UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TIAGO FERNANDO MUSETTI

MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
EM PEQUENAS EMPRESAS:
estudo de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica

São Carlos

2015

TIAGO FERNANDO MUSETTI

**MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
EM PEQUENAS EMPRESAS:
estudo de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Assoc. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

M986m Musetti, Tiago Fernando
Monitoramento do Ambiente Organizacional em Pequenas Empresas: estudo de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica / Tiago Fernando Musetti; orientador Edmundo Escrivão Filho. São Carlos, 2015.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2015.

1. Pequena Empresa. 2. Monitoramento Ambiental. 3. Ambiente Organizacional. 4. Estratégia. 5. Planejamento Estratégico. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **TIAGO FERNANDO MUSETTI**.

Título da dissertação: "Monitoramento do ambiente organizacional em pequenas empresas: estudo de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica".

Data da defesa: 19/08/2015

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho**
(Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Prof. Dr. **Alceu Gomes Alves Filho**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovado

Prof. Dr. **Sérgio Perussi Filho**
(Centro Universitário Central Paulista/UNICEP)

Aprovado

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;
Profa. Associada **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, Energia Suprema Universal, e aos nossos Mentores Espirituais, pois sem a permissão e a proteção das Forças Superiores, não estaríamos escrevendo estas palavras.

Dedico a meus pais, Leida Maria de Molfetta Musetti e Romeu Musetti, que são meus baluartes, meus protetores e meus conselheiros, que sempre me ensinam predicados sobre ética, honestidade, respeito ao próximo e dignidade.

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram a superar as inúmeras dificuldades pessoais e profissionais que tive durante este Mestrado e que, por muitas vezes, fizeram-me pensar em desistir deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador de Mestrado professor Edmundo Escrivão Filho que, por meio de seus ensinamentos, dedicação e amizade, ajuda-me a enveredar por caminhos cada vez mais promissores. Agradeço também ao professor Sérgio Perussi Filho que, primeiramente começou como meu orientador de Iniciação Científica, mas hoje, trata-se de um grande amigo e companheiro de Jornada. Obrigado por toda sua dedicação, comprometimento e empenho em auxiliar-me neste trabalho!

Aos meus eternos companheiros de trabalho do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Urbana (PPGEU) da Universidade Federal de São Carlos, professor Ricardo Siloto da Silva e Antonio Carlos Pepe (Pepe). Serei eternamente grato a ambos! Agradeço também ao professor Nenésio Neves Batista Salvador e ao professor Almir Sales que acreditaram e incentivaram meus sonhos acadêmicos.

Ao professor Alceu Gomes Alves Filho do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos por todos os seus conselhos e sugestões.

À estimada professora e amiga professora Paula Roberta Velho que, desde os neófitos períodos da graduação, regozija-se com minhas conquistas e sempre me incentiva a crescer profissionalmente.

Aos meus companheiros de GEOPE, pelo apoio, incentivo e sugestões durante o mestrado.

Aos meus queridos amigos do NKPAF Amanda, Camila, Danielle, Fernando, Gabriel, Guilherme, Larissa, Leonardo, Vinícius e Yasmim e também aos amigos do FISK Ana, Dóris e Gustavo.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, e em especial à Suely e a Jessyca que sempre com muito zelo e atenção me ajudaram a resolver as dificuldades inerentes ao Mestrado.

Aos quatro dirigentes participantes da pesquisa, meu obrigado pela cordialidade e receptividade em contribuir com a realização deste trabalho.

À CAPES pelo apoio financeiro a esta pesquisa.

Meu muito obrigado a todos!

Mais ou Menos

“A gente pode morar numa casa mais ou menos, numa rua mais ou menos, numa cidade mais ou menos, e até ter um governo mais ou menos.

A gente pode dormir numa cama mais ou menos, comer um feijão mais ou menos, ter um transporte mais ou menos, e até ser obrigado a acreditar mais ou menos no futuro.

A gente pode olhar em volta e sentir que tudo está mais ou menos...

TUDO BEM!

O que a gente não pode mesmo, nunca, de jeito nenhum... é amar mais ou menos, sonhar mais ou menos, ser amigo mais ou menos, namorar mais ou menos, ter fé mais ou menos, e acreditar mais ou menos.

Senão a gente corre o risco de se tornar uma pessoa mais ou menos”.

Chico Xavier

RESUMO

MUSETTI, T. F. **Monitoramento do ambiente organizacional em pequenas empresas**: estudo de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica. 2015. 212 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

Esta dissertação tem como principal objetivo analisar o processo monitoramento ambiental em empresas de pequeno porte. No atual cenário competitivo, cada vez mais volátil e incerto, em que as fronteiras mercadológicas se alteram com grande rapidez é fundamental que se conheça e monitore o ambiente competitivo em que uma organização está inserida como forma de reduzir o grau de incerteza e garantir a sua sobrevivência no longo prazo. Entende-se por monitoramento ambiental o processo de transformar os dados obtidos no ambiente organizacional em informações estratégicas para ajudar o dirigente na tomada de decisão. O método de pesquisa utilizado nesta dissertação foi estudo de casos em que foram entrevistados quatro dirigentes de empresas de pequeno porte, sendo dois empresários do setor metal-mecânico e dois empresários do setor de base tecnológica. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e analisados pela técnica de Análise de Conteúdo. Como resultado obteve-se que as principais variáveis do ambiente geral são a econômica e a político-legal, enquanto que as principais variáveis do ambiente específico são os concorrentes e os clientes e produtos substitutos. As fontes de informação mais utilizadas pelos dirigentes são a opinião dos clientes e os encontros com outros empresários. A contribuição da pesquisa é demonstrar as principais variáveis e subvariáveis ambientais, assim como as fontes de informações que os dirigentes podem utilizar para monitorar, mesmo que informalmente, o ambiental organizacional.

Palavras-Chave: Pequena empresa. Monitoramento ambiental. Ambiente organizacional.

ABSTRACT

MUSETTI, T. F. **Scanning of the organizational environment in small business:** multiple case study of metal-mechanic industries and small technology-based companies. 2015. 212 f. Dissertation (Master). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

The objective of this work is to analyse the environmental monitoring process in small enterprises. In the current competitive scene, more and more volatile and uncertain, in which market frontiers are altered very quickly, it is fundamental to know and monitor the competitive environment into which an enterprise is put, as a way to reduce the uncertainty and guarantee its long term survival. Environmental monitoring is the process of transforming data obtained in the organizational environment in strategic information in order to help the manager make a decision. The research method used in this work was the study case, in which four managers were interviewed; among them, two managers from the metal-mechanic and two managers from the technological base sector. The data was collected through semi-structured interviews and analysed through the Content Analysis technique. As a result, the main variables of the general environment are the economic and the legal-political ones, while the main variables in the specific environment are the competition and the clients and the substitute products. The most used information sources used by the managers are the opinion of the clients and the meetings with other managers. The contribution of this research is to demonstrate the main variables and environmental sub-variables, as well as the information sources which may be used by the managers to monitor, even informally, the organization environment.

Key Words: Small business. Environment monitoring. Organizational environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delimitação do Tema de Pesquisa	41
Figura 2 – Estrutura da Dissertação.....	43
Figura 3 – Estratégias Deliberadas e Emergentes	50
Figura 4 – A Visão de Sistemas das Organizações	56
Figura 5 – Síntese da Revisão Bibliográfica	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre os Ambientes Externo e Interno	59
Quadro 2 – Resumo das Principais Variáveis do Ambiente Geral.....	67
Quadro 3 – Resumo das Principais Variáveis do Ambiente Específico.....	70
Quadro 4 – Diferenças entre Pequenas e Grandes Empresas	85
Quadro 5 – Principais Problemas Enfrentados pelas Pequenas Empresas no Monitoramento Ambiental.....	92
Quadro 6 – Principais Informações sobre as Entrevistas	106
Quadro 7 – Questões Éticas nas Fases da Pesquisa.....	109
Quadro 8 – Resumo do Método de Pesquisa	110
Quadro 9 – Principais Informações das Empresas Participantes.....	115
Quadro 10 – Principais Variáveis do Ambiente Geral	149
Quadro 11 – Principais Variáveis do Ambiente Específico.	153
Quadro 12 – Principais Fontes de Informação Ambiental	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das Micro e Pequenas Empresas de Acordo com o Faturamento Anual.....	77
Tabela 2 - Classificação das Micro e Pequenas Empresas de Acordo com o Número de Empregados.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5Ps	<i>Plan, Pattern, Position Perspective and Ploy</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EBTs	Empresas de Base Tecnológica
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GEOPE	Grupos de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
HU/USP	Hospital Universitário da Universidade de São Paulo
IFSC	Instituto de Física de São Carlos
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
LED	<i>Light Emitter Diode</i>
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNICEP	Centro Universitário Central Paulista
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

