa o impacto de um estímulo uniforme sobre o entrevistado, na semipadronizada é reconstruída a teoria subjetiva do entrevistado acerca de determinado tópico. Já a entrevista centrada no problema se interessa por pontos-de-vista subjetivos, voltando-se para conhecimento sobre fatos ou processos sociais. Por fim, a entrevista com especialistas busca o conhecimento específico de peritos sem o interesse pelo entrevistado e a etnográfica centra-se na observação participante.

Optou-se no atual estudo pela utilização de entrevista centrada no problema, seguindo as etapas propostas por Flick (2009) para a sua realização:

- (1) Envio de um questionário (apêndices 3 e 4) precedente à entrevista para coletar dados preliminares e qualificadores, reduzindo o número de perguntas durante a entrevista, diminuindo o tempo de condução da mesma e possibilitando que apenas os tópicos essenciais sejam retomados na entrevista.
- (2) Desenvolvimento de um guia de entrevista, com questões *exmanent*, isto é, questões direcionadas onde prevalece o interesse do pesquisador.
- (3) Realização da entrevista.
- (4) Elaboração de um protocolo de entrevista, após a realização da mesma, onde devem ser incluídas impressões do pesquisador com relação à comunicação, a atitude do entrevistado, influencias externas e outros contratempos que podem ter interferido na coleta de dados.

O questionário (apêndices 3 e 4) foi desenvolvido de forma a possibilitar a seleção do respondente de acordo com os critérios descritos no item 4.3 e com as questões qualificadoras apresentadas no quadro 12. Considera-se imprescindível que o empresário tenha tomado ao menos uma decisão estratégica recentemente, isto é, nos últimos três anos, e que esta decisão esteja de acordo com as definições estabelecidas para o presente estudo.

O guia, ou roteiro, para a entrevista (apêndice 5) foi desenvolvido à luz do referencial teórico, sendo consideradas as variáveis delineadas no estudo, apresentadas no item 4.5. O roteiro foi desenvolvido considerando-se a unidade de análise do estudo, ou seja, a decisão estratégica tomada pelo empresário recentemente.

4.6.1 Realização do pré-teste dos instrumentos e entrevista

Os instrumentos foram testados em Junho/2011 com dois empresários, um brasileiro e um americano, com o perfil semelhante ao proposto para o estudo, para que fossem identificadas possíveis dificuldades de entendimento e de falhas nos instrumentos, sendo verificado: (1) tempo da entrevista, (2) entendimento das questões, (3) necessidade de inclusão/exclusão de itens e (4) qualidade dos comentários dos respondentes.

Não surgiram dúvidas com relação ao questionário qualificador, sendo enviado por email o questionário constante no apêndice 3 para o empresário brasileiro e o apresentado no apêndice 4 para o americano. As entrevistas foram agendadas com antecedência e ambas demoraram cerca de 1 hora.

A entrevista com o empresário americano utilizou canal eletrônico para a sua realização e diferentemente da entrevista com o brasileiro, foi agendada hora de início e de término da mesma, indicando que para tais entrevistas deve haver maior preocupação com a exatidão da sua duração.

O empresário americano não entendeu o termo informação do ambiente da forma como foi definida no presente estudo, voltando sua atenção para aspectos relacionados apenas a concorrência, o que demandou uma maior explicação desse ponto.

A entrevista com o empresário brasileiro foi pessoal e a dificuldade maior foi com o agendamento da data. O primeiro entrevistado convidado para a realização do pré-teste cancelou várias vezes a entrevista, sendo que a pesquisadora optou no final pela troca do entrevistado.

O respondente brasileiro sugeriu a alteração do termo renda bruta anual para faturamento anual, pois o mesmo não entendeu se dizia respeito à empresa ou à pessoa física. Apesar de na literatura (BNDES, 2002) constar o termo renda bruta, optou-se pela troca para facilitar o entendimento dos demais respondentes. Outros dois aspectos foram sugeridos: (1) as definições dos termos sejam fornecidas durante a entrevista e não no início da mesma, facilitando a sua condução e (2) a inclusão de uma questão de fechamento da entrevista, relacionada à implementação da decisão e aspectos que poderiam ser alterados durante o processo.

No quadro 13 pode-se verificar um resumo dos aspectos analisados com a realização do pré-teste.

Quadro 13 - Resumo dos aspectos analisados no pré-teste realizado

Instrumento	Meio	Itens	Empresário Americano	Empresário Brasileiro
Questionário qualificador	Email	Retorno	Imediato	Imediato
		Entendimento	Não teve dificuldades	Alteração da questão 7
Roteiro de Entrevista	Entrevista	Tempo	50 minutos (agendados)	Aproximadamente 1 hora
		Entendimento	Dificuldade no entendimento das variáveis ambientais	Não teve dificuldades
		Inclusão/Exclusão	Não surgiram novas ideias	A definição dos termos deve ser feita quando necessário e a inclusão da questão de fechamento.
		Respostas	As respostas foram satisfatórias	As respostas foram satisfatórias
		Outras observações	Maior atenção para elaborar o protocolo da entrevista	Não há comentários adicionais

A partir do pré-teste algumas dificuldades foram percebidas e alterações foram realizadas nos instrumentos ou na forma como os dados seriam coletados. As principais modificações dizem respeito a:

- ▶ Preocupação com o agendamento de data e de horário.
- ▶ Melhor explicação sobre as variáveis do ambiente.
- ▶ Os termos devem ser explicados durante a entrevista e não no seu início.
- ▶ Sugestão de alteração e inclusão nos instrumentos.

- Dificuldade para elaborar o protocolo da entrevista, considerando que há uma perda de informações quando a mesma é realizada através de meios eletrônicos. Nesses casos, demandará maior atenção da pesquisadora com relação a aspectos subjetivos da entrevista.

4.6.2 Realização das entrevistas

Antecedente a realização das entrevistas centradas no problema, foram enviados questionários qualificadores em Agosto/2011, de acordo com a proposta de Flick (2009) para esse tipo de entrevista, conforme apresentado no item 4.6.

Foram encaminhados 16 questionários, considerados como um convite à participação do empresário na pesquisa, sendo que foram recebidas 12 respostas. Destas, um respondente não agendou a continuidade da entrevista e a outra não foi considerada válida em função da empresa do respondente não ser classificada como uma PME de acordo com a proposta do presente estudo.

No quadro 14 apresenta-se a qualificação dos dez respondentes válidos. Acrescenta-se a estas informações que todos os respondentes são proprietários da empresa e exercem função executiva ou gerencial na mesma. Além disso, todas as empresas possuíam faturamento anual que as caracterizava como PME de acordo com a definição apresentada no item 4.4.

De forma a preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos foram denominados no presente estudo como Entrevistado B1, B2, B3, B4 e B5 para empresários brasileiros e Entrevistado A1, A2, A3, A4 e A5 para empresários americanos, o que facilitará a identificação dos respondentes no decorrer dos próximos capítulos.

Quadro 14 - Qualificação dos respondentes

Nacionalidade	Empresário	Setor de atuação da empresa	Tempo de existência	Total de funcionários	Possui sócios?
Brasileiros	Entrevistado B1	Fornecedora de soluções de software de gestão empresarial	29 anos	70	Sim
	Entrevistado B2	Desenvolvimento e implantação de soluções digitais	15 anos	92	Sim
	Entrevistado B3	Soluções (software) para recursos humanos	24 anos	60	Sim
	Entrevistado B4	Serviços em TI	13 anos	60	Não
	Entrevistado B5	Fornecimento de softwares e serviços de gestão empresarial, contabilidade e RH.	08 anos	70	Sim
Americanos	Entrevistado A1	Distribuição de BI	8 anos	90	Sim
	Entrevistado A2	Telecomunicação	12 anos	62	Sim
	Entrevistado A3	Desenvolvimento de ERP	15 anos	60	Sim
	Entrevistado A4	Desenvolvimento de software	05 anos	29	Sim
	Entrevistado A5	Desenvolvimento de software	07 anos	14	Sim

Após a qualificação do respondente as entrevistas foram agendadas, sendo que as mesmas aconteceram de duas formas distintas: entrevistas presenciais e através do canal eletrônico, Skype. Interessante destacar que a preferência por um ou outro canal não estava relacionada à nacionalidade, mas sim a dificuldade de agenda dos entrevistados. Vários empresários americanos foram entrevistados durante um congresso de empresas de software, o que facilitou o acesso aos mesmos.

As entrevistas duraram cerca de uma hora. Com relação às unidades de análise do presente estudo, a saber, decisões estratégicas, foram consideradas 14 unidades de análise descritas pelos entrevistados. Tais aspectos podem ser observados no quadro 15.

As entrevistas não foram gravadas, sendo transcritas imediatamente após a sua realização. Frases em destaque, apresentadas no presente estudo, são fidedignas às falas dos respondentes, uma vez que foram copiadas na íntegra durante a entrevista.

Quadro 15 – Aspectos relacionados às entrevistas

Entrevistado	Entrevista	Duração da entrevista (descontando as interrupções)	Total de decisões descritas
Entrevistado B1	Presencial	70 minutos	02
Entrevistado B2	Skype	52 minutos	02
Entrevistado B3	Skype	48 minutos	01
Entrevistado B4	Presencial	40 minutos	01
Entrevistado B5	Presencial	45 minutos	01
Entrevistado A1	Presencial	20 minutos	01
Entrevistado A2	Skype	50 minutos	02
Entrevistado A3	Presencial	50 minutos	01
Entrevistado A4	Presencial	60 minutos	02
Entrevistado A5	Presencial	45 minutos	01

Após as entrevistas foram elaborados os protocolos de entrevista, seguindo as etapas propostas por Flick (2009). Procedeu-se então a análise, conforme será apresentado no item a seguir.

4.7 Análise de dados

Segundo Flick (2009) a interpretação dos dados é uma etapa essencial da pesquisa qualitativa e várias metodologias específicas podem ser adotadas de acordo com a abordagem utilizada para a coleta de dados.

Neste estudo optou-se pela utilização da análise do discurso que é um dos tipos adequados quando a coleta for realizada através de entrevistas. Essa metodologia leva em conta o conteúdo da fala e as interpretações são baseadas nas transcrições das entrevistas (FLICK, 2009).

A isto Gill (2000) acrescenta que a análise do discurso busca analisar conteúdos, organizar textos e descobrir qual realmente é a atitude de um indivíduo com relação a determinado assunto, podendo ocorrer em conversações, entrevistas ou mesmo em textos escritos de diferentes tipos.

Ambos os autores propõe etapas para a sua realização. Flick (2009) sugere que se utilize: leitura cuidadosa das transcrições, codificação do material e sua análise e descrição analítica do discurso. Gill (2000) propõe o seguinte procedimento para a análise do discurso: elaboração de perguntas adequadas, transcrição, leitura cética, codificação e análise do discurso, buscando identificar padrões nos dados.

Utilizando-se o aprendizado de Flick (2009) e Gill (2000), foram utilizados no presente estudo os seguintes passos para a análise dos dados:

- (1) Transcrição dos dados coletados e sua consequente leitura cética.
- (2) Codificação do material em itens e subitens de acordo com as expressões chaves utilizadas para fundamentar o estudo.
- (3) Análise e comparação das evidências encontradas com a teoria.
- (4) Descrição e comparação dos discursos dos entrevistados, buscando identificar padrões nos dados.

Na análise também foram consideradas, além das transcrições das entrevistas, as informações constantes nos protocolos que foram elaborados após a realização das entrevistas, conforme apresentado no item 4.6. Para Gill (2000) apenas a linguagem não é suficiente para a análise do discurso, sendo que o pesquisador deve ser sensível a sinais do entrevistado, como o silêncio e outros indícios contextuais.

Para operacionalizar a análise dos dados foi elaborada uma matriz utilizando planilha eletrônica, dispondo os dados de acordo com as etapas propostas nos modelos teóricos utilizados para fundamentar o presente estudo, conforme apresentado na ilustração 7, item 4.5.

4.8 Limitações

Algumas são as limitações metodológicas observadas no presente estudo. Em um primeiro plano é importante citar que uma das características da pesquisa qualitativa e da amostra por conveniência é a não generalização dos dados. Portanto, as sugestões aqui apresentadas são

limitadas ao contexto pesquisado, não sendo representativa de todos os empresários de PMEs brasileiros ou americanos, contudo constituem uma ilustração das ações destes empresários.

Se por um lado a seleção dos respondentes da pesquisa por conveniência facilita o acesso aos sujeitos sociais e a maior cooperação durante a entrevista, tal critério de seleção pode apresentar vieses por ter sido selecionada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006).

As entrevistas, por serem pessoais, podem causar algum constrangimento no respondente, principalmente em se tratando de assuntos relacionados à estratégia da empresa, o que pode diminuir a confiabilidade das respostas. Além disso, alguns valores presentes na cultura americana e não presentes na brasileira podem ter dificultado a elaboração do protocolo da entrevista, uma das etapas propostas para o método de coleta de dados.

Outra limitação observada durante a realização da entrevista diz respeito à língua utilizada para a entrevista. Apesar do domínio da língua inglesa pela pesquisadora, como não é nativa, pode ter proporcionado limitações na condução da entrevista e na consequente obtenção de dados com empresários americanos.

Com relação à generalização dos dados, deve-se também ponderar que muitos estudos possuem limitações nesse sentido em função do contexto em que estão inseridos, independente da abordagem que possuem. Para Flick (2009) as descobertas dizem respeito a determinado contexto de tempo e espaço, o que dificulta a generalização de muitas pesquisas.

Deve-se também ressaltar que não é objetivo da pesquisa exploratória-descritiva, qualitativa, obter conclusões, observação também feita por Mattar (2007) para o levantamento de experiência. Portanto, as ideias aqui apresentadas representam sugestões baseadas na análise dos dados levantados.