USP Universidade de São Paulo

VA Valor Agregado

WoS *Web of Science*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Contextualização da Pesquisa.....	29
1.2 Discussão do Tema de Pesquisa	30
1.2.1 Características do Ambiente Organizacional	31
1.2.2 Tipos de Ambiente	33
1.2.3 Gestão do Ambiente	34
1.3 Delimitação do Tema de Pesquisa.....	37
1.4 Formulação do Problema de Pesquisa	39
1.5 Declaração dos Objetivos da Pesquisa	40
1.6 Relevância da Pesquisa.....	41
1.7 Motivação do Pesquisador.....	42
1.8 Estrutura do Trabalho	43
2 ESTRATÉGIA	45
2.1 A Origem da Estratégia	45
2.2 Definições de Estratégia	46
2.3 O Conceito de Planejamento Estratégico	51
2.3.1 Caracterizações de Planejamento Estratégico	53
3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	55
3.1 A Noção de Sistema	55
3.2 Definições de Ambiente Organizacional.....	57
3.3 Dimensões do Ambiente Organizacional	59
3.4 Incerteza Ambiental.....	61
3.5 Monitoramento do Ambiente Organizacional	62
3.6 Variáveis do Ambiente Geral	65
3.7 Variáveis do Ambiente Específico	68
3.8 Fontes de Informação para o Monitoramento Ambiental.....	69
4 PEQUENAS EMPRESAS.....	73
4.1 Importância e Classificação das Pequenas Empresas.....	74

4.2 Especificidades da Pequena Empresa.....	80
4.3 Monitoramento do Ambiente Organizacional nas Pequenas Empresas	86
4.4 Síntese da Revisão Bibliográfica.....	92
5 MÉTODOS DA PESQUISA	95
5.1 Caracterização da Pesquisa.....	95
5.1.1 Abordagem da Pesquisa.....	95
5.1.2 Tipo de Pesquisa.....	97
5.1.3 Procedimento de Pesquisa	98
5.1.4 Questões da Pesquisa.....	99
5.1.5 Categorias de Pesquisa	99
5.1.6 Técnicas de Coleta dos Dados	102
5.1.6.1 Elaboração do Roteiro de Entrevista	104
5.1.6.2 Preparativos para a Coleta a Dados	104
5.1.6.3 Realização da Coleta dos Dados.....	105
5.1.7 Técnicas de Análise dos Dados	106
5.1.8 Considerações Éticas	108
5.1.9 Síntese do Método de Pesquisa	110
5.2 Setores Investigados	110
5.2.1 Setor Metal Mecânico.....	111
5.2.2 Setor de Base Tecnológica	112
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	115
6.1 Empresa A	115
6.1.1 Visão Estratégica do Dirigente	116
6.1.2 Monitoramento Ambiental	118
6.1.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional.....	120
6.1.2.2 Fontes de Informação Ambiental	122
6.1.3 Especificidades da Empresa	123
6.2 Empresa B	124
6.2.1 Visão Estratégica do Dirigente	125
6.2.2 Monitoramento Ambiental	127
6.2.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional.....	128

6.2.2.2 Fontes de Informação Ambiental	129
6.2.3 Especificidades da Empresa	131
6.3 Empresa C	132
6.3.1 Visão Estratégica do Dirigente	133
6.3.2 Monitoramento Ambiental	134
6.3.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional.....	135
6.3.2.2 Fontes de Informação Ambiental	137
6.3.3 Especificidades da Empresa	137
6.4 Empresa D	139
6.4.1 Visão Estratégica do Dirigente	140
6.4.2 Monitoramento Ambiental	142
6.4.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional.....	144
6.4.2.2 Fontes de Informação Ambiental	145
6.4.3 Especificidades da Empresa	146
 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	 149
7.1 Variáveis do Ambiente Geral	149
7.1.1 Variáveis Econômica e Político-legal.....	149
7.1.2 Variável Tecnológica.....	150
7.1.3 Variável Ecológica	152
7.1.4 Mercado de Trabalho.....	152
7.2 Variáveis do Ambiente Específico	153
7.2.1 Concorrentes.....	153
7.2.2 Clientes	154
7.2.3 Produtos Substitutos	154
7.2.4 Síntese das Variáveis do Ambiente Específico pelo Dirigente da Empresa D....	155
7.3 Fontes de Informação Ambiental	156
7.3.1 Clientes e Departamento Comercial	158
7.3.2 Contatos com Outros Empresários	159
7.3.3 Funcionários	159
7.3.4 Feiras e Congressos	159
7.3.5 Consultorias Externas e SEBRAE.....	160
7.3.6 Parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa.....	161

7.3.7 Jornais e Revistas	161
7.4 Estratégia Competitiva	161
7.5 Estratégias Genéricas.....	163
7.6 Outras Observações sobre Gestão	164
7.7 Síntese sobre o Monitoramento Ambiental e o Planejamento Estratégico nas Empresas Investigadas.....	166
 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 169
8.1 Objetivos e Questão de Pesquisa	169
8.2 Contribuições da Pesquisa	171
8.3 Limitações da Pesquisa.....	171
8.4 Contribuições Futuras.....	172
 REFERÊNCIAS	 175
 APÊNDICES	 197

1 INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório é de suma importância para um trabalho científico, pois mostra os fundamentos lógicos que sustentam a estruturação das seções subsequentes. Este capítulo apresenta os resultados do levantamento científicos por artigos científicos sobre o tema ambiente organizacional, demonstra como foi delimitado o problema de pesquisa, apresenta os objetivos da pesquisa, destaca a relevância da pesquisa e a motivação do pesquisador e, por fim, apresenta a estruturação do trabalho.

1.1 Contextualização da Pesquisa

O desenvolvimento tecnológico, iniciado com os avanços da microeletrônica em meados do século XX e refletido no grande avanço das telecomunicações e na tecnologia de informação, tem sofrido, principalmente nas duas ultimas décadas, impactos que exigem com que as organizações elaborem estratégias empresariais cada vez mais eficazes para que consigam obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A incerteza decorrente desse novo panorama, repleto de mudanças tecnológicas, torna mais árdua a tarefa daqueles que têm de lidar com o futuro das organizações (ANSOFF; McDONNEL, 1993).

Nesse ambiente em que muitos fatores e variáveis se entrelaçam de forma cada vez mais complexa, a definição de estratégia que leve as organizações ao sucesso é cada vez mais difícil de ser elaborada pelos executivos (PERUSSI FILHO, 2006). Nesse novo cenário, os estudos administrativos ao buscarem soluções para os novos desafios empresariais, ajudam as organizações a reduzir o grau de incerteza e assim garantir a sua sobrevivência de longo prazo.

Dentre as técnicas administrativas, a estratégia visa orientar a empresa a obter um padrão global de decisões e ações e a se posicionar no ambiente de negócios, fazendo com que a firma consiga vantagem competitiva sustentável em relação a seus concorrentes (SLACK et al., 1996). Mas para que uma estratégia seja implementada eficazmente deve-se considerar a influência que os fatores ambientais possuem no processo de sua formulação, porque caso as empresas queiram sobreviver e prosperar devem vencer os obstáculos presentes em seus ambientes competitivos.

Nesse sentido, a técnica do planejamento estratégico, ao propor inicialmente que se realize a análise dos ambientes externo e interno para se descobrir as oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e fracos das organizações (MINTZBERG; AHLSTRANG; LAMPEL, 2000; OLIVEIRA, 2013; SERRA; TORRES; TORRES, 2004) considera a influência dos ambientes no processo estratégico.

Como as organizações são consideradas sistemas abertos e por isso são afetadas e afetam o ambiente, monitorar e avaliar as mudanças que nele ocorrem é fator de sobrevivência e de subsídios para a criação de perspectivas de sucesso (BATEMAN; SNELL, 1998; HITT et al. 2001; VERDU; TAMAYO; RUIZ-MORENO, 2012).

1.2 Discussão do Tema de Pesquisa

Realizar um trabalho científico tendo o ambiente organizacional como tema seria uma tarefa praticamente impossível, devido às várias teorias que estão contidas neste assunto. Para ratificar tal afirmação realizou-se uma busca no banco de dados da editora Thomson Reuters intitulado de *Web of Science* (WoS), para se elencar os principais subgrupos do tema ambiente. Os parâmetros da busca encontram-se expressos no Apêndice A.

A justificativa para a escolha dessa base de dados foi a de que, por mais de 40 anos, o Institute for Scientific Information – ISI – agora parte da Thomson Reuters era a única base de dados disponível onde era possível realizar análises estatísticas baseadas em indicadores bibliométricos (ARCHAMBAULT; CAMPBELL; YVES GINGRAS, 2012). Krakauer (2011) afirma que o WoS é a principal base de dados contida no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como também pelo fato que o WoS possui dispositivos que facilitam a análise e a interpretação dos dados.

A busca priorizou artigos publicados unicamente em periódicos científicos. Livros e teses e dissertações também foram utilizados para consolidar o referencial teórico, contudo, não foram parâmetros de busca.

Foram analisados os artigos, classificando-os em ordem de relevância, sobre o tema ambiente organizacional e desse total foram selecionados os artigos cujos temas se enquadram, perfeitamente, no escopo deste trabalho (a descrição dos artigos encontra-se no Apêndice B).

A análise desses artigos possibilitou com que fossem identificados três grupos que ajudam a entender o que é de fato o ambiente organizacional: o primeiro trata das características do ambiente; o segundo refere-se aos tipos de ambiente; e o terceiro lida com a gestão do ambiente.

1.2.1 Características do Ambiente Organizacional

Este grupo traz as variáveis que demonstram o comportamento e as modificações do ambiente organizacional. Este conjunto de fatores faz com que os estrategistas possam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças às suas empresas. As principais características do ambiente são: turbulência, dinamismo, incerteza, heterogeneidade, inovação e hostilidade.

Turbulência ambiental é a velocidade e a imprevisibilidade das mudanças no ambiente organizacional (BUGANZA; DELL'ERA; VERGANTI, 2009; DANNEELS; SETHI, 2011; MILLER; FRIESEN, 1977). Turbulência ambiental também pode ser definida como sendo o nível de insegurança no ambiente organizacional, o que obriga as companhias a mudar suas estratégias e se manter atualizadas em relação às necessidades dos clientes (NAVARRO-GARCIA; ARENAS-GAITAN; JAVIER RONDAN-CATALUÑA, 2014).

A turbulência ambiental pode ser decomposta em duas formas: a turbulência tecnológica que se caracteriza pelas alterações imprevisíveis na tecnologia e por expansões tecnológicas (AUGUSTO; COELHO¹, 2009 *apud* TSAI; YANG, 2014), o que torna rapidamente um conhecimento tecnológico de uma firma obsoleto (HUNG; CHOU, 2013); e a turbulência de mercado, que se refere ao grau de mudança na preferência dos clientes, seja no preço ou na estrutura de custos e ainda nas demandas de um produto em uma indústria (JAWORSKI; KOHLI 1993; OLSON et al.², 2005 *apud* TSAI; YANG, 2014).

O dinamismo ambiental refere-se à quantidade de incerteza, complexidade e mudanças advindas do ambiente organizacional (CHIRICO; BAU, 2014). O dinamismo ambiental também engloba a taxa de mudança da inovação na indústria, a incerteza e a imprevisibilidade dos competidores e clientes (CHIRICO; BAU, 2014; LI; LIU, 2014; MILLER; FRIESEN,

1 AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 94-108, 2009.

2 OLSON, E. M. et al. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

1977; SCHILKE, 2013), o grau de volatilidade da demanda, a inovação, as mudanças tecnológicas e o grau de rivalidade das firmas (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOZ-GALLEGO, 2014; MARIANO et al., 2013).

A incerteza ambiental demonstra que a direção futura do mercado e as ações dos concorrentes são difíceis de antecipar, compreender e prever (NEWKIRK; LEDERER, 2006; WANG; FANG, 2012). Trata-se da probabilidade dos resultados futuros não serem conhecidos (GARTNER; LIAO, 2012). Significa também que um fator ambiental pode afetar o desempenho organizacional e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos estratégicos planejados pelos dirigentes (DAFT; SORMUNEN; PARKS, 1988).

A incerteza ambiental pode ainda ser definida como sendo a escassez de informações sobre os eventos e ações que ocorrem no ambiente organizacional e a impossibilidade de se prever as mudanças externas e seus impactos sobre as decisões organizacionais (DUNCAN, 1972; LÓPEZ-GAMERO; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2011; MILLIKEN, 1987; OLAUSSON; BERGGREN, 2010; VECCHIATO, 2012; VERDU; TAMAYO; RUIZ-MORENO, 2012; YILMAZ; ÖZER, 2011).

A heterogeneidade do ambiente refere-se à complexidade e à diversidade das variáveis externas, como, a diversidade nos hábitos de consumo dos clientes, a diversidade na natureza de competição e a diversidade na linha de produtos (NEWKIRK; LEDERER, 2006).

A inovação ambiental pode ser definida como sendo as modificações oriundas de novos processos, práticas, sistemas ou produtos que beneficiam o ambiente (OLTRA; SAINT JEAN, 2009; RENNINGS³, 2000 *apud* WAGNER, 2007; SÁNCHEZ-MEDINA; CORBETT; TOLEDO-LÓPEZ, 2011). A inovação não está limitada a uma tecnologia específica; ela também inclui novos métodos organizacionais, produtos e serviços e dessa forma se caracterizada como produção, assimilação ou exploração de um produto, processo produtivo, serviço, ou método de gerenciamento que é novo na organização (ANTONIOLI; MANCINELLI; MAZZANTI, 2013).

A hostilidade ambiental é a escassez de recursos e oportunidades em um ambiente específico (TANG; HULL, 2012; ZAHRA, 1993) e relaciona-se com o tamanho da ameaça que uma empresa enfrenta devido à intensidade, com as alterações na competição e nos ciclos industriais (KHANDWALLA⁴, 1977 *apud* CALANTONE; SCHIMIDT; DI BENEDETTO, 1997), com a alta taxa de mortalidade das empresas, com a intensa pressão competitiva e com

3 RENNINGS, K. Redefining innovation – eco – innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecological Economics**, v. 32, p. 319–332, 2000.

4 KHANDWALLA, P. N. Some top management styles, their context and performance. **Organization and Administrative Sciences**, v. 7, n. 4, p. 21–5, 1977.

competição baseada em preço (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Trata-se, portanto, de forças externas desfavoráveis para a empresa que resultam de mudanças radicais na indústria, intensos encargos regulatórios ou do aumento da rivalidade entre os concorrentes (ZAHRA; GARVIS, 2000).

Por ambiente hostil Covin e Slevin (1989) entendem serem aqueles que apresentam atividades econômicas precárias, acirrada competição, clima difícil e deficiência relativa de oportunidades possíveis de serem exploradas. Por fim, a hostilidade ambiental envolve tanto a disponibilidade de recursos quanto o grau de competição no ambiente organizacional e é medida em termos das ameaças representadas pela escassez de trabalho e de matéria-prima e pela competição entre preço, diferenciação e qualidade (NEWKIRK; LEDERER, 2006).

1.2.2 Tipos de Ambiente

As duas principais formas de se dividir o ambiente são:

- Ambiente Externo (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; GHOSH; WILLINGER; GHOSH, 2009; GIBSON; DIBBLE, 2013; LEE; WONG, 2012; MAYER et al., 2013; NAVARRO-GARCÍA; ARENAS GAITÁN; RONDÁN-CATALUÑA, 2014; OLAMADE et al., 2012; XU; KAYE; DUAN, 2003).
- Ambiente Interno (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; KLEINSCHMIDT; DE BRENTANI; SALOMO, 2010; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014; MAYER et al., 2013; XU; KAYE; DUAN, 2003).

Embora se reconheça que o ambiente é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos, que podem influenciar o progresso obtido pelo alcance dos objetivos (CERTO et al., 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), e que a análise interna tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, sendo uma etapa do processo de análise do ambiente organizacional, este trabalho se limita ao ambiente organizacional.

A justificativa desta escolha está fundamentada no fato de que os aspectos internos podem ser administrados e controlados com maior probabilidade de sucesso, porque, para as variáveis desse ambiente, a empresa exerce um maior controle (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Os acontecimentos que exercem o maior impacto em uma organização tipicamente originam-se no ambiente externo (DAFT, 2010).