5 RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada. Em função do método utilizado no presente estudo e da análise do trabalho de Prado (2007), que utilizou também o levantamento de experiência proposto por Mattar (2007), serão apresentadas as experiências dos entrevistados.

Este capítulo foi dividido em três itens: (1) descrição das entrevistas realizadas, relatando as experiências compartilhadas pelos entrevistados, (2) as discussões dos resultados à luz do referencial teórico consultado e (3) síntese das etapas de monitoramento.

5.1 Resultados das entrevistas

As entrevistas foram realizadas em Agosto/2011, de acordo com a metodologia apresentada no capítulo 4 do presente estudo. Foram entrevistados dez empresários entre brasileiros e americanos, sendo analisadas quatorze decisões estratégicas. Destaca-se que coincidentemente foram descritas sete decisões por cinco empresários brasileiros e sete decisões por também 05 empresários americanos.

Apresentam-se no quadro 16 as características dos entrevistados bem como uma descrição sintética de todas as unidades de análise que serão discutidas nos próximos itens.

Observa-se que a maioria dos entrevistados é formada em administração ou áreas consideradas correlatas, como marketing e contabilidade, sendo que muitos possuem pós-graduação, ou MBA no caso dos americanos, em gestão empresarial ou similar.

Quadro 16 - Características do entrevistado e decisão estratégica analisada

Nacionalidade	Empresário	Características do entrevistado	Decisão estratégica que será analisada
Brasileiros	Entrevistado B1	Principal executivo, não é formado em administração, mas possui pós-graduação na área.	Decisão de regionalizar a empresa.
			Descontinuar uma empresa no interior de São Paulo.
	Entrevistado B2	É sócio atuante, gestor do negócio junto com os demais sócios. Possui pós-graduação em marketing.	Terceirização parcial do setor de desenvolvimento de produto.
			Fechamento de um escritório no Rio de Janeiro.
	Entrevistado B3	É sócio e diretor da empresa. Formado em Administração e em Direito, possui pós-graduação em administração.	Criação de uma nova empresa voltada a comercialização de plataforma de aprendizado à distância.
	Entrevistado B4	É sócio e diretor de estratégia da empresa. É formado em administração e possui pós-graduação na área.	Verticalização para o segmento de educação.
	Entrevistado B5	É sócio da empresa, atuante. É formado em contabilidade e possui MBA em gestão empresarial.	Priorização da comercialização de soluções de fornecedor específico.
Americanos	Entrevistado A1	Atua como CEO na empresa, não respondeu sobre a sua formação.	Integração da ferramenta de BI com o ERP.
	Entrevistado A2	Principal executivo da empresa. Possui MBA.	Atuação em uma nova região.
			Utilização de novas tecnologias.
	Entrevistado A3	Atua como CEO da empresa, não tem formação em Administração. Possui MBA.	Soluções em <i>Cloud Computing</i> para aparelhos móveis.
	Entrevistado A4	Sócio e Diretor da empresa nos EUA, formado em contabilidade, possui MBA pela Miami University.	Grande investimento em software para atender mercados verticais.
			Atuação em outros países, comercializando softwares de outros fornecedores.
	Entrevistado A5	Sócio e Diretor da empresa, não tem MBA ou formação similar em Administração.	Descontinuidade da venda e implantação de sistemas de ERP, passando a focar apenas na demanda de novas customizações.

5.1.1 Entrevistas com os empresários brasileiros

Foram entrevistados cinco empresários brasileiros de forma a responder a problemática proposta para o presente estudo. A seguir serão relatadas as entrevistas realizadas.

Entrevistado B1

O empresário identificado no presente estudo como Entrevistado B1 atua em uma empresa fornecedora de soluções de software de gestão empresarial, sediada em São Paulo. Há 29

anos no mercado possui 70 funcionários, todos trabalhando no mesmo local. O empresário possui um sócio e ambos exercem função executiva na empresa.

Segundo o entrevistado muitos aspectos são analisados informalmente na empresa, principalmente em função das rápidas mudanças que são impostas pelo mercado de tecnologia no mundo. Dessa forma, todos os gerentes estão sempre preocupados em manter-se atualizados com relação às inovações que ocorrem no setor, através da participação de eventos em associações e congressos. Variáveis relacionadas às ações do governo, como índices econômicos, também são acompanhadas de perto. A flutuação do dólar pode afetar diretamente as operações da empresa. Além disso, ele sempre busca informações sobre a concorrência e sobre os fornecedores.

Citou duas decisões estratégicas tomadas nos últimos três anos: desenvolver um modelo de vendas no Brasil e descontinuar a participação em uma segunda empresa onde o empresário atuava com outros sócios no setor de TI.

A ideia inicial referente à primeira decisão descrita nasceu de uma opção pessoal do entrevistado, sendo que a mesma nunca foi bem aceita pela equipe. Nesta fase inicial o respondente não buscou informações do ambiente, usou mais a intuição e o seu conhecimento mercadológico. Para o empresário “nesse mercado se a empresa não se movimenta ela está morta.” Portanto, segundo ele, “a ambição de crescer foi o motivador inicial.”

Precisava de dados mais consistentes para convencer o grupo, portanto, buscou informações sobre o crescimento econômico do país e sobre a mobilidade das classes econômicas C e D em outros estados. Além do mais, o principal concorrente já tinha se regionalizado com sucesso, indicando uma oportunidade de negócios em outros estados.

Não houve uma pesquisa formal, utilizou informações que já dispunha do ambiente e a análise das informações ocorreu em conversas informais com a equipe e através da utilização de planilhas eletrônicas para avaliação financeira e de resultados.

Para tomar a decisão, além das informações do ambiente, a empresa teve o apoio do fornecedor do software, o que também foi decisivo no momento de tomar a decisão. O

modelo está em fase de implantação, sendo que a empresa já conta com 33 revendas e prevê um aumento de 30% no faturamento em dois anos.

A outra decisão, descontinuar a participação em uma segunda empresa onde o empresário atuava, foi tomada em função de que essa empresa não atingiu os resultados esperados, não consolidou a estrutura gerencial e operacional adequada e não gerou oportunidades de negócios futuros.

O processo de decisão foi baseado na análise de novas informações do ambiente, uma vez que as informações que o empresário obteve no início do negócio não eram condizentes com a realidade que passava a empresa. A necessidade de buscar novas informações foi identificada em função de que o dia-a-dia da empresa não atendia às expectativas dos sócios paulistanos – a empresa tinha sede e sócios no interior de São Paulo.

Buscou informações sobre mercado, incluindo clientes, fornecedores e sobre a oferta de profissionais para atuar na empresa, aspectos que eram considerados problemas para o empresário. Além disso, visitou a concorrência de forma a entender melhor a atividade em si e o potencial do negócio. Com essas informações, o empresário pôde concluir que é uma atividade de grande investimento inicial, maior do que o que tinha sido feito, que era baseado em crescimento orgânico. Assim, as informações do ambiente o auxiliaram a tomar a decisão de descontinuar o negócio, sendo que a decisão foi tomada pelo empresário em conjunto com os sócios, não foi compartilhada com a equipe.

Finalizando a entrevista, o empresário comenta que não divide as decisões da sua empresa com a família, apenas com o sócio e com a equipe, sendo que com o grupo compartilha apenas as decisões estratégicas que podem ter um impacto operacional na equipe.

Entrevistado B2

O empresário denominado Entrevistado B2 no atual estudo é um dos sócios de uma empresa sediada no interior do estado de São Paulo. Desenvolve e implementa soluções especializadas para a internet, possuindo atualmente 92 funcionários. Além de São Paulo, atuam em vários outros estados.

O mercado em que atua é muito dinâmico e constantes são as mudanças que ocorrem em seus produtos. Segundo o respondente “os produtos mudam muito, esse é o nosso grande desafio.” E com as mudanças vem a necessidade de investimentos da empresa no que se refere ao desenvolvimento do produto em si e ao treinamento das pessoas com relação à nova tecnologia. Além disso, o recurso humano no setor de TI é caro e escasso.

Esse foi, segundo o empresário, o motivador da decisão de se terceirizar parcialmente o desenvolvimento dos produtos com outras empresas ou mesmo consultores. Comenta que neste caso “identificou a necessidade pelo problema vivido pela empresa”, porém em outros casos a necessidade de decisão é identificada através de oportunidades do mercado.

Com relação às informações do ambiente, o empresário utilizou as que já possuía em seu banco de dados. Neste ponto da entrevista acrescenta: “Temos uma área grande de comunicação e marketing com aproximadamente sete pessoas e investimos muito em pesquisa.” Ao ser questionado sobre o tipo de pesquisa, destaca que na maior parte são voltadas para a satisfação do cliente ou a direcionamentos tecnológicos, de forma a adequar os produtos à necessidade dos clientes e do mercado.

A análise foi feita através de reuniões com os diretores e utilizando recursos tecnológicos que possuem, como a intranet. Também ponderou aspectos relacionados ao *know-how*, aspectos jurídicos e, principalmente como seria o sigilo com relação à transferência de conhecimento. Considerou que a utilização das informações do ambiente neste caso específico foi limitada, pois a decisão estava mais voltada para a resolução de um problema imediato que existia na empresa.

A decisão foi implementada com ótimos resultados. Alguns benefícios já podem ser observados como a divisão de custos e riscos com outras empresas/consultores e novas competências que estão sendo desenvolvidas por ambos. O principal risco envolvido, comenta o entrevistado, é o “compartilhamento do domínio da tecnologia que, apesar de estarem legalmente protegidos, na prática é diferente.”

Outra decisão estratégica descrita pelo empresário refere-se ao fechamento de uma filial que possuíam no Rio de Janeiro. Neste caso a necessidade surgiu da dificuldade que ele, como

sócio majoritário, tinha em administrar tal atividade em função da distância e da pouca estabilidade da equipe local.

Para esse caso em especial vários aspectos foram considerados: os clientes que possuíam na cidade, tendências do mercado e questões financeiras envolvidas. Além disso, considerou aspectos relacionados às suas aspirações como sócio e a qualidade de vida da sua família.

A decisão foi tomada em reunião onde todos os sócios opinaram e a opção foi pela descontinuidade das atividades no Rio de Janeiro. Contudo, não tem certeza se foi uma boa opção para a empresa, pois se voltou para questões pessoais. Várias vezes a sugestão de reativar a filial volta a ser discutida entre os sócios.

Ao descrito acima o empresário acrescenta que toma as decisões em conjunto com os demais executivos e sempre são compartilhadas com a equipe de trabalho. Considera-se pouco centralizador e mais intuitivo nas decisões. Acredita que “a experiência faz com que as decisões sejam mais intuitivas.” Discute muitos aspectos com a família, inclusive porque a esposa trabalha na empresa. Mas algumas decisões ele compartilha também com os filhos, sendo que esse compartilhamento é mais voltado a questões de responsabilidade do que relacionadas a investimentos.

Finalizando a entrevista comenta que utiliza vários recursos tecnológicos para a divulgação e compartilhamento de informações, sendo alguns deles: plataforma wiki customizada para transação de documentos, intranet e a existência de um portal corporativo.

Entrevistado B3

O terceiro empresário brasileiro a ser entrevistado, denominado Entrevistado B3, é sócio de uma empresa de tecnologia da informação que desenvolve e implanta soluções para a gestão de recursos humanos. Possui mais dois sócios, está sediado na cidade de São Paulo há 24 anos e possui atualmente 60 funcionários.

De uma forma geral considera que o processo decisório estratégico é bastante intuitivo na empresa. Não se considera centralizador, pois as decisões sempre são discutidas entre os sócios e com os membros da equipe envolvidos no processo. Segundo comentário do próprio

entrevistado: “Entendo que o processo decisório não é solitário. Para tomar a decisão é importante escutar. Alguém toma a decisão no fim, bate o martelo, mas o processo precisa ser compartilhado.”

Com relação à análise do ambiente, considerou que a faz de forma não estruturada, muito mais voltada às atividades práticas do que sistemáticas. Não faz pesquisas formais e utiliza canais próximos para obter as informações necessárias, como sobre a concorrência e as principais demandas do seu público-alvo. As fontes que mais utiliza são os congressos, associações e consultores da área. Utiliza pouco a internet para esse fim. Comentou que acha a pesquisa muito cara no Brasil e acha que “em outros países como Estados Unidos e Canadá é mais fácil pesquisar, é mais barato.”

A decisão que descreveu com o propósito de ser analisada sob o ponto de vista da utilização das informações do ambiente foi a de iniciar um novo negócio em sociedade com uma empresa canadense para a comercialização da plataforma de gestão de aprendizagem à distância.

Para essa decisão em especial pouca foi a participação da equipe de trabalho, uma vez que a mesma não afetaria diretamente a estrutura e os recursos da empresa. Mas todos os sócios estavam envolvidos no processo decisório, segundo o próprio respondente, “aqui o processo não é formal. Compartilho com os meus sócios sempre informalmente, em almoços ou em bate-papos espontâneos.”

A análise do ambiente neste caso específico fez parte de um processo de busca pelo entendimento do próprio negócio em si, uma vez que era um setor que não atuava e, portanto, tinha pouca experiência. Entrou em contato com consultores da rede de relacionamento dos sócios e buscou informações sobre a demanda dos produtos, clientes em potencial, concorrência e fornecedores. Não pesquisou índices econômicos, mas os populacionais foram pesquisados informalmente na internet.

As aspirações pessoais dos sócios foram consideradas no processo, principalmente se vale ou não a pena abrir um novo negócio na fase de vida em que se encontram os sócios. Acredita que “a vida é sistêmica e todos os processos profissionais e pessoais estão interligados.” Compartilha com a família as decisões, inclusive com os filhos.

Ao ser questionado se mudaria algum aspecto para os próximos processos decisórios, comenta que continuaria sendo intuitivo, acha isso muito importante para o processo, mas gostaria de ser mais planejado e formal.