Considerando, portanto, apenas o ambiente externo, este, segundo Mayer et al. (2013) também pode ser dividido em dois subgrupos: o primeiro é uma parte mais ampla que afeta todas as organizações e pode receber diversas nomenclaturas como Ambiente Geral (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; MAYER et al., 2013; XU; KAYE; DUAN, 2003), Ambiente Global (BATES, 1985), Ambiente Contextual (TAVANA, 2002) e Macro-ambiente (DYER; ROSS, 2008). A outra é uma camada mais específica que afeta apenas as organizações de um determinado setor e que, assim como no primeiro caso, recebe várias denominações como Ambiente de Tarefa (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; MAYER et al., 2013; XU; KAYE; DUAN, 2003), Ambiente Transacional (TAVANA, 2002) e Micro-ambiente (DYER; ROSS, 2008).

1.2.3 Gestão do Ambiente

A gestão do ambiente demonstra algumas técnicas administrativas que ajudam as organizações a interagir com os seus ambientes organizacionais.

A análise ambiental visa identificar oportunidades e ameaças potenciais (SANDERSON; LUFFMAN, 1988) e revela as variáveis mais importantes e estuda as suas relações para se prever o futuro (THOMAS, 1974; BATES, 1985).

O monitoramento ambiental visa obter, analisar e interpretar informações externas às firmas a fim de apoiar as suas iniciativas estratégicas (DAFT; WEICK, 1984; FRANCO; HAASE, 2010; OLAMADE et al., 2012; OREJA-RODRÍGUEZ; YANES-ESTÉVEZ, 2010; PARNELL et al., 2012) e para ajudar no planejamento dos cursos de ações futuras das organizações (AGUILAR, 1967; MAYER et al., 2013). Monitorar o ambiente significa ainda identificar as necessidades de monitoramento, obter e analisar as informações, os resultados do processo e por fim, auxiliar na tomada de decisão (LAU et al., 2012).

A estratégia ambiental é um plano de ação pretendido que visa gerenciar a relação entre a empresa e o seu ambiente (SHARMA, 2000). Trata-se também de um conjunto de iniciativas que reduzem o impacto da firma sobre seu ambiente (WALLS; PHAN; BERRONE, 2011) e determina o tipo de negócio que a empresa deve focar para que consiga atingir seus objetivos. A estratégia ambiental também inclui decisões sobre entrar em novos mercados, adotar novas tecnologias, ampliar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento

e na localização de novas plantas produtivas (FRAJ-ANDRÉS; MARTÍNEZ-SALINAS; MATUTE-VALLEJO, 2009).

O gerenciamento ambiental é uma técnica que visa incrementar o desempenho ambiental da organização (ONKILA, 2011). O gerenciamento ambiental também é visto como uma oportunidade para as organizações não apenas reduzirem seus custos, mas também controlar riscos, elevar as receitas, ampliar o grau de inovação, responder aos *stakeholders* e obter vantagem competitiva (NAKAO et al., 2007; VALENTINE, 2012).

A Inteligência ligada ao ambiente organizacional não possui uma única definição, pois deve-se considerar os quatro tipos de inteligência encontrados no WoS. São elas: inteligência competitiva, inteligência de negócios, inteligência organizacional e inteligência tecnológica.

A Inteligência Competitiva visa compreender o ambiente externo das firmas (ZHENG; FADER; PADMANABHAN, 2012) e pode ser definida como sendo um sistema de monitoramento ambiental que integra o conhecimento de todos os membros da organização e engloba as áreas de marketing, estrutura e estratégia (ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012). Para os autores, a inteligência competitiva obtém as informações e as converte em conhecimento que é usado por vários departamentos para se tomar decisões estratégicas. Inteligência Competitiva também é definida como sendo o processo de coletar, processar, analisar e disseminar as informações estratégicas por toda a organização para auxiliar a tomada de decisão estratégica (DISHMAN; CALOF, 2008; FLEISHER, 2007; KUOSA, 2011; QIU, 2008).

Inteligência de Negócios é ainda uma série de atividades cujo objetivo é fornecer informações para a tomada de decisão, fazendo com que dados se transformem em conhecimento para auxiliar a tomada de decisão estratégica (HOČEVAR; JAKLIČ⁵, 2010 *apud* CLAVIER; LOTRIET; LOGGERENBERG, 2014; ZENG; LI; DUAN, 2012). Inteligência de Negócios é um sistema composto de elementos técnicos e organizacionais que apresentam informações históricas para análise para permitir uma eficaz tomada de decisão e apoio à gestão, com a finalidade de aumentar o desempenho organizacional (ISIK; JONES; SIDOROVA, 2012).

Inteligência de Negócios é um sistema de tomada de decisão em ambientes cada vez mais complexos, permitindo que as empresas agreguem e apresentem dados de maneiras diferentes. Assim, como os sistemas empresariais fornecem e consomem maiores volumes de dados operacionais de várias fontes, as empresas que utilizam sistemas de Inteligência de Negócios podem explorar as novas informações para adquirir conhecimento sobre o domínio do negócio. Este conhecimento é

⁵ HOČEVAR, B.; JAKLIČ, J. Assessing benefits of business intelligence Systems – a case study. **Management**, v. 10, n. 1, p. 87-119, 2010.

tipicamente associado com as necessidades dos clientes, a concorrência, condições da indústria e tendências econômicas, tecnológicas e culturais gerais (RUBIN; RUBIN, 2013).

Inteligência Organizacional significa tomar decisões rápidas e precisas contra as repentinas e inesperadas modificações que ocorrem no ambiente organizacional buscando, dessa forma, adaptar a organização a essas mudanças (POTAS; ERÇETIN; KOÇAK, 2010).

As organizações que usam a inteligência organizacional com sucesso são aquelas que melhor utilizam os recursos humanos, criam planos racionais para alcançar os seus objetivos e visualizam a organização como um sistema integrado contribuindo, destarte, para o seu desenvolvimento (POTAS; ERÇETIN; KOÇAK, 2010).

A Inteligência Tecnológica é um processo de captura e entrega de informação tecnológica como parte do processo pelo qual uma organização desenvolve uma consciência das oportunidades e ameaças tecnológicas externas à empresa (ARMAN; FODEN, 2010; KERR et al., 2006; MORTARA et al., 2009; VEUGELERS; BURY; VIAENE, 2010).

Assim como ocorreu com a Inteligência, a busca por artigos sobre informação ambiental gerou alguns subgrupos como: informação interna, informação externa e informação de gestão. Dentre as áreas internas, a setor de Tecnologia de Informação foi citado em muitos artigos, como os de Bhatt et al. (2010) e Chow, Wu e Chan (2009)

Os artigos sobre análise externa da informação abordam vários temas como:

- A formação de estratégias em ambientes com excesso de informação (SAMPLER; SHORT, 1998);
- A obtenção de informação para o monitoramento ambiental influenciado pelas características do ambiente (FRANCO; HAASE, 2010; MAYER et al., 2013; NEWKIRK; LEDERER, 2006; OLAMADE et al., 2012; OREJA-RODRÍGUES; YANES-ESTÉVEZ, 2010; XU; KAYE; DUAN, 2003).
- O desempenho organizacional influenciado pelo monitoramento ambiental e pelas estratégias competitivas (BEAL, 2000).

Os artigos sobre Gestão da Informação, assim como os de análise externa, abordam vários temas como:

- O monitoramento ambiental juntamente com os sistemas de informação auxiliam na introdução de novos produtos (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998).
- A necessidade dos *stakeholders* em obter informações ambientais, éticas e sociais e os esforços da organização para resolver este problema (HUMMELS; TIMMER, 2004).

- A Incerteza ambiental altera a forma como a organização gerencia seus sistemas de informação (CHIOU, 2011).
- A teoria dos custos de transação explica como as empresas alocam seus recursos para monitorar o ambiente organizacional e obter informações ambientais (CHOUDHURY; SAMPLER, 1997).
- O monitoramento ambiental ajuda na busca de informações estratégicas e assim contribui com o processo de aprendizagem organizacional (CHOO, 2001).

1.3 Delimitação do Tema de Pesquisa

O monitoramento do ambiente organizacional é o tema deste trabalho porque, conforme explicam McGee e Sawyerr (2003), as condições ambientais que as atuais empresas enfrentam são causadas pela complexidade, turbulência e incerteza; portanto, para que as organizações prosperem neste novo cenário, elas devem encontrar novos caminhos para responder e se adaptar às atuais condições ambientais. A empresa que se comporta considerando que sua sobrevivência e sua prosperidade estão garantidas e que não há necessidade de monitorar, constantemente, os sinais enviados pelo ambiente organizacional, está iniciando o seu processo de declínio (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

O ambiente organizacional afeta todas as empresas, independente de seu porte; por isso é preciso que os empresários, de todos os setores, monitorem este ambiente para que, se preciso, façam as devidas adaptações de suas empresas às mudanças no ambiente organizacional (ALMEIDA; ALMEIDA, 2003; LAS CASAS, 1999; STRANDHOLM; KUMAR, 2003). A crescente volatilidade do ambiente organizacional é um fator de preocupação para os executivos, pois eles não estão preparados para lidar com tais mudanças e nem, ao menos, alterar um curso de ação já implementado. A habilidade da firma em se antecipar às mudanças externas e incorporar essa informação em seu processo de formulação de estratégias é um modo de garantir a sobrevivência e o crescimento de longo prazo das organizações (CHOO, 2001).

O monitoramento ambiental pode ajudar os executivos a enfrentar este desafio (MAYER et al., 2013). O monitoramento ambiental é uma importante técnica administrativa para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, que, por sua vez, não deve ser utilizado

somente nas grandes empresas (ALMEIDA; ALMEIDA, 2003; LAS CASAS, 1999; OLIVEIRA, 2013).

Esta técnica tem sua origem na teoria administrativa (AGUILAR, 1967) e especifica os setores a serem geridos, controla os principais indicadores de oportunidades e ameaças, utiliza os sistemas de informação, incorpora os resultados da análise em processos de tomada de decisão e atribui responsabilidade no processo de monitoramento ambiental (YASAI-ARDEKANI; NYSTROM⁶, 1996 *apud* MAYER et al., 2013).

A noção de monitoramento ambiental considera a visão do ambiente externo à organização, pois reconhece que o pensamento estratégico se inicia com o estudo do ambiente organizacional (XU; KAYE; DUAN, 2003).

Segundo Olamade et al. (2012), o monitoramento ambiental, ao coletar, analisar e interpretar as informações obtidas no ambiente, ajuda as organizações a consolidarem suas iniciativas estratégicas e, assim, torna-se uma técnica que auxilia na sobrevivência de longo prazo das empresas.

Abebe (2012) afirma que as empresas tendem a incrementar seu desempenho quando os seus executivos monitoram setores específicos relacionados ao mercado, como clientes ou concorrentes e, inversamente, reduzem seu o monitoramento quando focam em setores relacionados ao ambiente tarefa.

Oreja-Rodriguez e Yanes-Estevez (2010) mostram que o ambiente organizacional tem sofrido um aumento em seu dinamismo na última década, fato este que se reflete nas variáveis ambientais, que se modificam com uma menor taxa de previsibilidade. Para os autores, este fato indica nem as informações que os dirigentes têm acesso, e nem as suas experiências acumuladas no setor em que atuam, são capazes de ajudar a prever as possíveis mudanças das variáveis externas.

Olamade et al. (2012) afirmam que o nível de monitoramento ambiental está diretamente relacionado com o porte das empresas e com a estrutura hierárquica. O nível de monitoramento também está positivamente relacionado com os seguintes fatores: capacidade da organização em interpretar as mudanças no ambiente, quantidade de recursos alocados para o processo de monitoramento ambiental, escopo de objetivos da empresa e qualidade e canais de informação sobre o ambiente organizacional.

⁶ YASAI-ARDEKANI, M.; NYSTROM, P. C. Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory. *Management Science*, v. 42, n. 2, p. 187–204, 1996.

1.4 Formulação do Problema de Pesquisa

No mundo empresarial a pequena empresa vem conquistando cada vez mais o seu espaço e demonstrando a sua importância econômica, seja em termos de geração de riqueza e contribuição para a redução do desemprego (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; McGEE; SAWYER, 2003; MEDINA; SILVEIRA, 2003).

Quando se fala em pequena empresa, deve-se considerar que esse tipo de firma possui características específicas, ou especificidades (LEONE, 1999; LONGENECKER et al., 2006), como limitação de recursos (BIONDI; FREY; IRALDO, 2000; LIMA, 2010; LONGENECKER et al., 2006) e falta de uma visão de longo prazo (LI et al., 2008) que fazem com que o modo de administrá-las seja diferente em alguns aspectos do que se aplica às empresas de grande porte. Entretanto, mesmo que as empresas de pequeno porte tenham restrições ou especificidades inerentes à sua estrutura organizacional, elas devem empregar, dentro do possível, algum método mais sistemático para analisar o ambiente competitivo em que estão inseridas como forma de obterem vantagem competitiva e assim conseguirem sobreviver neste ambiente mais dinâmico e complexo (HUANG, 2009).

E como isto é feito na pequena empresa, seja ela tradicional (aqueles que atuam em setores maduros da economia) ou de base tecnológica (aquelas que atuam em setores emergentes da economia)? Como essa análise é realizada? É um processo formal? Quais são as variáveis consideradas para a análise? Quando é realizada? Quais são as fontes de informação?

Trabalhos que envolvem o monitoramento ambiental de pequenas empresas têm sido realizados com o objetivo de relatar como é realizado o monitoramento do ambiente organizacional para a elaboração de estratégias em pequenas empresas (ALMEIDA; ALMEIDA, 2003; ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; ARAGÓN-CORREA et al., 2008; BEAL, 2000; BENCZÚR, 2005; KRAKAUER, 2011). Entretanto, nenhum trabalho obtido na busca de artigos científicos sobre o ambiente organizacional focaliza a questão específica do monitoramento ambiental na pequena empresa de forma a trazer à luz um padrão de procedimento para este fim e indicação das fontes de informação para a sua realização. Objetivando preencher essa lacuna é que esta pesquisa será realizada.

Além das pequenas empresas possuírem restrições de recursos, o que dificulta a sua operacionalização (CANCELLIER; ALBERTON; BARBOSA, 2011), os estudos administrativos, no Brasil, têm uma tradição de focar em modelos gerenciais que são formulados para serem aplicados nas grandes organizações (BRAMMER; HOEJMOSE;

MARCHANT, 2012; FAGUNDES; GIMENEZ, 2009). Quando se trata de analisar o ambiente competitivo, o mesmo raciocínio pode ser inferido.

Embora existam várias fontes de informações disponíveis aos proprietários-dirigentes das pequenas empresas, ainda é limitado uso da análise estruturada do ambiente empresarial como diferencial competitivo (KRAKAUER, 2011). Um proprietário-dirigente, segundo McKeiver e Gadenne (2005), é definido como sendo uma pessoa que é proprietária e, ao mesmo tempo, gerencia uma empresa. O proprietário é o principal ator, senão o único, no comportamento estratégico das pequenas empresas (GIMENEZ, 1993; VERHEES; MEULENBERG, 2004). Sendo o principal tomador de decisão da empresa, os valores do dirigente influenciam a forma como a empresa de pequeno porte é gerenciada (KRAKAUER et al., 2012).

Cronquist (2008) afirma que ainda pouco se conhece academicamente como realmente os proprietários-dirigentes de pequenas empresas analisam o ambiente competitivo em que suas firmas estão inseridas. Destarte, entender como realmente os proprietários-dirigentes das MPEs analisam o ambiente competitivo mostra-se uma lacuna na literatura.

Para as MPEs inseridas em ambientes dinâmicos, como é o caso das empresas de base tecnológica, monitorar as mudanças que ocorrem no ambiente é fundamental para a sua sobrevivência (BENCZÚR, 2005; KRAKAUER, 2011).

Para se chegar ao problema de pesquisa foram considerados três grupos de áreas de estudo de interesse: estratégia competitiva, ambiente de negócios e pequena empresa. A intersecção entre as três variáveis representa a delimitação do tema de pesquisa conforme ilustrado pela figura 1.

Diante do exposto o seguinte problema de pesquisa pode ser formulado: *como as empresas de pequeno porte monitoram o ambiente organizacional?*

1.5 Declaração dos Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é **analisar o processo de monitoramento ambiental em empresas de pequeno porte.**

Figura 1 - Delimitação do Tema de Pesquisa

Os objetivos específicos desta dissertação são:

- Identificar as principais variáveis ambientais monitoradas pelas pequenas empresas;
- Identificar as fontes, sejam elas formais ou informais, que os dirigentes utilizam quando desejam obter informações sobre o ambiente externo;
- Verificar a existência de diferenças no modo como as pequenas empresas do setor metal mecânico e de setor de base tecnológica monitoram o ambiente organizacional;
- Verificar a existência de diferenças no modo como as pequenas empresas dos setores metal mecânico e de base tecnológica elaboram suas estratégias competitivas.