Entrevistado B4

O empresário denominado no presente estudo como Entrevistado B4 é proprietário de uma empresa de serviços no setor de tecnologia da informação, com 60 funcionários. Possui sócios apenas em função de questões legais, não são atuantes na empresa. O entrevistado é responsável por todas as questões estratégicas da empresa. Elabora anualmente um plano estratégico e, ao menos, duas revisões são realizadas por ano.

De uma forma geral ele lê muito sobre negócios, principalmente em revistas especializadas, artigos, livros e informações que obtém na internet. Possui uma extensa rede de relacionamentos que o auxiliam para a busca de informações do ambiente, porém considera que o monitoramento do ambiente que realiza é ainda informal e pouco estruturado.

Tais decisões partem de um ponto racional, porém a decisão ele considera bastante intuitiva. As decisões são discutidas com os diretores, mas não com os demais membros da equipe. Considera que “o processo de decisão é intuitivo, mas baseado em dados racionais. É um processo criativo, de construção, de ver oportunidade aonde ninguém vê. Vem da inspiração.”

Descreveu como uma das decisões estratégicas que tomou recentemente a verticalização para o segmento de educação. A decisão foi implementada com sucesso. Não identificou a necessidade de buscar novas informações, mas utilizou no processo decisório as informações que constantemente busca: índices econômicos, indicadores de mercado, dados sobre clientes, concorrentes e fornecedores. Apesar de verificar os indicadores de mercado, acredita que “indicadores de mercado são mais impactantes para empresas maiores que possuem um significativo *market share*.”

Para a decisão relatada não se preocupou com aspectos relacionados às aspirações dos sócios ou dos funcionários. Para o empresário era “uma oportunidade de momento e essas questões não foram consideradas.” Considera que compartilha com a sua família, em especial, com a

esposa, as decisões estratégicas que precisa tomar, principalmente se tiver algum aspecto financeiro envolvido.

Com relação a recursos tecnológicos, utiliza na empresa a intranet, mas não com a finalidade de analisar o ambiente. Para esse fim usam uma ferramenta de rede social interna onde as informações são depositadas e compartilhadas, mas ainda é um procedimento muito pouco estruturado.

Considera que a forma como lida com o processo decisório estratégico é adequada para a sua empresa, não faria nada diferente no futuro. Para ele “a forma como venho conduzindo o negócio tem tido mais acertos do que erros.”

Entrevistado B5

O empresário identificado no presente estudo como Entrevistado B5 é sócio de uma empresa que atua em São Paulo e Belo Horizonte há oito anos no mercado de tecnologia da informação. Com 70 funcionários a empresa fornece softwares e serviços de gestão empresarial, contabilidade e de recursos humanos.

Os processos de tomada de decisão estratégica são compartilhados com a equipe, em especial com a esposa que é sócia e trabalha também na empresa. Porém, as decisões finais são de sua responsabilidade. Avalia ser um processo mais intuitivo.

Na entrevista relatou a decisão de priorizar a comercialização de soluções de um determinado fornecedor, dando maior foco para este software. Tal decisão foi implementada e teve um grande impacto para a empresa, tanto internamente quanto externamente, em termos de visibilidade no mercado.

A decisão foi impulsionada pela necessidade de crescimento da empresa, sendo que o maior foco em um fornecedor poderia alavancar novos negócios, maiores resultados, sendo, segundo o entrevistado “o impulso que a empresa precisava”. Além disso, o empresário avaliou a oportunidade de maior demanda pelo produto desse fornecedor com a “Copa do Mundo, Olimpíadas, e também com a melhoria do padrão das empresas no Brasil.”

A partir da necessidade da decisão surgiu a necessidade de se procurar informações do ambiente que a empresa não tinha. Buscou as informações na internet, com o próprio fornecedor e com clientes. A busca por informações já é formalmente de responsabilidade dos gerentes, sendo que estas informações foram complementadas por outras que ele buscou na internet.

Com relação às variáveis do ambiente que pesquisou, citou: a legislação sobre a nota fiscal eletrônica que teria um impacto sobre o produto, dados da demanda pelas soluções do fornecedor, concorrência e questões internas da empresa, principalmente voltadas para questões financeiras e de motivação da sua equipe.

Considera que a análise não foi estruturada, foi mais informal em reuniões com os gerentes envolvidos. A decisão foi implementada e com sucesso. Acredita que o seu processo decisório poderia ser melhorado: “gostaria de maior participação e inteligência no processo, principalmente maior envolvimento dos gerentes. Sinto-me muito isolado nas decisões, acho que poderia ser um processo mais maduro.”

5.1.2 Entrevistas com os empresários americanos

Dando continuidade a pesquisa, foram entrevistados cinco empresários americanos, sendo que as descrições de tais entrevistas serão apresentadas a seguir.

Entrevistado A1

O empresário denominado no presente estudo como Entrevistado A1 é proprietário de uma empresa que desenvolve e distribui soluções de software de *business intelligence* (BI) nos Estados Unidos, com 08 anos de atuação no mercado e 90 funcionários. Além dos Estados Unidos atua em outros países, exportando as suas soluções.

De uma forma geral a empresa analisa o ambiente empresarial, especialmente a concorrência, estabelecida há mais tempo no mercado. Também acompanha o desenvolvimento de novas tecnologias relacionadas ao seu mercado de atuação, de forma a adequar melhor o seu produto às soluções de grandes fornecedores internacionais com os quais é parceiro de negócios. Em

geral, a análise do ambiente acontece informalmente, porém utiliza algumas ferramentas de BI desenvolvidas pela empresa para esta finalidade.

Como as pessoas não trabalham no mesmo local físico, as informações são compartilhadas através de reuniões semanais entre a equipe ou em conversas informais quando necessário, sendo que as decisões mais importantes da empresa, como as estratégicas, são tomadas por ele com o auxílio de seus diretores.

Descreveu como uma importante decisão estratégica tomada recentemente a decisão de integrar o seu software de BI ao *Enterprise Resource Planning* (ERP) de um grande fornecedor internacional, o que exigiu um forte investimento da empresa. A necessidade foi identificada analisando-se a enorme aceitação que se tem no mercado americano e internacional em conjugar um sistema de BI com um de ERP.

Especificamente para esta decisão, a busca por informações concentrou-se nas tendências de tecnologia e de funcionalidade dos produtos dos fornecedores. Foi realizada através de pesquisas na internet e em reuniões com os fornecedores. Também foram consultadas pesquisa do Gartner Group, empresa de pesquisa que fornece, entre outras coisas, tendências indicativas do setor.

As informações obtidas foram compartilhadas com a equipe através de reuniões virtuais de forma a verificar se outras poderiam ser adicionadas ao processo. A análise procedeu-se informalmente, sem a utilização de recursos específicos para esse fim. O empresário analisou os possíveis resultados, esforço que seria despendido e riscos. Além disso, considerou alguns aspectos internos da empresa, como a estrutura, a capacitação de seus colaboradores e principalmente o investimento que seria necessário. Avaliou que utilizou de forma satisfatória as informações que obteve do ambiente.

A decisão foi implementada e o empresário ponderou que poderia utilizar melhor as ferramentas que dispõe para ter maior precisão no processo de futuras decisões. Possui a percepção de ser mais racional. Não comentou sobre a participação da família no processo decisório.

Entrevistado A2

O segundo empresário americano entrevistado, denominado de Entrevistado A2, é proprietário de uma empresa de telecomunicações com 62 funcionários, atuando há 12 anos no mercado. Atua em vários estados americanos, sendo que os funcionários não trabalham no mesmo local físico. Em especial a área de vendas está bastante espalhada e várias pessoas trabalham em casa, no sistema *home office*, pelo menos de forma parcial. Portanto, utiliza sistematicamente um sistema interno de comunicação e disponibilização de informações, a intranet, além de reuniões semanais através de videoconferência para manter toda a equipe atualizada, não apenas das informações do ambiente, mas de todos os aspectos da empresa.

Possui parcerias com a Universidade onde cursou o seu MBA e participa de grupos de pesquisa acadêmica, o que lhe gera interessantes informações que ampliam o seu conhecimento mercadológico.

Na empresa, cada membro da equipe tem a sua responsabilidade de buscar determinada informação, sendo que as questões relativas a dados econômicos e a fornecedores são divididas, enquanto que clientes e mercados ficam sob a responsabilidade de quem atua especificamente em uma região.

As decisões estratégicas são tomadas pelo empresário, sendo que algumas vezes compartilha com o grupo alguma ideia. Para o presente estudo descreveu e analisou duas decisões estratégicas: a decisão de atuar em uma nova região, Carolina do Norte, e a de utilizar novas tecnologias, expandindo a linha de produtos.

A necessidade de atuar em outra região foi observada a partir da análise de modelos de negócios da concorrência. Para a efetivação dessa decisão, o empresário buscou informações sobre a concorrência, sobre o mercado local, custos, bem como a possibilidade de utilizar a mesma equipe atual para atender essa nova região, ampliando apenas a equipe de vendas. Foi realizada uma pesquisa local com alguns clientes em potencial de forma a buscar informações sobre pontos fracos da concorrência. Para a análise utilizou planilhas eletrônicas e várias reuniões de discussão com a equipe, além de avaliar o possível retorno sobre o investimento do projeto. Finalizando, utilizou as informações obtidas e a decisão foi implementada quase seis meses após o início da investigação.

A outra decisão que descreveu diz respeito ao uso de novas tecnologias de forma a oferecer aos clientes outro tipo de produto. Nesse caso a ideia surgiu em um encontro com um pesquisador da Universidade que na ocasião pesquisava sobre o tema. Informações sobre a tecnologia em si, fornecedores e a opinião dos clientes foram levadas em consideração. Alguns aspectos internos foram considerados, como o investimento em treinamento e *know-how*, e o quanto valia a pena o investimento com relação aos benefícios da nova tecnologia. A análise também foi feita em discussões com a equipe e realizou-se um teste em um dos clientes. As informações obtidas foram utilizadas de forma a indicar que a decisão não deveria ser tomada, sendo o projeto abandonado.

Citou que não utiliza metodologias específicas para a análise do ambiente, mas acredita ser uma boa sugestão, pois considera que tal processo é importante para a tomada de decisão estratégica, como pode ser observado em sua fala: “Vale a pena o esforço porque decisões estratégicas não acontecem sempre e errar pode ter um grande impacto para a empresa como um todo.”

Acrescentou que toma as decisões racionalmente, de forma centralizada, mas vários aspectos são discutidos com a equipe e informações são obtidas nesses encontros, mesmo que virtuais. Em geral não compartilha com a família as decisões que toma. Interessante notar que várias vezes cita o apoio que tem da Universidade, como pode ser observado em sua fala: “No meu caso as decisões são racionais. A identificação da necessidade, ou a ideia, é intuitiva, mas depois corro atrás de informações que suportem a minha decisão de implementar ou não a ideia. Tenho muito apoio na Universidade que frequento.”

Entrevistado A3

O empresário denominado no presente estudo como Entrevistado A3 possui uma empresa com 60 funcionários atuando como desenvolvedora de soluções complementares ao ERP de um grande fornecedor de soluções. Dessa forma, analisa o ambiente principalmente sobre tendências tecnológicas e sobre os parceiros desse fornecedor internacional de software, foco exclusivo do seu negócio. Essa análise é realizada formalmente, de forma sistemática, utilizando-se uma ferramenta específica para tal atividade. Busca com isso vantagens competitivas que os diferencie da concorrência.

As pessoas não trabalham no mesmo local físico, inclusive porque a empresa se internacionalizou, portanto tem equipes que atuam na Suíça e na Índia. Compartilham as informações que o respondente considera gerenciais através de videoconferências e troca de e-mails, enquanto que informações mais técnicas são compartilhadas através de um software de compartilhamento de informações e documentos corporativos, o SharePoint.

As decisões estratégicas são tomadas nos Estados Unidos, independentes dos demais países. Contudo, algumas decisões, especialmente as relacionadas à produtos são tomadas na Suíça. O respondente é o responsável pelas decisões tomadas nos Estados Unidos, sendo que outras decisões mais técnicas toma em conjunto com executivos alocados na Suíça.

Descreveu como uma recente decisão estratégica a necessidade de migrar as soluções para o modelo de computação em nuvem, *cloud computing*, ou seja, oferecer seus produtos não mais em CD, mas sim em formato de aluguel e serviços em aparelhos de telefonia celular. Tal decisão teve um grande impacto na empresa, que estava acostumada com outro modelo de negócio.

A necessidade foi verificada analisando-se as tendências tecnológicas mundiais obtidas em eventos e conferências internacionais, além de dados de pesquisa que obteve junto a fornecedores. Buscou informações principalmente referente a concorrência. Para tomar a decisão analisou as informações considerando o impacto na receita e no número de novos clientes. Para todas as decisões utiliza as informações do ambiente e considera também aspectos internos, como os relacionados à estrutura e recursos humanos. Nesse caso citou que “os recursos humanos são escassos nos Estados Unidos e tenho que consultar quem pode e quem consegue fazer as propostas a todo instante, além da limitação de orçamento.”

Mostrou-se mais racional no processo e reservado com relação à família. Concluiu a entrevista comentando que acredita que a parte de gestão precisa ser aprimorada, pois o foco maior é na parte técnica. Avaliou que esse é um problema que precisará ser resolvido com o possível crescimento da empresa. Não considera que divida com a família as decisões que precisa tomar.

Entrevistado A4

O empresário identificado no presente estudo como Entrevistado A4 possui uma empresa de pequeno porte, com 29 funcionários, atuando na área de desenvolvimento de software. Estabelecida nos Estados Unidos há 05 anos também atua em outros mercados na América Latina.

Procura sempre estar atento as movimentações do mercado no que diz respeito a novas tecnologias, a concorrência e aos clientes, de forma a manter-se atualizado. Participa de grupos e associações para facilitar o acesso a essas informações, além de necessitar monitorar outros mercados em que atua, como países latino-americanos.