1.6 Relevância da Pesquisa

As pequenas empresas possuem importância socioeconômica para os países, porque contribuem para a geração de riqueza por meio da produção de produtos e serviços e para a criação de postos de trabalho (GILL; BIGER, 2012; KRAKAUER et al., 2012).

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais e desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2011).

As mudanças que têm ocorrido no país, no contexto das políticas direcionadas para os pequenos negócios, têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses

empreendimentos (SEBRAE, 2013). O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social (SEBRAE, 2013).

A sobrevivência desses empreendimentos contribui para o desenvolvimento socioeconômico das nações. A análise do ambiente ajuda na sobrevivência e prosperidade dessas empresas porque quando as pequenas empresas deixam de monitorar o ambiente externo elas podem se tornar obsoletas por não incorporarem as novas tecnologias, perder os clientes quando não atende às suas novas demandas, não serem aptas a acessar matérias primas e serviços se ignorarem as expectativas dos fornecedores, estarem sujeitas a penalidades se não se adequarem às constantes mudanças na legislação e incorrerem em perda se não construírem continuamente uma vantagem competitiva diante do aumento da competitividade (BANHAM; COLLEGE, 2010).

Dessa forma, o tema desta dissertação está alinhado com a importância desse tipo de empresa e também pelo fato de que há poucos estudos, como os trabalhos de Aragón-Correa et al. (2008), Beal (2000), Benczúr (2005) e Krakauer (2011) que procuram estudar e/ou dimensionar a relação existente entre as pequenas empresas e a forma como essas firmas monitoram o seu ambiente competitivo.

Por fim esta dissertação ao propor relacionar os temas estratégia competitiva, ambiente empresarial e pequenas empresas, contribui com as pesquisas desenvolvidas pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE), do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP).

1.7 Motivação do Pesquisador

A motivação sobre o tema teve seu início quando o pesquisador cursava sua primeira graduação em Economia, devido ao seu crescente interesse pelas disciplinas de Macroeconomia, Economia Industrial e Estratégia Empresarial.

Após o término de sua graduação, o pesquisador se matriculou em um curso de pós-graduação em Gestão Empresarial que possibilitou com que se especializasse no tema Estratégia Corporativa. Juntamente com o curso de especialização, o mestrando sentiu

necessidade de continuar seus estudos organizacionais e iniciou a sua segunda graduação, em Administração no Centro Universitário Central Paulista – UNICEP. Nesta Universidade, o mestrando conheceu o Prof. Dr. Sergio Perussi Filho, que desenvolve estudos na área estratégica, e, após uma série de reuniões iniciais, o professor tornou-se seu orientador de Iniciação Científica.

As pesquisas de iniciação científica se concentravam no tema de estratégia empresarial e no ambiente competitivo das organizações e resultaram em publicações em eventos científicos e na obtenção de uma bolsa de iniciação científica.

Como o professor Sergio Perussi Filho é pesquisador associado ao GEOPE, o mestrando foi convidado a participar deste grupo de pesquisa. Desta forma, o pesquisador começou a estudar as relações existentes entre as pequenas de pequeno porte e o ambiente organizacional.

1.8 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em oito capítulos conforme demonstrado pela figura 2.

Figura 2 - Estrutura da Dissertação

- O capítulo 1 apresenta a contextualização do trabalho, o problema, o tema e os objetivos da pesquisa, a relevância da pesquisa, a motivação do pesquisador e

demonstra ainda como foi realizada a pesquisa bibliográfica, base de toda a fundamentação teórica.

A fundamentação teórica encontra-se distribuída nos capítulos 2, 3 e 4 em que cada capítulo aborda um tema específico deste trabalho.

- O capítulo 2 aborda os principais aspectos da estratégia empresarial e sua importância como fonte de vantagem competitiva para as organizações.
- O capítulo 3 discute o ambiente organizacional, com suas principais definições e divisões, e apresenta ainda as variáveis ambientais, base para a elaboração do roteiro de entrevistas.
- O capítulo 4 apresenta as definições de empresas de pequeno porte, assim como as diferenças entre as pequenas e as grandes empresas.
- O capítulo 5 explica os métodos da pesquisa, com destaque para o tipo e a abordagem do problema da pesquisa, a técnica de coleta de dados e o questionário que será utilizado no trabalho de campo.
- O capítulo 6 apresenta os dados obtidos no trabalho de campo.
- O capítulo 7 compara os resultados obtidos no trabalho de campo com as informações dos autores que compõem o referencial teórico desta dissertação.
- O capítulo 8 encerra esta dissertação trazendo as considerações finais sobre o trabalho. Este capítulo discute o alcance dos objetivos geral e específicos e se a pergunta de pesquisa foi respondida, as dificuldades encontradas pelo pesquisador e sugestões de futuros trabalhos.

2 ESTRATÉGIA

A contextualização teórica deste trabalho se inicia pela revisão sobre estratégia corporativa. Neste capítulo serão apresentadas tanto a origem quanto as principais definições de estratégia, como também as definições de planejamento e de planejamento estratégico, que possuem uma importância significativa no atual mercado competitivo em que as organizações estão inseridas.

2.1 A Origem da Estratégia

A palavra estratégia deriva do grego *strategos* (chefe do exército) e *ego* (liderança ou comando) tendo significado inicialmente como sendo “a arte do general”, ou seja, a capacidade do comandante organizar as campanhas militares (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009; GHEMAWAT, 2012; SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

As estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história e umas das funções dos primeiros historiadores era coletar o conhecimento acumulado dessas estratégias e convertê-lo em orientação para o futuro das sociedades (HEINZMANN; HOELGEBAUM, 2012; MINTZBERG et al., 2006).

De acordo com Meirelles (2003), a origem da palavra estratégia possui um duplo significado, embora não propriamente conflitantes; por um lado associa-se ao termo general e remete-se às escolhas desde comandante para conduzir um exército por um determinado caminho por outro, alia-se ao termo geral, aproximando-se do contexto administrativo, que ampara o todo, ou seja, tanto a organização quanto os processos gerenciais.

A impossibilidade de se dissociar a palavra estratégia de ações militares reflete-se nas definições da palavra, oriundos dos dicionários: Houaiss (2004) apresenta, somente, em sua terceira definição, uma colocação diferente da terminologia bélica, ao afirmar que a estratégia é a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. Ferreira (2010, p.321), em sua segunda definição afirma que estratégia é “a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

Mintzberg et al. (2006) demonstram que os princípios mais elementares de estratégia existem antes dos registros da Era Cristã e que as instituições modernas, apenas, adaptaram e modificaram esses princípios para os seus próprios ambientes específicos.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Desde a sua origem, a estratégia assumiu diversos significados, sem, contudo, perder sua raiz semântica (CAMARGOS; DIAS, 2003). Para os mesmos autores, atualmente ela representa um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrenta-lo, utilizando, para isso, de suas competências, qualificações e recursos de maneira sistematizada e objetiva.

2.2 Definições de Estratégia

O título “O que é Estratégia” utilizado por autores como Porter (1996) e Whittington (2002) demonstra o interesse em se deixar claro as principais definições e funções da estratégia. Para Perussi Filho (2006) e Terence (2002), a definição de estratégia nas organizações é relativamente complexa e engloba uma série de definições que abordam diferentes aspectos. O conceito de estratégia é amplo, e seu uso corrente na administração permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso, como gestão estratégica de pessoas, estratégia de comunicação ou mesmo uma estratégia para abordar um cliente, até a definição de posicionamento organizacional (MEIRELLES, 2003).

Apesar do conceito de estratégia ser utilizado de várias maneiras, há um tema comum de que a estratégia é um conjunto consciente e deliberado de diretrizes que determinam as decisões futuras (MINTZBERG, 1978).

Estratégia corporativa é o padrão de decisão em uma companhia (ANDREWS, 1966; MINTZBERG et al., 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) que determina e revela seus objetivos, políticas, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa pretende adotar, o tipo de organização humana e econômica que a empresa é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica que a companhia pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e sociedade (ANDREWS, 1966).

A essência da definição de estratégia é o padrão, que se refere à interdependência dos propósitos, políticas e ações que é crucial para a particularidade de uma estratégia e suas oportunidades para identificar uma vantagem competitiva (ANDREWS, 1966). O padrão,

segundo o autor, resulta de uma série de decisões e definem as características centrais e a imagem da companhia, a individualidade que ela passa para seus membros e para a sociedade e a posição que ela ocupará na indústria na qual está inserida.

Henderson (1998) define estratégia como sendo uma pesquisa deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva no negócio. De acordo com o autor, a pesquisa é um processo repetitivo que começa com o reconhecimento de onde a empresa está e quais são os seus recursos atuais.

Porter (1999) afirma que, para se adotar uma estratégia eficaz, é preciso criar uma posição única, exclusiva e valiosa, que envolva um conjunto de atividades diferentes das atividades praticadas pelos concorrentes. Nota-se a necessidade de se obter uma posição superior em relação aos seus concorrentes e também fazer com que os consumidores percebam as ações da empresa como algo diferenciado (PORTER, 1999).

Meirelles (2003) acrescenta que a estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades. Todavia, Porter (1996) afirma que os rivais podem rapidamente copiar qualquer posição de mercado e, a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária. Porter (1989, p. 2) define vantagem competitiva como sendo “o valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” e valor como sendo aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Para Hunger e Wheelen (2002), uma estratégia focaliza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa em um determinado segmento ou setor. A vantagem competitiva é o resultado do conjunto de recursos e das qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Almeida (1994) define como estratégia como sendo a direção que a empresa irá seguir, mas, para estabelecê-la, deve-se procurar uma direção que não seja muito diferente da estratégia vigente; com isso, evitam-se as ameaças, ao mesmo tempo em que se procura aproveitar as oportunidades que o ambiente empresarial pode oferecer. Posteriormente o autor definiu estratégia como sendo “o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade” (ALMEIDA, 2003, p. 209).

“Quando se fala em estabelecer um caminho para a empresa implicitamente está se mencionando que serão tomadas decisões, as quais serão denominadas Decisões Estratégicas. Esse tipo de decisão caracteriza-se pela mudança que provoca nos

rumos dados à administração da empresa, que podem ser maiores ou menores dependendo da amplitude da reorganização planejada” (ALMEIDA, 1994, p. 14).

Diferentemente das definições de estratégia apresentadas por Porter (1989; 1996), em que o autor afirma que criar estratégia é busca uma posição única e valiosa no mercado em que uma organização atua, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que criar uma estratégia é incentivar e desenvolver as competências essenciais de uma organização, que, para eles são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas.

Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade duradoura deriva da capacidade de formar, a menores custos e com mais rapidez do que os concorrentes, as competências essenciais que se transformarão em produtos finais, para atender às futuras demandas dos consumidores. As reais vantagens derivam da capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e na produção, de maneira a fazer com que as competências possibilitem, aos negócios, se adaptarem, mais rapidamente, às oportunidades geradas pelo ambiente.

A revisão acima revelou muitos entendimentos da estratégia, como plano de ação, padrão de decisão, posicionamento competitivo, competências essenciais, ou direção a seguir. A estratégia empresarial, portanto, pode ser visualizada através do conceito dos “5Ps” definido por Mintzberg (1987).

- Estratégia como um Plano (*Plan*): trata-se de uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a organização de um estado atual para um estado futuro desejado. A estratégia como plano, segundo Mintzberg (1987), possui duas características essenciais: são feitas antecipadamente às ações em que se aplicam e são desenvolvidas conscientemente com um propósito estabelecido;
- Estratégia como Pretexto (*Ploy*): trata-se de uma manobra específica para vencer um concorrente ou um oponente. Estratégia é um artifício utilizado para ganhar participação de mercado.
- Estratégia como um Padrão (*Pattern*): se as estratégias podem ser pretendidas (planos ou estratégias), elas também podem ser realizadas (MINTZBERG, 1987). Estratégia, neste caso, é uma consistência de comportamento ao longo de tempo;
- Estratégia como uma Posição (*Position*): estratégia como uma posição é um meio de localizar, ou posicionar, uma organização e um ambiente, sendo, portanto, a força mediadora entre a empresa e o ambiente (MINTZBERG, 1987). Para Porter (1996), a

estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades;

- Estratégia como Perspectiva (*Perspective*): trata-se de uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas. Enquanto a posição analisa o ambiente externo, a perspectiva “olha” para dentro da organização, mais especificamente, para dentro das mentes dos estrategistas. A estratégia olha para dentro da organização, tendo como referencial o pensamento dos estrategistas, mas também, para cima, para a grande visão da empresa (LOBATO et al., 2009).

Apesar das diferenças, de acordo com Mintzberg, Ahlstrang e Lampel (2000), e mesmo que não haja uma definição consensual de estratégia, algumas características devem ser mencionadas:

- Diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- Afeta a organização como um todo;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- É complexa. Mesmo que cada mudança altere o curso da estratégia, a sua essência deve permanecer inalterada;
- Existe em níveis diferentes na organização;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Para os autores, são raras as situações em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação.

Outro aspecto importante sobre a estratégia tratado por Mintzberg e Waters (1985) é sobre a formação de estratégias, dado que ela ocorre em duas direções: uma pretendida e outra realizada. Esta comparação, para os autores, permite distinguir entre estratégias deliberadas de estratégia emergentes. Segundo Mintzberg, Ahlstrang e Lampel (2000), as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Uma é chamada de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. A pergunta a ser feita, que é também debatida pelos pesquisadores, é se as estratégias realizadas foram totalmente pretendidas, porque, na prática, as estratégias pretendidas nem sempre serão realizadas?

Uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente (WRIGHT; KROLL;

PARNELL, 2000). Em outras situações, uma estratégia pretendida pela administração é implementada, mas normalmente a estratégia pretendida e a estratégia realizada diferem (MINTZBERG et al., 2006).

A explicação é a de que muitas das estratégias pretendidas não serão realizadas, devido a mudanças no ambiente empresarial, como também, muitas estratégias realizadas não serão deliberadas, porque o ambiente fará com que surjam estratégias emergentes durante o processo, conforme mostrado pela figura 3.

Figura 3 - Estratégias Deliberadas e Emergentes
Fonte - Mintzberg e Waters (1985)

Uma estratégia deliberada se baseia em um processo elaborado a partir de um objetivo pré-definido e da análise das capacidades organizacionais (condições externa e interna) que levam a concepção de um plano a ser implementado à realização de ações previstas e ao alcance de objetivos pré-determinados enquanto uma estratégia emergente se baseia na flexibilidade, visão, oportunismo, experiências prévias, *insight*, aprendizado e intuição (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2008).

A figura 3 permite que se afirme que toda empresa tem uma estratégia, seja ela formulada e implementada a partir de um plano previamente elaborado ou emergida a partir de uma sequência temporal de ações (ALVES FILHO et al., 2011; SCRAMIM; BATALHA, 1997).

Segundo Mintzberg e Waters (1985) para que uma estratégia seja perfeitamente deliberada, ela deve obedecer a três condições: (1) dever haver na organização intenções precisas, articuladas em um concreto nível de detalhes, para que não haja dúvidas sobre o que foi decidido antes que as ações sejam tomadas; (2) como as organizações representam ações coletivas, todos os atores devem estar envolvidos no processo estratégia; (3) as intenções

coletivas devem ser realizadas exatamente como pretendidas, o que significa que as forças externas não podem interferir no processo.

Para que uma estratégia seja perfeitamente emergente, ela ter seguir uma sequência, ou seja, consistência de ação no tempo. Quando não há uma consistência significa que não há estratégia, ou, no mínimo, uma há estratégia não realizada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Se as estratégias emergem dentro de uma organização, pode-se esperar que algumas das técnicas de análise do processo estratégico podem não ser explicitamente utilizadas pela organização (GLAISTER; FALSHAW, 1999).

A formação da estratégia em uma organização pode ser resultado de um processo deliberado ou emergente (GLAISTER; FALSHAW, 1999). Neste caso a estratégia pode ser emergente quando se trata de um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente enquanto estratégia deliberada é um padrão em uma corrente de decisão (MINTZBERG, 1978). Porém Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que poucas, ou nenhuma, estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes, pois todas as estratégias misturam as duas características de alguma forma: exercer controle e fomentar o aprendizado.