As pessoas estão alocadas em diferentes países e diferentes cidades, várias trabalhando em um sistema *home office*. Compartilham as informações informalmente, mas de modo constante, através de email e telefone. Mesmo entre os sócios que estão sediados em diferentes países, não existe um formalismo para a análise do ambiente.

Apesar de ter sócios, algumas decisões locais são tomadas apenas pelo respondente, sendo que outras, quando envolve um maior investimento, são compartilhadas com os demais sócios. Para o presente estudo, em se tratando de uma decisão estratégica, descreveu o processo de decisão de investimento em uma nova solução de software que permitia atender ao mercado vertical na área têxtil, moda e calçados. Como o investimento seria representativo, cerca de U\$ 87 mil, todos os sócios foram envolvidos.

A necessidade da decisão surgiu de uma oportunidade do mercado. Buscou informações sobre o novo mercado, possíveis parceiros e a concorrência. Tais informações foram obtidas em reuniões informais e através da internet. A análise foi feita considerando as informações coletadas e a experiência do empresário, sendo utilizadas as informações que o decisor considerou relevante para o processo.

Outra decisão relatada pelo empresário foi a de atuar em outros países além dos já atendidos na América Latina, comercializando softwares de outros fornecedores. Esta decisão foi tomada somente pelo respondente, pois por morar nos Estados Unidos tem uma visão global

mais acentuada que os sócios na Argentina. Contudo, o processo foi compartilhado com os demais integrantes da equipe, uma vez que envolvia modificações em diversas áreas.

Com relação à busca das informações, comentou que as que tinha eram insuficientes para essa tomada de decisão, portanto, teve que procurar outras. A identificação dessa necessidade de buscar outras informações do ambiente girou em torno da conscientização de que a distribuição de softwares em outros países possui aspectos que não eram conhecidos do empresário.

Para esse caso buscou informações sobre índices do governo, concorrência, fornecedores, clientes, índices populacionais, além de indicadores do mercado, principalmente dados relacionados à venda do fornecedor em outros países. Também foi impactante informações sobre a relevância de cada país para o seu negócio.

Na fase de análise ele discutiu muito com a equipe e utilizou planilhas eletrônicas para avaliar todas as novas informações que coletou sobre o seu ambiente. As informações foram utilizadas e importantes para a tomada de decisão favorável. Para o entrevistado: “os dados diziam que várias eram as boas soluções de software no mundo, mas que não eram distribuídas globalmente, permitindo vislumbrar uma oportunidade.”

Complementou a entrevista acrescentando que se considera muito racional no processo decisório, utilizando informações para tal atividade. É centralizador no momento da decisão em si, porém durante o processo vários aspectos são compartilhados. Com relação à família, pouca é a participação da mesma nas decisões.

Entrevistado A5

O quinto respondente americano, denominado no atual estudo de Entrevistado A5, é o proprietário da empresa com menor número de funcionários dentre as entrevistadas, 14 funcionários, atuando no desenvolvimento de software, estabelecida há sete anos nos Estados Unidos. A equipe, apesar de reduzida, atua em Chicago, Sul da Califórnia e Filipinas, não compartilhando o mesmo local físico para as suas atividades, sendo que parte da equipe trabalha *home office*. Além dos 14 funcionários, a empresa terceiriza parte da sua demanda de serviços, por isso atua com um reduzido número de colaboradores.

O empresário procura estar sempre atualizado com as informações do seu ambiente e, em função da equipe estar dispersa, utiliza o software SharePoint e outro de *Customer Relationship Management* (CRM) de forma a armazenar as informações e poder disseminá-las com maior facilidade. Segundo o entrevistado “estamos sempre formando e atualizando um tipo de biblioteca no SharePoint, disponível para todos.”

De uma forma geral, utiliza como principais fontes para a busca de informações do seu ambiente empresarial o contato com clientes, com revendas parceiras, com a concorrência e informações obtidas na internet. Em alguns casos específicos, para obter informações sobre a concorrência, a equipe de vendas simula que são clientes.

As variáveis do ambiente que mais se esforça para adquirir são sobre os clientes, fornecedores e sobre a concorrência. Não há uma preocupação com índices econômicos ou outros fatores relacionados às ações do governo, pois acredita que a sua empresa é mais sensível à forma como atuam no mercado e menos à economia como um todo. Neste ponto, o respondente acrescentou: “crescemos 30% por ano nos últimos dois anos.”

Não utiliza para esta finalidade modelos prescritivos ou recursos tecnológicos específicos para a coleta e análise do ambiente. Apenas, como comentado anteriormente e citado pelo entrevistado: “Usamos intensivamente o SharePoint e um software de CRM. O SharePoint faz a parte qualitativa e o software de CRM a parte quantitativa, armazenando as informações.”

Ao ser consultado sobre esse ponto, o entrevistado esclarece que o SharePoint é uma plataforma colaborativa que pode ser utilizada entre outras coisas para a gestão de conteúdos, de documentos e para gerenciar estatísticas. De forma a ilustrar melhor o software, a presente autora consultou o site do fornecedor (MICROSOFT, 2011) que comenta que a plataforma facilita o trabalho conjunto, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos e de recursos, além de intensificar o fluxo de informação da empresa e ajudar na tomada de melhores decisões.

Em especial sobre a decisão estratégica relatada, a saber, a decisão de não mais implantar o software ERP que eles já vendiam há anos e só focar em soluções de customização, comenta que a tomou em conjunto com três sócios, porém de forma muito colaborativa com a equipe.

A decisão envolvia vários aspectos da empresa, mas a principal vantagem seria a possibilidade de alocar recursos humanos de fora dos Estados Unidos, o que ele chamou de equipe *offshore*. Traria uma importante vantagem financeira em função do alto custo dos funcionários americanos.

A decisão foi inovativa em função de ser um novo processo, um caminho inverso do que a concorrência fazia: ao invés de vender licenças e implantação do software, a empresa do entrevistado contata o cliente usuário do software e propõe customizações, ou seja, ajustes e novos desenvolvimentos de acordo com a necessidade de cada um. Para o entrevistado “hoje a empresa é mais madura, mais seletiva na escolha dos serviços que irá fornecer” e esta decisão veio ao encontro dessa realidade.

Para tomar a decisão, o empresário identificou a oportunidade através da análise de qual é a necessidade dos clientes e em reuniões de estratégia, analisando onde a empresa está hoje e aonde ela deverá estar amanhã. Buscou informações sobre novos produtos, novos serviços, tecnologia e sobre o que a concorrência fazia nos casos de customização. Utilizou informações que já dispunha na biblioteca do SharePoint e também procurou outras de forma a preencher lacunas.

Para analisar as informações compartilha com os sócios e os gerentes, mas nessa fase se preocupou bastante com o fluxo de caixa da empresa e questões financeiras relacionadas ao processo. Além disso, analisou a estrutura da empresa, o mercado e o envolvimento da filial nas Filipinas, uma vez que possuem limitação de recursos humanos nos Estados Unidos.

Citou que utilizou todas as informações racionalmente para tomar a decisão e que acredita no processo de análise do ambiente. Identificando a necessidade do cliente e as possibilidades do mercado, essa decisão possibilitou que a empresa tivesse melhor faturamento. Não citou a participação da família na decisão.

5.2 Discussão dos resultados

Os resultados encontrados nas entrevistas e descritos nos itens 5.1.1 e 5.1.2 foram analisados

de acordo com a fundamentação teórica utilizada como suporte para o presente estudo. Nos próximos itens serão discutidos os achados.

5.2.1 Considerações gerais sobre os empresários

Autores como Leone (1999), Lybaert (1998), Machado (2006) e Pinheiro (1996) comentam que várias são as características específicas dos proprietários com relação à gestão das pequenas e médias empresas, como foi apresentado no capítulo 3, sendo que muitas interferem na forma como os empresários analisam o ambiente e tomam as decisões estratégicas.

Apresenta-se no quadro 17 o motivador do processo de tomada de decisão estratégica de cada uma das decisões descritas pelos entrevistados. Apesar de não fazer parte do escopo do atual estudo, considerou-se tal achado relevante, podendo contribuir com o conhecimento acadêmico sobre o tema.

Quadro 17 - Identificação da necessidade de tomar a decisão estratégica

Nacionalidade	Decisão	Motivador
Brasileiro	B1 – A	Desejo pessoal do empresário/modelo da concorrência.
	B1 – B	Resultado financeiro da empresa.
	B2 – A	Dinâmica do mercado/Gestão das pessoas.
	B2 – B	Dificuldades de gestão.
	B3 – A	Oportunidade de mercado.
	B4 – A	Oportunidade de mercado.
	B5 – A	Necessidade de crescimento da empresa.
Americano	A1 – A	Demanda do mercado.
	A2 – A	Modelo de negócio da concorrência.
	A2 – B	Indicação de uma Universidade.
	A3 – A	Novas tendências mundiais.
	A4 – A	Oportunidade de mercado.
	A4 – B	Necessidade do mercado.
	A5 – A	Necessidade de alocar recursos humanos de fora dos Estados Unidos.

Observando-se o quadro 17 pode-se sugerir que a maioria dos processos são iniciados em função de necessidades empresariais e poucos foram os casos citados onde a vontade ou o

benefício do empresário seria o motivador inicial, indo ao encontro do comentado por Elbanna (2006). Para a autora, as decisões estratégicas lidam com temas que são essenciais para a sobrevivência da empresa.

Interessante destacar que o entrevistado A2 comentou que interage com a Universidade local onde frequenta grupos de pesquisa e que considera ser uma importante fonte de informações e de vislumbre de novas oportunidades de negócios.

Todos os empresários brasileiros entrevistados se consideraram mais intuitivos ao tomar as decisões estratégicas de suas empresas. Alguns separaram o processo de tomada de decisão do momento da decisão em si, comentando que o processo é mais racional, enquanto que a decisão é mais intuitiva, indo ao encontro do comentado por Eisenhardt e Zbaracki (1992) que acreditam que a intuição está presente no processo de decisão e age como complementar a racionalidade.

Já os empresários americanos entrevistados se consideraram mais racionais no processo de tomada de decisão e na efetivação da decisão, utilizando para tal os vários dados que levantaram anteriormente. Tal resultado coincide com o estudo de Keeney (2004) que considera que um tomador de decisão deve utilizar as informações disponíveis de modo racional.

Deve-se comentar que, segundo Elbanna (2006), é difícil descrever o que é a intuição, sendo que várias definições de diferentes autores são apresentadas no seu estudo. Há que se ressaltar que na presente pesquisa o empresário foi questionado diretamente se é mais intuitivo ou racional, portanto as respostas representam unicamente a percepção do entrevistado sobre o tema.

Ainda em relação ao processo decisório, cabe comentar que nenhum dos empresários entrevistados utilizou o apoio de especialistas ou consultores para a tomada de decisão, conforme também discutido no estudo de Lybaert (1998). Apenas o entrevistado B3 entrou em contato com consultores da sua rede de relacionamentos na fase de busca de informações do ambiente. Nenhum deles contratou também empresas especializadas em pesquisas de mercado, sendo que apenas o entrevistado A1 utilizou pesquisas da empresa Gartner Group que teve acesso através do fornecedor.

Sobre a influência da família no processo decisório estratégico de PMEs citada por Leone (1999) e Lybaert (1998), notou-se com as entrevistas realizadas que existem diferenças entre os dois grupos de empresários: a maioria dos empresários brasileiros entrevistados considerou a opinião da família no processo, enquanto que os americanos não dividiram com a família as decisões estratégicas. Ou eles comentaram claramente que a família não influencia o seu negócio ou se mostraram reservados quanto a essa questão.

Ressalta-se que os empresários americanos comentaram que dividiriam com a família caso a decisão tivesse um impacto sobre a mesma, como uma eventual mudança de cidade ou investimentos pessoais. Fora isso não há interferência da família no processo decisório do empresário americano entrevistado. Já entre os brasileiros as decisões foram discutidas com os cônjuges e em alguns casos com os filhos. Em duas empresas, inclusive, as esposas trabalham ativamente na empresa.

Tais questões provavelmente estão relacionadas à diferença de cultura e valores entre brasileiros e americanos. Deste fato pode-se inferir que a forma de realizar a análise ambiental é influenciada por valores culturais.

Não houve unanimidade com relação à centralização, citada em vários estudos anteriores, como os de Berte *et al* (2007), Cronquist (2008) e Najmaei e Sadeghinejad (2009), sugerindo que a gestão centralizada pode estar mais relacionada às características pessoais do empresário ou à decisão que será tomada do que ao porte de empresa. Tais questões podem ser observadas no quadro 18.

Verificou-se que não há evidência de que o grupo de empresários de PMEs entrevistado seja centralizador. Observou-se que o mesmo empresário às vezes é mais centralizador e outras vezes menos, dependendo do tipo de decisão, como pode ser averiguado nas respostas dos entrevistados B1, B3 e A4.

Quadro 18 - Síntese das características de gestão dos empresários entrevistados

Empresário	Decisão	Intuitiva/Racional	Centralização	Família
B1	A	Intuitiva	O processo foi centralizado nos sócios, mas compartilhado com a equipe em algumas fases.	Não participou
	B	Intuitiva	O processo foi centralizado no empresário.	Não participou
B2	A	Intuitiva	Pouco centralizador, sempre compartilha com a equipe.	Participou
	B	Intuitiva	Pouco centralizador, sempre compartilha com a equipe.	Participou
B3	A	Intuitiva	Essa decisão foi centralizada, outras compartilha com a equipe.	Participou
B4	A	Intuitiva	Decisão centralizada no empresário.	Participou
B5	A	Intuitiva	O processo é compartilhado, a decisão é de sua responsabilidade.	Participou
A1	A	Racional	Pouco centralizado, grande participação da equipe.	Não comentou
A2	A	Racional	Processo centralizado.	Não participou
	B	Racional	Processo centralizado.	Não participou
A3	A	Racional	Decisão centralizada no empresário.	Não participou
A4	A	Racional	Processo centralizado.	Não participou
	B	Racional	Processo compartilhado.	Não participou
A5	A	Racional	A decisão foi compartilhada com sócios e equipe.	Foi reservado sobre a questão.

Os dados sugerem que decisões estratégicas que envolvam aspectos operacionais são compartilhadas com a equipe. Também pode ser observado que alguns empresários que consideraram o processo centralizado na sua pessoa, compartilham a decisão com o grupo em alguma fase do processo.

Há que se ressaltar que o foco do presente estudo é as decisões estratégicas, o que torna a questão da não centralização em alguns momentos instigante à luz do referencial teórico apresentado. Considerando-se a definição de Ansoff (1977) de que decisões estratégicas são centralizadas, não regenerativas, os resultados das entrevistas realizadas podem sugerir que atualmente há uma maior preocupação com a participação e opinião da equipe durante o processo.

Com relação ao envolvimento do empresário em atividades estratégicas, pode-se dizer que os dados primários levantados com as entrevistas vão ao encontro do que foi verificado no estudo de Almeida e Moreira (2004). Todos os empresários, com exceção de um brasileiro, se mostraram envolvidos operacionalmente com o seu negócio. Apenas o empresário B4

comentou ser responsável unicamente pelas atividades estratégicas, inclusive acrescentou: “Quem lida com a equipe na minha empresa são os diretores. Não me envolvo com questões operacionais.”

Sobre o conhecimento estratégico e mercadológico do empresário, os entrevistados se sentiram bastante à vontade para comentar sobre planejamento estratégico, planos de negócios, pesquisa de mercado, ROI (*Return On Investment*), tendências, indicadores, entre outras expressões que denotam algum conhecimento de técnicas administrativas. Tal questão pode estar relacionada à formação dos respondentes: oito empresários possuíam pós-graduação ou MBA em administração ou áreas correlatas, como marketing e gestão empresarial. Os dois restantes, americanos, um preferiu não se posicionar a respeito e o outro não possui formação em administração ou em outra área próxima, conforme foi apresentado no quadro 16, item 5.1.

Verifica-se no estudo de Machado (2006) que o proprietário de empresas de menor porte possui pouco conhecimento de ferramentas estratégicas e de informações do mercado. Contudo notou-se no presente estudo que os empresários entrevistados possuem o conhecimento de tais técnicas, faltando-lhe tempo e recursos para implementá-las. Tal questão pode sugerir que o empresário tem procurado adquirir maior conhecimento administrativo em cursos de pós-graduação, uma vez que a maioria dos respondentes assim o fez.

Em acordo com o que Machado (2006) comenta sobre o conhecimento mercadológico, verificou-se que as PMEs ainda são carentes de dados sobre o mercado, principalmente entre os empresários brasileiros. Alguns dos entrevistados citaram a dificuldade que possuem para ter acesso a pesquisas de mercado, ainda caras no nosso país.

Outra importante diferença observada entre os dois grupos de respondentes diz respeito à alocação das pessoas nas empresas. Todos os respondentes brasileiros citaram que as pessoas dividem o mesmo espaço físico, enquanto todos os americanos comentaram que as pessoas trabalham em diferentes locais, sendo que em vários casos trabalham no sistema *home office*.

Observou-se que há uma descentralização do principal escritório das empresas americanas, pulverizado em vários estados americanos ou mesmo em diferentes países. Muitas vezes utilizam mão de obra alocada em outro país, como na Índia (Entrevistado A3), na Argentina

(Entrevistado A4) e Filipinas (Entrevistado A5). A alocação de recursos humanos em outros países, segundo os respondentes, está relacionada ao alto custo da mão de obra americana, que no setor de tecnologia da informação além de cara é especializada.

No Brasil, essa questão foi comentada apenas pelo entrevistado B2. Inclusive problemas com recursos humanos foi o motivador da decisão descrita pelo empresário que tinha várias dificuldades com os constantes treinamentos necessários em função da contratação de pessoas novas e de mudanças com a tecnologia.

Questões referentes à alocação da equipe de trabalho serão importantes para a análise dos aspectos relacionados ao compartilhamento das informações do ambiente, conforme será discutido nos próximos itens.

5.2.2 Informações do ambiente

De acordo com a metodologia apresentada no capítulo 4, neste item serão discutidos os dados primários encontrados de acordo com as etapas propostas por Choo (2002) e Daft e Weick (1984), a saber, identificação da necessidade, busca, análise e uso da informação de forma a esclarecer o problema de pesquisa. Além disso, serão descritas as variáveis ambientais utilizadas pelos empresários entrevistados, conforme segmentação de Almeida (2009).

De uma forma geral, observou-se com os depoimentos que o monitoramento do ambiente ainda é informal nas pequenas e médias empresas e pouco sistemático, mesmo considerando empresas de tecnologia da informação, suscetíveis a constantes mudanças no ambiente, principalmente no que diz respeito a inovações tecnológicas.

A constatação de que as atividades de monitoramento são informais em empresas de menor porte corrobora com estudos anteriores, podendo-se citar os de Cronquist (2008), Menezes e Almeida (1997) e Sadok e Lesca (2009), discutidos no capítulo 3 do presente estudo.

Analisando os dados levantados com as entrevistas realizadas, verificou-se que os processos de monitoramento do ambiente para a tomada de decisão estratégica, apesar de não estruturado, seguem as etapas propostas nos modelos de Choo (2002) e Daft e Weick (1984).

Representam ciclos de monitoramento, sendo que nem sempre todas as etapas são realizadas, conforme também comentado por Raymond *et al* (2001).

Sugere-se que o processo seja cíclico em função de que, até pela falta de estruturação e planejamento, ao analisar as informações o empresário percebe novas necessidades e recomeça a busca por informações adicionais, até chegar o momento de utilizá-las para tomar a sua decisão, conforme pode ser verificado na proposta apresentada na ilustração 8.

Ilustração 8 : Processo de monitoramento do ambiente nas PMEs

A seguir cada uma das etapas será discutida separadamente.

Identificação da necessidade de informação

A primeira fase do modelo de Choo (2002) é a identificação da necessidade de informação, na qual o empresário se preocupa com o foco e o escopo do monitoramento, especialmente o que será pesquisado mais ativamente.

Dos empresários brasileiros, apenas dois não sentiram necessidade de buscar novas informações, pois consideraram que as que já possuíam eram suficientes. Entre os empresários americanos todos consideraram que precisavam buscar mais informações que os auxiliasse a tomar a decisão estratégica.

Destaca-se que um dos empresários que considerou que não era importante buscar novas informações do ambiente, a saber, Entrevistado B2, ao descrever outra decisão teve opinião oposta, sugerindo que tal atitude pode estar relacionada ao tipo de decisão ou as informações que já possuía em seu banco de dados.

Para Choo (2002) a necessidade de informação está relacionada à percepção de incertezas do ambiente, acrescentando que quanto mais duvidoso é o ambiente ou o processo decisório, maior é a possibilidade de o executivo adquirir informações do seu ambiente. Portanto, presume-se que os empresários que não vislumbraram a necessidade de obter novas informações do ambiente podem ter se sentido seguros com relação ao conhecimento que já possuíam.

O processo de identificação da necessidade de informação pareceu ser muito informal e intuitivo em todas as decisões descritas. Ao serem questionados sobre essa fase, os empresários entrevistados se limitaram a se posicionar se tinham ou não informações suficientes que os auxiliasse no processo de tomada de decisão.

Nenhum dos entrevistados comentou que planeja a busca e análise das informações que serão necessárias para a tomada de decisão. Tais atividades acontecem naturalmente, conforme a necessidade momentânea do executivo. Portanto, respondendo a métrica traçada para esta variável, apresentada no quadro 12, pode-se considerar que os empresários não definem o foco e o escopo das atividades de busca e análise do ambiente.

Apesar de não haver tal definição, analisando o processo de forma reversa, tem-se uma lista das variáveis do ambiente envolvidas em cada uma das decisões, podendo as mesmas ser segmentadas de acordo com o modelo de Almeida (2009), apresentado anteriormente no quadro 6, item 3.2.1.

Para fundamentar a pesquisa de campo também foram consideradas questões referentes a fatores internos e financeiros propostas no modelo de Huang (2009) e consideradas como aspectos internos no trabalho de Almeida (2009). Os resultados obtidos com as entrevistas podem ser verificados no quadro 19.

Quadro 19 - Variáveis citadas pelos empresários entrevistados

Decisão	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Ambiente Operacional	Ambiente Interno	Aspectos Internos
B1 - A	► Crescimento econômico do país	► Mobilidade das classes econômicas.	► Concorrência	*	► Recursos Financeiros
B1 - B	*	*	► Mercado ► Concorrência ► Clientes ► Fornecedores ► Mão de Obra	► Aspirações dos sócios ► Qualidade de vida	*
B2 - A	*	*	► Concorrência ► Mão de Obra	*	► Know-how ► Jurídico ► Sigilo dos dados ► Análise financeira
B2 - B	*	*	► Clientes ► Tendências do mercado	► Aspirações dos sócios ► Qualidade de vida da família	► Recursos financeiros
B3 - A	*	► Índices populacionais	► Clientes ► Concorrência ► Fornecedores	► Aspirações pessoais dos sócios	*
B4 - A	► Índices econômicos	*	► Indicadores de mercado ► Clientes ► Concorrência ► Fornecedores	*	► Recursos financeiros
B5 - A	► Legislação	*	► Clientes ► Concorrência	► Motivação da equipe	► Recursos financeiros
A1 - A	*	*	► Tecnologia ► Produtos ► Fornecedores	*	► Estrutura ► Capacitação ► Investimentos
A2 - A	*	*	► Concorrência ► Mercado local	*	► Recursos financeiros ► Capacitação
A2 - B	*	*	► Tecnologia	*	► Capacitação ► <i>Know-how</i>
A3 - A	*	*	► Concorrência ► Tecnologia	*	► Estrutura ► Capacitação
A4 - A	*	*	► Mercado ► Concorrência ► Fornecedores	*	Não citou
A4 - B	► Índices do governo	► Índices populacionais	► Concorrência ► Fornecedores ► Clientes ► Indicadores do mercado	*	*
A5 - A	*	*	► Produtos ► Tecnologia ► Concorrência	*	► Estrutura ► Capacitação

(*) – O respondente não citou

Observaram-se algumas semelhanças e diferenças entre as variáveis selecionadas por empresários brasileiros e por americanos. Em primeiro lugar verificou-se que ambos buscam mais informações do ambiente operacional, seguido pelos aspectos relacionados aos fatores internos e financeiros.

Tal questão também foi destacada na pesquisa de Walters *et al* (2003). Segundo os autores os executivos ao tomar decisões estratégicas voltam seus esforços para as variáveis do ambiente operacional e para questões de competitividade empresarial. Berte *et al* (2007) destacam que empresas de TI dão maior ênfase às variáveis operacionais.

Pode-se citar que os entrevistados americanos praticamente não se preocupam com as variáveis do macroambiente clima e solo, enquanto que os empresários brasileiros citaram algumas variáveis desses segmentos. Além disso, a totalidade dos empresários americanos não consideraram aspectos do ambiente interno, enquanto que quatro decisões dos brasileiros se preocuparam com tais questões.

Nesse ponto vale ressaltar que os empresários americanos entrevistados se mostraram mais reservados do que os brasileiros sobre questões particulares do processo, o que pode sinalizar que não tenham se aprofundado neste aspecto em específico.

Apesar do setor em estudo ser de tecnologia da informação e questões relativas à dinamicidade do setor constarem em vários trabalhos (BENCZÚR, 2005; BERTE *et al*, 2007; HATONEN, 2010), os empresários americanos se mostraram mais preocupados em analisar a variável tecnologia em seu ambiente operacional, sendo que nenhum brasileiro a citou como uma variável que necessitasse adquirir maiores informações para as decisões descritas.

Recursos financeiros e capacitação dos funcionários foram aspectos que despontaram em muitas das entrevistas realizadas, conforme também verificado por Huang (2009). Almeida (2009) também comenta que empresas de serviços devem se preocupar com aspectos relacionados à gestão de seu pessoal. Com relação ao conhecimento técnico destacado no estudo de Huang (2009), apenas o Entrevistado A2 o citou.

Busca das informações

A busca por informações se mostrou informal, pouco sistemática, em quase todos os processos de decisão estratégica descritos pelos empresários entrevistados, sendo que fontes pessoais tiveram maior destaque.

Para esta variável foram investigados dois indicadores: a frequência e as fontes/metodologias utilizadas para a realização das atividades nesta fase do monitoramento do ambiente. Como a unidade de análise do presente estudo é a decisão estratégica, a frequência não teve um papel relevante para a temática, sendo investigada de forma mais generalista. Verificou-se que todos os entrevistados monitoram frequentemente o ambiente, mesmo que de modo informal. Os entrevistados B4, B5, A1, A2, A4 e A5 citaram que possuem pesquisas frequentes e formalizadas.

Subramanian *et al* (1993) comenta que as fontes tem um papel de destaque para o monitoramento ambiental de empresas americanas, sendo que na atual pesquisa algumas fontes verificadas pelos autores (*Ibid.*) também tiveram destaque, como clientes, associações e fornecedores.

Notou-se que poucas são as fontes informais citadas. De acordo com Choo (2002) fontes informais são almoços e conversas. O autor também as divide em pessoais – clientes, associações, fornecedores, entre outros – e impessoais – revistas, artigos, pesquisas, internet. No quadro 20 observam-se essas questões, além da utilização de metodologias e recursos para o compartilhamento das informações.

Verificou-se a utilização tanto de fontes impessoais, principalmente da internet, quanto de pessoais para a busca das informações durante o processo de cada uma das decisões analisadas. Redes de relacionamentos, uma importante fonte descrita na literatura por Berte *et al* (2007) e Huang (2009), foi comentada apenas em dois casos analisados, B3 e B4.

Não foi citado o uso de metodologias específicas para a busca da informação, inclusive alguns dos respondentes, como o A2, acharam interessante tal questão e ficaram de avaliar possíveis metodologias que o auxiliassem na busca sistemática de informações.

Quadro 20 - Análise da busca das informações nos processos descritos

Decisão	Fontes	Recursos tecnológicos
B1 - A	Internet	Não utilizou
B1 - B	Internet Concorrência	Não utilizou
B2 - A	Pesquisas internas	Intranet Portal corporativo
B2 - B	Pesquisas internas	Intranet Portal corporativo
B3 - A	Rede de relacionamento Dados na internet	Não utilizou
B4 - A	Pesquisas internas Rede de relacionamento	Rede social interna
B5 - A	Internet Fornecedores Clientes	Não utilizou
A1 - A	Internet Fornecedores Pesquisas do Gartner Group	Ferramentas de BI
A2 - A	Internet Clientes	Intranet Videoconferência
A2 - B	Clientes Fornecedores	Intranet Videoconferência
A3 - A	Eventos Congressos Fornecedores	Videoconferência SharePoint
A4 - A	Internet Parceiros de negócios Reuniões com a equipe	Videoconferência
A4 - B	Internet Fornecedores	Videoconferência
A5 - A	Clientes Revendas Concorrência Internet	SharePoint CRM

Observou-se que os empresários americanos se mostraram mais afeitos ao uso de recursos tecnológicos para a busca de informações do ambiente, principalmente em função de ter que compartilhar tal tarefa com pessoas alocadas em diferentes espaços físicos, muitos trabalhando no sistema *home office*.

Analisando os dizeres dos entrevistados sobre o uso de recursos tecnológicos para a busca de informações, verificou-se que esse uso se confunde com a fase seguinte. Isto é, o mesmo recurso utilizado para a busca e compartilhamento é também utilizado para a análise das informações, conforme será discutido a seguir.

Análise das informações

Nesta fase do processo verificou-se que todos os entrevistados realizaram reuniões formais ou informais para analisar as informações do ambiente obtidas, em geral compartilhando-as com a equipe e discutindo com os sócios e diretores.

Entre os empresários brasileiros, apenas o entrevistado B1 citou que utilizou planilhas eletrônicas para organizar os dados antes de apresentá-los para a equipe. Outros, como o B2, utilizou os mesmos recursos de busca para discutir as informações na fase de análise.

Entre os americanos essa fase parece estar um pouco mais estruturada, sendo que a análise do ambiente acontece em reuniões virtuais, agendadas, sendo analisados vários aspectos envolvidos, como: retorno sobre o investimento, resultados, esforços, riscos, fluxo de caixa, entre outras questões financeiras envolvidas.

Vários respondentes americanos citaram o uso de planilhas eletrônicas, bem como a realização de testes e simulações em clientes, realizados pelo entrevistado A2 nas duas decisões descritas. Além disso, também utilizam os recursos tecnológicos citados na busca das informações durante a análise.

Tal fato pode sugerir que as etapas de busca e análise se mesclam em algum momento nas pequenas e médias empresas de TI investigadas, até pela falta de tempo dos empresários, sendo esta uma das características comentada por Menezes e Almeida (1977). Pode também confirmar a falta de estruturação que as atividades de monitoramento possuem nas empresas de menor porte, fato ressaltado por diversos autores apresentados no capítulo 3, como Almeida e Moreira (2004), Cronquist (2008) e Sadok e Lesca (2009).

Uso das informações

Choo (2002) comenta que o objetivo do monitoramento do ambiente é o uso das informações para aprimorar o planejamento estratégico e o processo de decisão das empresas. Acredita-se que as informações são obtidas e analisadas de forma a serem utilizadas na sequência seguinte.

Verificou-se que a maioria dos empresários entrevistados considerou que as informações do ambiente foram fundamentais para a tomada de decisão estratégica. Apenas dois respondentes, entrevistado B2, decisão A, e o entrevistado B4, citaram que foi pequena a utilização das informações do ambiente.

Sobre esse ponto, o entrevistado B1 acrescentou que “as informações que eu tinha do ambiente foram o auxílio para a tomada de decisão”. Ao contrário, os dois empresários que consideraram que não utilizaram as informações do ambiente, comentaram que a experiência e a intuição tiveram um grande peso na decisão.

Os empresários americanos que se consideram racionais no processo de tomada de decisão estratégica citaram que utilizaram as informações que dispunham ativamente, inclusive o entrevistado A4 comentou que “as informações foram relevantes para o processo e sempre as considera no momento de tomar a decisão.”

Choo (2002) considera que o uso da informação amadurece o processo de aprendizado organizacional, aprimorando o desempenho futuro da organização. Com relação a essa questão pode-se comentar que vários empresários americanos ressaltaram que usam recursos tecnológicos de forma a desenvolver uma biblioteca de informações, disponibilizando dados para toda a equipe.

Observou-se na literatura que o nível educacional do executivo interfere na forma como o mesmo utiliza as informações do ambiente (CRONQUIST, 2008). Tal questão não foi conclusiva no presente estudo uma vez que todos os entrevistados possuíam no mínimo graduação e a maioria possuía pós-graduação ou similar. Apenas dois respondentes não possuíam formação na área da administração ou em uma área correlata.

Tal questão pode ter favorecido a uma maior preocupação dos entrevistados em utilizar informações do ambiente para a tomada de decisão estratégica, conforme também constatado no estudo de Huang (2009), uma vez que apenas em dois casos foi constatada a utilização limitada das informações.

Cronquist (2008) destaca que o uso das informações está relacionado ao tipo da decisão, o que também foi constatado no presente estudo. No caso dos dois empresários que consideraram o

pequeno uso das informações, os respondentes comentaram que as decisões estavam relacionadas às questões específicas onde o conhecimento empresarial era suficiente.

5.2.3 Síntese das etapas de monitoramento

Finalizando a análise do monitoramento do ambiente de acordo com os modelos propostos por Choo (2002) e Daft e Weick (1984) e procurando responder a problemática do estudo, apresenta-se no quadro 21 uma síntese das etapas realizadas pelos empresários entrevistados durante o processo de tomada de decisão estratégica.

Quadro 21 - Síntese das etapas de monitoramento do ambiente

Nacionalidade do respondente	Decisão	Necessidade de nova informação	Busca	Análise	Uso
Brasileiro	B1 - A	Sim	Sim	Informal	Sim
	B1 - B	Sim	Sim	Informal	Sim
	B2 - A	Não	Não	Informal	Limitado
	B2 - B	Sim	Sim	Informal	Sim
	B3 - A	Sim	Sim	Informal	Sim
	B4 - A	Não	Não	Informal	Limitado
	B5 - A	Sim	Sim	Informal	Sim
Americano	A1 - A	Sim	Sim	Informal	Sim
	A2 - A	Sim	Sim	Formal	Sim
	A2 - B	Sim	Sim	Formal	Sim
	A3 - A	Sim	Sim	Formal	Sim
	A4 - A	Sim	Sim	Formal	Sim
	A4 - B	Sim	Sim	Formal	Sim
	A5 - A	Sim	Sim	Formal	Sim

Observando o quadro 21 verificou-se que os brasileiros possuem um processo mais informal, menos estruturado, enquanto que os americanos procuram sistematizar o monitoramento do ambiente com o maior uso de recursos tecnológicos para o compartilhamento e análise das informações.

Como comentado anteriormente a estruturação pode estar relacionada à forma de gerenciamento das pessoas nos Estados Unidos, alocadas em diferentes espaços físicos ou mesmo em diferentes países. Ressalta-se que todas as empresas americanas entrevistadas possuem atividades em outros países, enquanto que entre as brasileiras apenas uma delas

possui atividades internacionais. Tal questão pode ter interferido na maneira como os empresários compartilham e usam as informações do ambiente nos processos decisórios.

Além disso, verificou-se com o levantamento de dados secundários a maior disponibilidade de pesquisas americanas voltadas à realidade de pequenas e médias empresas, em geral, gratuitas. Vale comentar que o *Small Business Administration* (SBA 2002; 2011a) possui diversas dessas pesquisas, inclusive econômicas, que procuram apoiar o pequeno empresário. O próprio governo disponibiliza na internet censos completos (U.S. CENSUS BUREAU, 2011) por região, setor e tipo de empresa, com indicadores econômicos, populacionais, índices governamentais, todos atualizados por lei a cada cinco anos.

Com relação à comunicação interna citada por Savioz e Blum (2002) que sugerem que empresas de menor porte possuem melhor comunicação se comparada a empresas de grande porte, pode-se citar que não foi um aspecto ressaltado pelos empresários entrevistados. Contudo os mesmos comentaram grande participação da equipe na fase de busca e análise das informações do ambiente.

Verificou-se que os empresários entrevistados procuram utilizar as informações do ambiente como auxílio no processo de tomada de decisão estratégica, buscando fortalecer as decisões, conscientes de que serão importantes para a empresa e difíceis de reverter.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi entender como os empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas utilizam as informações do ambiente durante o processo de decisão estratégica de suas empresas. De forma a responder a problemática proposta e atingir os objetivos delineados, obteve-se dados secundários e primários que levaram a autora da presente dissertação a algumas considerações sobre o tema.

Existem claras diferenças entre os empresários brasileiros e americanos no que tange ao processo decisório estratégico e a forma como analisam o ambiente. As principais diferenças referem-se à utilização da intuição/racionalidade durante o processo, o compartilhamento com a família e a informalidade/formalidade do monitoramento das informações do ambiente que serão utilizadas no processo de decisão estratégica.

A pesquisa mostrou que os empresários de ambos os países utilizam as informações do ambiente para tomar decisões estratégicas, mas diferem na forma como buscam e analisam tais informações durante o processo. Tais diferenças sugerem que valores culturais podem influenciar o processo de análise ambiental.

Os americanos se consideram mais racionais, utilizando mais as informações do ambiente no processo, compartilhando com a equipe através de recursos tecnológicos e analisando os dados obtidos com uma visão voltada à análise dos riscos envolvidos e de questões financeiras.

Os brasileiros citaram que utilizaram mais a experiência, a intuição, compartilhando com a família as suas decisões. Preocupam-se com as aspirações dos sócios e com a qualidade de vida. Buscam as informações que necessitam para auxiliar no processo de tomada de decisão, mas de maneira informal e com pouco auxílio de recursos tecnológicos.

Outro diferencial observado diz respeito à existência de trabalho do tipo *home office* nos Estados Unidos, não sendo citado por nenhum brasileiro entrevistado. Tal diferença faz com que as empresas americanas estejam mais estruturadas no compartilhamento das informações com a equipe, utilizando canais eletrônicos, como intranets e videoconferências para esse fim.

Analisando as práticas realizadas pelos empresários brasileiros e americanos, além dos dados levantados na revisão da literatura, algumas sugestões podem ser feitas aos futuros processos de monitoramento do ambiente realizados para a tomada de decisão estratégica:

- ▶ As decisões estratégicas que consideram as informações do ambiente parecem ser mais sólidas, portanto o planejamento do monitoramento antecipativo pode favorecer as pequenas e médias empresas, além de agilizar o processo de decisão. Dessa forma, a etapa de identificação da necessidade de informação deve ser estruturada.
- ▶ Em sendo uma atividade planejada as etapas de busca e análise passam a ser menos informais e mais ágeis, com divisão de responsabilidades e compartilhamento de ideias.
- ▶ A análise do ambiente deveria explorar mais aspectos dos ambientes clima, solo e interno, o que poderia gerar um ganho importante para o empresário no processo de decisão estratégica, considerando que são decisões difíceis de serem revertidas.
- ▶ A utilização de recursos tecnológicos pode favorecer o maior compartilhamento das informações entre todos os membros da equipe, desenvolvendo em todos o hábito de monitorar o ambiente e gerenciar as informações disponíveis.
- ▶ O monitoramento do ambiente pode ser rico aproveitando-se fontes informais, como conversas com clientes, fornecedores e reuniões com a equipe, desde que os dados levantados em tais encontros sejam analisados e compartilhados de maneira sistemática.
- ▶ A rede de relacionamentos do empresário poderia ser mais explorada nesses momentos, sendo uma fonte interessante de informações. Além disso, a maior interação com a Universidade poderia gerar um ganho importante para as empresas menores, que ainda possuem difícil acesso à pesquisas de mercado e à especialistas.
- ▶ As empresas de menor porte devem aproveitar suas especificidades a seu favor, como a maior flexibilidade, facilidade de comunicação, existência de poucos níveis hierárquicos e maior autonomia do executivo.

Com a análise dos dados obtidos com as entrevistas ficou evidente que o monitoramento do ambiente ainda é uma atividade pouco estruturada nas pequenas e médias empresas de ambos os países, muito em função da falta de recursos financeiros, de tempo do empresário que se dedica a muitas funções operacionais e de pouco envolvimento do grupo com essas questões.

Finalizando a análise, pode-se comentar que os dados apresentados no atual estudo sugerem que, apesar de ser ainda um processo pouco estruturado, há uma tendência de se modificar esse quadro, principalmente em função de características de gestão mais voltadas ao compartilhamento com a equipe, com pessoas trabalhando em diferentes locais e países, da maior utilização de técnicas administrativas e da melhor qualificação do empresário.

Após a realização da pesquisa de campo outras limitações puderam ser observadas além das já citadas no capítulo da metodologia. Em função da seleção por conveniência, foram pesquisadas empresas brasileiras sediadas apenas no estado de São Paulo, enquanto que as americanas estavam dispersas pelos Estados Unidos, o que de alguma forma pode ter causado viés. Além disso, é importante citar que coincidentemente todos os empresários entrevistados eram do sexo masculino, talvez em função do menor número de empresárias mulheres no setor.

Outra importante questão que deve ser comentada diz respeito ao porte das empresas, uma vez que a maioria das empresas entrevistadas possuía um número considerável de funcionários para empresas de menor porte. Apesar de estar dentro da classificação proposta para o presente estudo, o tamanho da empresa pode ter interferido nos resultados alcançados. Deve-se também ressaltar que todas as empresas já estavam consolidadas no mercado, com vários anos de existência, sendo que o menor tempo de existência era de cinco anos.

A partir das limitações observadas e dos dados obtidos, estudos futuros podem ser sugeridos. Recomenda-se para futuros pesquisadores trabalhos que considerem a comparação entre empresas de diferentes tamanhos dentro do segmento de PMEs, possibilitando a verificação de possíveis diferenças.

Também se sugere estudos multidisciplinares que considerem valores e a cultura dos diferentes países de forma a analisar questões referentes ao envolvimento da família e a intuição no processo decisório estratégico. Além disso, estudos multidisciplinares poderiam também se voltar para pesquisas que analisassem as características pessoais dos empresários e a forma como conduzem as decisões estratégicas nas suas empresas.

Pode-se também indicar estudos futuros relacionados ao processo de análise do ambiente considerando aspectos de diferentes culturas, questão bastante presente nos resultados da atual pesquisa.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Organizing a strategic information scanning system*. **California Management Review**. California, v. 25(2), p. 76-83, jan. 1983.

ABES. **Guia oficial de Software**. São Paulo: Lamonica, 2010.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ALMEIDA, Martinho I. R.; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. A Análise do Ambiente Organizacional na Pequena Empresa: Um Estudo em PME'S na cidade de São Paulo. In: XVII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 2004. **Anais...** Santa Catarina, SLADE, 2004.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BENCZÚR, David. *Environmental scanning: how developed is information acquisition in Western European companies?* **IR Information Research**. Suécia, Vol. 11, No. 1, October, 2005.

BERTE, Erica Cristiane O.P. ; RODRIGUES, L. C. ; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *The Influence of the Small Technology-Based Firm Characteristics on its Strategy Formulation Process*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, Miami, 2007. **Anais...** Miami, 2007.

BNDES. **Carta Circular 64**. 2002. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/02cc64.pdf

Acesso em 03/10/2009.

BRETERNITZ, Vivaldo José. **Contribuições ao processo de construção de estratégias para a bancarização da população de baixa renda com o uso de dispositivos móveis**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro. **Sistema de monitoramento ambiental para a pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. *In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA*, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro, 3ES, 2005

CAPES. 2010. **Portal Brasileiro da Informação Científica**. Disponível em: <http://www2.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp?urlorigem=true> Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; Da SILVA, Roberto. 6. ed. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

CHOO, Chun Wei. *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. **Special issue of Information Research**, v. 7, n.1, 2001

CHOO, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CRONQUIST, B. *The quest for intelligence in SMEs: Acting on external information by development of internal practices*. *In: 5th. INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMNT & ORGANISATIONAL LEARNING*, 2008. **Anais...**New York, 2008.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. *Toward a model of organizations as interpretation systems*. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, 1984, p. 284-295.

DELOITTE e EXAME PME. 2010. **As PMEs que mais crescem no Brasil**: Um estudo sobre as empresas que cultivam as bases da sua expansão. Disponível em <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PME2010.pdf>

Acesso em 24/01/2011.

DANNEELS, Erwin. *Organizational Antecedents of second-order competences*. **Strategic Management Journal**, n. 29, pg. 519–543, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ELENKOV, Detelin S. *Strategic uncertainty and environmental Scanning: the case for institutional Influences on scanning behavior*. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:4, 287–302, 1997.

EISENHARDT, Kathleen K. *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*. **The Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, 1989, p. 543-576

EISENHARDT, Kathleen K.; ZBARACKI, Mark J. *Strategic decision-making*. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17–37, 1992.

ELBANNA, Said. *Strategic Decision making: Process Perspectives*. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, issue 1, pp. 1–20, 2006.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira. **A Internet como fonte de informação para inteligência empresarial: um estudo de caso em indústrias de micro, pequeno e médio portes**. Minas Gerais, 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. 2. ed. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRANDON, E.; PEARSON, J. *Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses*. **Information & Management**, v.42, n.1, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, Rosalind. **Análise do Discurso**. In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Ed: Bauer, M. W; Gaskell, G. 6. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria**: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: Encontro nacional de ciências da informação, Salvador/BA, junho de 2005. **Anais...** Salvador: ICI/UFBA, 2005.

HAMBRICK, Donald C. *Specialization of environmental scanning activities among upper level executives*. **Journal of Management Studies**, v. 18(3), p. 299-330, 1981.

HATONEN, Jussi. *Outsourcing and licensing strategies in small software firms: evolution of strategies and implications for firm growth, internationalization and innovation*. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 22, issue: 5, pages 609-630, 2010.

HUANG, Xueli. *Strategic decision making in Chinese SMEs*. **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 2, 2009, pp. 87-101.

KEENEY, Ralph L. *Making Better Decision Makers*. **Decision Analysis**, Vol. 1, No. 4, December 2004, pp. 193–204

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LONGENECKER, Justin Gooderl, MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresa**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LYBAERT, Nadine. *The Information Use in a SME: Its Importance and Some Elements of Influence*. **Small Business Economics**, v. 10, 171–191, 1998.

MACHADO, J. R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACHADO, João Carlos; TORRES, Márcio; ABREU, Marcos Augusto. Desafios e Oportunidades de Negócios com Pequenas e Médias Empresas. **Relatório da Serasa Experian Business Information**. 2009. Disponível em http://www.serasaexperian.com.br/cursosinteresses/palestras/ftp/ftp_0099.pdf Acesso em 25/01/2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTELANC, Roy; NETO, Adelino De Bortoli; REINHARD, Nicolau; QUEIROZ, Mauricio Jucá de e LOPES, Alessandro Souza. **Empreendedor Alerta**: Soluções para o Negócio em Dificuldades Financeiras. Módulo 1: Saneamento Financeiro. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2001.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 21. ed. São Paulo: Elsevier, 1994.

MENEZES, Edgard J. Carbonell; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADM., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

MICROSOFT CORPORATION. **SharePoint**. 2011. Disponível em: <http://sharepoint.microsoft.com/pt-br/Pages/default.aspx> Acesso em: 04/09/2011.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru, THEORET, André. *The structure of "unstructured" decision processes*. **Administrative Science Quarterly**, 21, 246-275, 1976.

MORAN, Márcio Roberto; SOUZA, Fernando Ferreira de Araújo; BOAVENTURA, João Mauricio Gama; MARINHO, Bernadete de Lourdes; FISCHMANN, Adalberto Américo. Alianças Estratégicas: uma análise bibliométrica da produção científica entre 1989 e 2008. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 42-62, maio/ago 2010.

NAJMAEI, Arash; SADEGHINEJAD, Zahra. *How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia*. **IBIMA Business Review**, v. 1, 2009

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

PEARCE II, J. A.; CHAPMAN, B. L.; DAVID, F. R. *Environmental scanning for small and growing firms*. **Journal of Small Business Management**, v. 20(3), p. 27-34, 1982.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PRADO, Silvia Cristina. A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Código civil. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm
Acesso em 22/12/2010

RAYMOND, L.; JULIEN, P. A.; RAMANGALAHY, C. *Technological scanning by small Canadian manufacturesrs*. **Journal of Small Business Management**, 39 (2): 123-138, APR, 2001.

RUBINSTEIN, A.H. Um paradigma para o delineamento de problemas organizacionais. *In*: MIAMI MEETING OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES, Miami, Novembro, 1976.

SADOK, Moufida; LESCA, Humbert. *A business intelligence model for SMEs based on tacit knowledge*. **Communications of the IBIMA**, Volume 7, number 20, 2009.

SAES, Sueli Gonzalez. **Aplicação de métodos bibliométricos e da “co-word analysis” na avaliação da literatura científica brasileira em ciências da saúde de 1990 a 2002**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

SAFFU, Kojo; WALKER, John H.; HINSON, Robert. *An empirical study of perceived strategic value and adoption constructs: the Ghanaian case*. **Management Decision**. v. 45 n. 7, 2007, p. 1083-1101.

SANDBERG, W.R.; ROBINSON, R.B.; PEARCE II, J.A. *Why small businesses need a strategic plan*. **Business and Economic Review**, October-December, 2001.

SAVIOZ, P.; BLUM, M. *Strategic forecast tool for SMEs: how the opportunity landscape interacts with business strategy to anticipate technological trends*. **Technovation**, 22, 2002, p. 91–100.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 2005. Disponível em www.sebrae.com.br Acesso em 05/01/2011.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: Sebrae-SP, 2008.

SEBRAE. 2010. **12 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx> Acesso em 28/08/2011

SEBRAE. **Portal Inovação e Tecnologia**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/acesse/glossario/#e> Acesso em 21/04/2011.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (SBA). **Office of Advocacy**. 2011a. Disponível em: <http://www.sba.gov/sites/default/files/files/sbfaq.pdf> Acesso em 28/08/2011.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (SBA). **Size standards**. 2011b. Disponível em <http://www.sba.gov> Acesso em 12/04/2011.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (SBA). **Small Business Advocate**. V. 21, n. 6, 2002. Disponível em: <http://www.sba.gov/sites/default/files/files/june02.pdf> Acesso em 21/04/2011.

SMITH, Julia A. *Strategies for Start-Ups*. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, 1998, pp. 857-872.

SUBRAMANIAN, Ram; FERNANDES, Nirmala; HARPER, Earl. *Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance*. **Management International Review**, v. 33, n.3, 1993, p. 271-286. Disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3265/is_n3_v33/ai_n28631974/ Acesso em: 22/06/2011

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

THOMSON REUTERS. 2010. Disponível em: <http://science.thomsonreuters.com/pt/produtos/wok/> Acesso em 22/12/2010.

U.S. CENSUS BUREAU. Disponível em: www.census.gov Acesso em 28/08/2011.

VANZ, Samile Andréa de Souza; STUMPF, Ida Regina Chittó. Procedimentos e ferramentas aplicados aos estudos bibliométricos. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v.20, n.2, p. 67-75, maio/ago. 2010

XAVIER, Wlamir Gonçalves; CANCELLIER, Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi. Atividades de monitoramento em empresas de *starup* de base tecnológica na indústria do turismo. **Análise**, Porto Alegre, v.19, n.2, 2008.

WALTERS, Bruce A.; JIANG, James J.; KLEIN, Gary. *Strategic information and strategic decision making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies*. **Information & Management**, v. 40, 2003, p. 487–495.

WEB OF SCIENCE.

Disponível em:

http://apps.isiknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=3AiJoM85GjA5akh6mPp&preferencesSaved

Acesso em Janeiro/2011

WORMELL, Irene. Informetria: explorando bases de dados como instrumentos de análise.
Revista Ciência da Informação. Brasília, v. 27, n. 2, p. 210-216, maio/ago. 1998

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Trabalhos que representam a interseção de temas pesquisados na base *Web of Science* entre 1990 e 2010, utilizando-se o operador booleano *AND*.

APÊNDICE 2 – Trabalhos citados nas referências dos artigos levantados na *Web of Science* entre 1990 e 2010.

APÊNDICE 3 – Questionário utilizado para qualificação do respondente (Brasileiros).

APÊNDICE 4 – Questionário utilizado para qualificação do respondente (Americanos).

APÊNDICE 5 – Roteiro utilizado na entrevista (Para todos os respondentes).

APÊNDICE 1: TRABALHOS QUE REPRESENTAM A INTERSEÇÃO DE TEMAS PESQUISADOS NA BASE *WEB OF SCIENCE* ENTRE 1990 E 2010, UTILIZANDO-SE O OPERADOR BOOLEANO AND.

Conjunto: <i>Strategic Decision</i> + <i>SME</i>		
Autor	Artigo	No. Citações
GRANDON, EE; PEARSON, JM.	Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US business. (2004)	80
WEAVER, KM; DICKSON, PH	Outcome quality of small to medium sized enterprise-based alliances: The role of perceived partner behaviors. (1998)	21
LYBAERT, N.	The information use in SME: Its importance and some elements of influence. (1998)	12
RAYMOND, L; JULIEN, PA; CARRIERE, JB; ET AL.	Managing technological change in manufacturing SMEs: A multiple case analysis. (1996)	10
SAVIOZ, P; BLUM, M	Strategic forecast tool for SME: How the opportunity landscape interacts with business strategy to anticipate technological trends. (2002)	08
VAN DEN HEUVEL, J; VAN GILS, A; VOORDECKERS, W.	Board Roles in Small and Medium-Sized family business: Performance and importance. (2006)	06
SCMIDT, MJ; GARY, MS	Combining system dynamics and conjoint analysis for strategic decision making with an automotive high-tech SME. (2002)	05
BIANCHI, C; BIVONA, E	Opportunities and pitfalls related to e-commerce strategies in small-medium firms: a system dynamics approach. (2002)	04
WEBER, M.; SCHWANINGER, M.	Transforming an agricultural trade organization: a system-dynamics-based intervention. (2002)	02
SAFFU, K.; WALKER, JH.; HINSON, R.	Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy. (2008)	01
SAFFU K, WALKER JH, HINSON R	<u>An empirical study of perceived strategic value and adoption constructs: the Ghanaian case</u> (2007)	01
HUANG XL	<u>Strategic decision making in Chinese SMEs</u> (2009)	01
WINCENT J, ANOKHIN S, ORTQVIST D	<u>Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks</u> (2010)	00
HSIAO A, PLOUGHMAN M	<u>Strategic Risk Management in New Product Development</u> (2009)	00
HOGREBE F, KRUSE W, NUTTGENS M	<u>One Stop eGovernment for Small and Medium-Sized Enterprises (SME): A strategic Approach and Case Study to Implement the EU Services Directive</u> (2008)	00
LIN H, ZHANG RT, DENG BC, ET AL.	<u>Comparing Analysis of Three SMEs' E-commerce Solutions: the Homegrown Solution, the Packaged Platform, and the Third-party Platform</u> (2008)	00
TAROATA A, TAMASILA M, TAUCEAN I, ET AL.	<u>Changes in SME's: Technological development versus ERP implementation</u> (2007)	00
SCHMIDT MJ, GARY MS	<u>Combining system dynamics and conjoint analysis for strategic decision making with an automotive high-tech SME</u> . (2002)	00
Conjunto: <i>Environmental Scanning</i> + <i>SME</i>		
Autor	Artigo	No. Citações
RAYMOND, L.; JULIEN, PA.; RAMANGALAHY, C.	Technological scanning by small Canadian manufactures (2001)	29
SMITH, JA.	Strategies for start-ups (1998)	0

CRONQUIST, B.	The quest for intelligence in SME's: Acting on external information by development of internal practices. (2008)	0
Conjunto: <i>Strategic Decision + Environmental Scanning</i>		
Autor	Artigo	No. Citações
BOYD BK, FULK J	Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model (1996)	50
DUTTON JE	Interpretations on automatic - a different view of strategic issue diagnosis (1993)	46
GARG VK, WALTERS BA, PRIEM RL	Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance (2003)	43
PARK SH, KIM D	Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains (1997)	39
ELENKOV DS	Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior (1997)	37
MAY RC, STEWART WH, SWEOR	Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia (2000)	29
YASAIARDEKANI M, NYSTROM PC	Designs for environmental scanning systems: Tests of a contingency theory (1996)	29
PAVIA TM	The early stages of new product development in entrepreneurial high-tech firms (1991)	19
DANNEELS E	Organizational antecedents of second-order competences (2008)	11
AHITUV N, ZIF J, MACHLIN I	Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products (1998)	10
CAIRNS G, WRIGHT G, BRADFIELD R, ET AL.	Exploring e-government futures through the application of scenario planning (2004)	08
WALTERS BA, JIANG JJ, KLEIN G	Strategic information and strategic decision making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies (2003)	07
XIANG Z, FORMICA S	Mapping environmental change in tourism: A study of the incentive travel industry (2007)	02
SADOK M, LESCA H	A Business Intelligence Model for SMEs Based on Tacit Knowledge (2009)	0
OREJA-RODRIGUEZ JR, YANES-ESTEVEZ V	Environmental scanning Dynamism with rack and stack from Rasch model (2010)	0
ELENKOV DS	Strategic decision-making and uncertainty: The case for institutional influences on environmental scanning behavior (1997)	0

FONTE: Elaborado a partir de dados do *Web of Science* (2011)

APÊNDICE 2: TRABALHOS CITADOS NAS REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS LEVANTADOS NA WEB OF SCIENCE ENTRE 1990 E 2010.

<i>Environmental scanning</i>		<i>Strategic decision</i>		<i>Small and medium enterprise (SME)</i>	
Artigo	No. de citações	Artigo	No. de citações	Artigo	No. de citações
HAMBRICK DC, 1982, V3, P159, STRATEGIC MANAGEMENT	03	AMASON AC, 1996, V39, P123, ACAD MANAGE J	136	BARNEY J, 1991, V17, P99, J MANAGE	44
DAFT RL, 1988, V9, P123, STRATEGIC MANAGE J	03	EISENHARDT KM, 1989, V32, P543, ACAD MANAGE J	118	COHEN WM, 1990, V35, P128, ADMIN SCI QUART	32
CHOO CW, 2002, INFORM MANAGEMENT IN	02	HAMBRICK DC, 1984, V9, P193, ACAD MANAGE REV	111	OVIATT BM, 1994, V25, P45, J INT BUS STUD	30
LONNQVIST A, 2006, V23, P32, INFORM SYST MANAGE	02	MINTZBERG H, 1976, V21, P246, ADM SCI Q	98	JOHANSON J, 1977, V8, P23, J INT BUS STUD	29
AGUILAR FJ, 1967, SCANNING BUSINESS EN	02	EISENHARDT KM, 1988, V31, P737, ACAD MANAGE J	98	ARMSTRONG JS, 1977, V14, P396, J MARKETING RES	25
GILAD B, 1988, BUSINESS INTELLIGENC	02	JEHN KA, 1995, V40, P256, ADMIN SCI QUART	85	STOREY DJ, 1994, UNDERSTANDING SMALL	24
BEAL RM, 2000, V38, P27, J SMALL BUS MANAGE	02	FREDRICKSON JW, 1984, V27, P399, ACAD MANAGE J	76	TEECE DJ, 1997, V18, P509, STRATEGIC MANAGE J	20
LICHTENTHALER E, 2004, V34, P121, R&D MANAGE	02	PORTER ME, 1980, COMPETITIVE STRATEGY	73	JOHANSON J, 1990, V7, P11, INT MARKET REV	20
MORRISON JL, 1992, P86, PRIMER NEW I RES	01	SCHWEIGER DM, 1986, V29, P51, ACAD MANAGE J	70	PFEFFER J, 1978, EXTERNAL CONTROL ORG	20
MONTGOMERY DB, 1998, P44, MARK MANAG	01	FREDRICKSON JW, 1984, V27, P445, ACAD MANAGE J	69	NONAKA I, 1995, KNOWLEDGE CREATING C	19
MORRISON J, 1984, 9 ASHEERIC HIGH ED R	01	SCHWEIGER DM, 1989, V32, P745, ACAD MANAGE J	68	EISENHARDT KM, 1989, V14, P532, ACAD MANAGE REV	19
MYERS MD, 2007, V17, P2, INFORM ORG	01	PFEFFER J, 1978, EXTERNAL CONTROL ORG	66	WERNERFELT B, 1984, V5, P171, STRATEGIC MANAGEMENT	18
MYERS MD, 2002, QUALITATIVE RES INFO	01	EISENHARDT KM, 1992, V13, P17, STRATEGIC	64	JENSEN MC, 1976, V3, P305, J FINANC ECON	18

		MANAGE J			
MURPHY C, 2004, V12, P10, METHODS TOOLS	01	CYERT RM, 1963, BEHAV THEORY FIRM	62	LU JW, 2001, V22, P565, STRATEGIC MANAGE J	17
MYERS MD, 2001, V997, P241, MIS Q	01	JEHN KA, 1997, V42, P530, ADMIN SCI QUART	62	NUNNALLY JC, 1978, PSYCHOMETRIC THEORY	17
MILLER D, 1994, V39, P1, ADMIN SCI QUART	01	BANTEL KA, 1989, V10, P107, STRATEGIC MANAGE J	54	HAIR JF, 1998, MULTIVARIATE DATA AN	17
MILLER D, 1996, V17, P505, STRATEGIC MANAGE J	01	BARNEY J, 1991, V17, P99, J MANAGE	53	NAHAPIET J, 1998, V23, P242, ACAD MANAGE REV	17
MILLER KD, 1997, 97004 PURD U CTR INT	01	BOURGEOIS LJ, 1988, V34, P816, MANAGE SCI	53	GRANT RM, 1996, V17, P109, STRATEGIC MANAGE J	17
MEREDITH S, 2000, V12, P137, TQM MAGAZINE	01	MARCH JG, 1958, ORGANIZATION S	51	PETERSEN MA, 1994, V49, P3, J FINANC	16
MICHAELI R, 2008, V42, P804, EUR J MARKETING	01	PELLED LH, 1999, V44, P1, ADMIN SCI QUART	50	PORTER ME, 1980, COMPETITIVE STRATEGY	16

FONTE: Elaborado a partir de dados do *Web of Science* (2011)

APÊNDICE 3: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE (BRASILEIROS).

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte de uma dissertação de mestrado, que está sendo realizada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Tem como objetivo analisar a utilização de informações do ambiente durante o processo de tomada de decisão estratégica.

A pesquisa está dividida em dois momentos: (1) envio deste questionário por email de forma a verificar a adequação do respondente à pesquisa e (2) agendamento de uma entrevista pessoal.

Para manter a confidencialidade das informações, não serão apresentados nomes de pessoas ou de empresas no estudo. Os dados serão apresentados no estudo com fins unicamente acadêmicos. Ao responder essa pesquisa o entrevistado autoriza a publicação dos dados de forma anônima.

Agradeceria a sua participação respondendo as perguntas abaixo.

1. Nome:
2. Formação:
3. Possui Pós-Graduação? (☐) SIM. Área: _____ (☐) NÃO
4. Empresa:
5. Cidade/Estado/País:
6. Setor de atuação da empresa:
7. Tempo que a empresa está no mercado:
8. Número de colaboradores que trabalham na empresa:
9. Faturamento Anual (favor marcar a faixa):
(☐) até R\$ 1.200 mil (☐) entre R\$ 1.200 mil-R\$ 60 milhões (☐) mais de R\$ 60 milhões
10. É proprietário da empresa? (☐) SIM (☐) NÃO
11. Exerce função executiva/gerencial na empresa? (☐) SIM (☐) NÃO
12. Possui sócios? (☐) SIM: Quantos?_____ (☐) NÃO
13. Considerando como decisão estratégica as de maior importância, impacto e complexidade para a empresa, difícil de ser revertida em curto prazo, você tomou decisões estratégicas recentemente (nos últimos três anos)? Por favor, liste e descreva de uma a três decisões tomadas.

Obrigada pela atenção. Caso queira as respostas consolidadas, favor enviar a solicitação para o email XXXXX.

APÊNDICE 4: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE (AMERICANOS).

This research is being developed as part of a master dissertation, which is being held at the Faculty of Economics, Administration and Accounting. Aims to analyze the use of information from the environment during the process of strategic decision making.

The research is divided into two stages: (1) sending the questionnaire by email in order to verify the adequacy of the respondent to the survey and (2) schedule a personal interview.

To maintain confidentiality of information, will not be displayed names of persons or companies in the study. Data will be presented only with academic purposes. By answering this research the respondent allows to publish the data anonymously.

I would appreciate your participation by answering the questions below.

1. Name:
2. Degree:
3. Has graduate? () YES. Area: _____ () NO
4. Company:
5. City/Country/State:
6. Area where the company act:
7. Time of existence:
8. Number of employees working in the company:
7. Annual Revenuel (please check the option):
() up to U\$ 25 million () more than U\$ 25 million
9. You're the business owner? () YES () NO
10. You have executive function in the company? () YES () NO
11. Has members? () YES. How many? _____ () NO
11. Considering that a strategic decision is the one of major importance, impact and complexity to the company, difficult to reverse in the short term, you take strategic decisions recently (in the last three years)? Please list and describe some decisions taken (one to three).

Thank you for your attention. If you want the answers consolidated please send email to XXXX.

APÊNDICE 5: ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA (PARA TODOS OS RESPONDENTES).

Observações: a entrevista será baseada na decisão estratégica descrita pelo respondente no questionário enviado preliminarmente (apêndices 3 e 4). A utilização do roteiro não deverá ser rígida, sendo privilegiada a fluidez da entrevista, não seguindo necessariamente a ordem estabelecida.

Nome do Respondente:

Empresa:

Data e hora da entrevista:

1ª. Parte: Apresentação da Pesquisa

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte da minha dissertação de mestrado, que será apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Tem como objetivo analisar a utilização de informações do ambiente durante o processo de tomada de decisão estratégica. Para manter a confidencialidade das informações, não serão apresentados nomes de pessoas ou de empresas no estudo.

Termos:

Definir os termos abaixo para um melhor entendimento das questões, conforme andamento da entrevista:

Decisão Estratégica, informações do ambiente, segmentação das variáveis do ambiente, busca, análise e uso das informações do ambiente.

2ª. Parte: Questões

1. Por favor, retomando a decisão estratégica citada no questionário enviado anteriormente, poderia descrevê-la com maiores detalhes?

2. Como essa decisão foi tomada?

A. De quem foi a responsabilidade (do proprietário apenas ou utilizou insights do grupo)?

B. Quais fatores foram considerados para a tomada de decisão?

C. Você seguiu algum processo ou método específico ou ela foi tomada de forma mais intuitiva?

3. Tendo como exemplo essa decisão, como foi feita a avaliação do ambiente da empresa, entendendo como ambiente o conjunto das variáveis que afetam o negócio e que a empresa não pode interferir? Foram definidos foco e abrangência para essa avaliação?
4. Quais informações o Sr.(a) utilizou para tomar a decisão que citou anteriormente?
- A. Variáveis relacionadas às ações do governo
 - B. Variáveis referentes à população e suas características
 - C. Variáveis relacionadas a concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologia
 - D. Valores e aspirações dos proprietários e colaboradores
5. O Sr. (a) utilizou informações que já tinha disponível ou precisou buscar elas no momento da tomada de decisão?
6. Explorar a questão da busca, de acordo com a resposta do entrevistado: QUEM, QUANDO, COMO.
7. As pessoas trabalham no mesmo local físico? Como o Sr. (a) obteve as informações que necessitou para tomar a decisão que descreveu anteriormente?
8. Como analisou as informações do ambiente para tomar essa decisão? Discutiu com a sua equipe, com sócios ou com a família? Utilizou recursos tecnológicos (planilhas, softwares, por exemplo) ou alguma outra metodologia?
9. Antes de tomar a decisão o Sr. (a) também analisou questões internas como conhecimento (*know-how*), estrutura, recursos, parte financeira?
10. Essa decisão foi implementada?
11. Acha que poderia modificar algo durante o processo de tomada de decisão?

Agradecer o tempo disponibilizado para a pesquisa.