2.3 O Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento veio evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistiu no orçamento anual e, posteriormente, passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo (TERENCE, 2002). Contudo, os conceitos que fundamentam o planejamento estratégico emergiram durante a década de 1970, como resultado de uma sucessão de ondas de choque que impactaram a indústria norte-americana, como a crise energética, a alta inflação, a concorrência japonesa e o fim da reserva de mercado em setores industriais-chave (KOTLER, 1998). A turbulência dos anos 70 fez com que o ambiente das empresas mudasse drasticamente e, essa nova realidade, demandou reformulações no processo de planejamento (TERENCE, 2002).

No começo, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, para depois se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional (CAMARGOS; DIAS, 2003). A influência do ambiente organizacional dá-se por meio da análise das oportunidades e ameaças quanto dos pontos fortes e fracos (ALONSO JUNIOR et al., 2011; FISCHMANN;

ALMEIDA, 2009; KRAKAUER et al., 2012). Krakauer et al. (2012) afirmam que há uma relação entre o planejamento estratégico e o ambiente organizacional com a sobrevivência das organizações e com o cumprimento de suas missões e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos.

Alguns autores como Alonso Junior et al. (2011), Fischmann e Almeida (2009) e Krakauer et al. (2012) relacionam o processo de planejamento estratégico com a análise do ambiente organizacional, para que se descubra os pontos fortes e fracos, assim como os objetivos e metas propostos para a empresa. Segundo Krakauer et al. (2012), há uma relação do planejamento estratégico com o ambiente e o futuro, análises essenciais para o desenvolvimento das empresas, considerando-se o contexto dinâmico e globalizado dos mercados.

O Planejamento ajuda a organização a obter um desempenho superior, focando sua energia, garantindo que seus membros estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medindo e ajustando a direção da organização em resposta a mudanças no ambiente (MUNDSTOCK, 2008).

Planejar, todavia, não é um exercício de previsibilidade. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) planejar é a construção do que a empresa deseja percorrer para alcançar o objetivo final. Parte do que é planejado não será executado (estratégias não realizadas), porque, muitas vezes, as organizações não fazem alterações em seus planejamentos. As empresas utilizam este instrumento de maneira rígida; todavia, o planejamento estratégico não deve ser imutável para unir as estratégias que não são realizadas com as estratégias emergentes que surgiram das mudanças ambientais.

“A ideia de administração traz embutida a ideia de racionalidade. As ações racionais são marcadas pela tentativa de explicitar consequências de determinadas decisões, de maneira antecipada. Portanto, quando se fala em administrar está se tratando de uma atitude de fuga ao imediatismo e à improvisação. Nesse sentido, planejar é inerente a administrar” (FISCHMANN, 1987, p. 4).

O propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2013).

2.3.1 Caracterizações de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como objetivo disciplinar o pensamento estratégico buscando transformá-lo em ações concretas para atingir os objetivos estabelecidos (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

O planejamento estratégico é o processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é moldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de obter uma rentabilidade superior (KOTLER, 1998).

Segundo Fischmann e Almeida (2009), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo.

O planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, visando atingir uma situação saudável de longo prazo para a empresa (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa (OLIVEIRA, 2013; SCRAMIM; BATALHA, 1997) visando atingir os objetivos organizacionais, corrigir os rumos e encontrar oportunidades (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Para Oliveira (2013), o planejamento estratégico corresponde a um conjunto de ações a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado e quando utilizado corretamente, o planejamento estratégico, impulsiona toda a organização na direção do crescimento e desenvolvimento, diversificação e inovação.

Para Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. Para os mesmo autores, o planejamento, se bem executado, ajudará a organização a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Para Krakauer et al. (2012), o planejamento estratégico é uma forma estruturada e sistemática, visto como um processo contínuo, de longo prazo, que formaliza a estratégia competitiva e direciona a organização para atingir suas metas e objetivos.

Um planejamento estratégico eficaz fornece a uma firma vantagem competitiva sobre seus competidores, porque possibilita à organização realizar escolhas sobre o que fazer e, principalmente, sobre o que não fazer (PORTER, 1996).

Enfim, o planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos futuros da empresa e busca tornar as prioridades claras e explícitas. Com isso, pretende-se dar senso de direção à empresa, identificando objetivos, táticas e metas que permitam que a empresa alcance os seus objetivos planejados (MUNDSTOCK, 2008).

3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como objetivo elucidar o ambiente no contexto da administração. Inicialmente demonstra-se as origens da teoria ambiental, assim como suas principais definições, explica as dimensões do ambiente organizacional, demonstra quais são as variáveis que estão presentes no ambiente e apresenta algumas fontes de informação sobre o ambiente.

3.1 A Noção de Sistema

O pensamento sistêmico tem seu embasamento na definição de sistema (MAXIMIANO, 2008). Sistema é o conjunto de partes integrantes e interdependentes que conjuntamente formam um todo unitário ou complexo com um determinado objetivo (MAXIMIANO, 2008; OLIVEIRA, 2013).

Para Bertalanffy, sistema é um todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas em partes específicas do todo; portanto, o comportamento do todo é maior do que a soma do comportamento das partes. (MINAYO, 2010).

Um sistema funciona adquirindo *inputs* (entradas) do ambiente externo, transformando-os de alguma forma, e descarregando *outputs* (saídas) de volta ao ambiente (BATEMAN; SNELL, 1998; CERTO et al., 2005; DAFT, 2010; MAXIMIANO, 2008). Para Maximiano (2008) qualquer sistema compreende:

- Um conjunto de entidade chamadas partes, elementos ou componentes;
- Relação ou interação entre as partes;
- A visão de algo novo e distinto, criado por essa relação, em um nível sistêmico de análise.

O modelo de sistema apresentado por Daft (2010) difere do modelo tradicional apresentado por ser formado por cinco variáveis – entrada, transformações, saída, *feedback* e ambiente. A interação entre a empresa e o ambiente ocorre por intermédio do modelo de sistema, conforme figura 4.

Figura 4 - A Visão de Sistemas das Organizações
Fonte – Daft (2010)

As entradas são informações, recursos físicos e abstratos que a organização adquire no ambiente (MAXIMIANO, 2008; SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Uma organização, segundo Bateman e Snell (1998) utiliza os seguintes tipos de insumos ou recursos: humanos (pessoas), financeiros (capital), físico (máquinas e equipamentos) e informação (*know-how*).

O processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída). O que define a natureza do sistema é o processo, a natureza das relações entre as partes, e não apenas as partes, que são muito similares em todos os sistemas.

As saídas são os resultados do sistema, ou seja, os produtos e serviços, os salários e os impostos que pagam, o lucro a seus acionistas, o aumento das qualificações de sua mão de obra, a poluição que provoca e o nível de renda na cidade em que se localiza (MAXIMIANO, 2008).

O problema da estratégia é conseguir este ajuste de longo prazo entre as capacidades e as competências do sistema-empresa e o ambiente que circunda a organização. As saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema.

A retroalimentação ou *feedback* do sistema, considerada a reintrodução de uma saída sob a forma de informação, energia, produto, serviço ou tecnologia. Se essa entrada faz

aumentar o desempenho das saídas ou do processo, a retroalimentação é considerada positiva e, caso contrário, negativa.

Os controles e as avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão.

Todo sistema está inserido dentro de um ambiente, formado por outros sistemas, que se organizam em sistemas mais cada vez maiores, e faz com que os sistemas importem energia do ambiente e a processem, para transformá-la e devolvê-la aos outros sistemas (MAXIMIANO, 2008).

Na análise de qualquer sistema é necessário entender qual é o ambiente e qual é o papel da organização dentro desse ambiente, as relações de interdependência, as fontes de recursos, os destinatários dos produtos e serviços, as regras que devem ser obedecidas e a missão do sistema dentro do ambiente (MAXIMIANO, 2008).

3.2 Definições de Ambiente Organizacional

Como as organizações não existem no vácuo, elas precisam, inevitavelmente, para sobreviver e crescer, interagir com seu ambiente organizacional (DYER; ROSS, 2008). O ambiente organizacional exerce importante papel sobre o comportamento da organização, especialmente sobre a formulação de estratégias (DAFT, 2010; HALL, 1984; MEDINA; SILVEIRA, 2003).

Se uma firma está apta a se adaptar mais facilmente às preferências dos clientes, alavancar novas tecnologias para conhecer as necessidades dos clientes, monitorar e conhecer as ameaças competitivas rapidamente e encontrar meios para permanecer rentável mesmo num mercado com baixo crescimento, então ela poderá ser sucesso no longo prazo (RAJU; LONIAL; CRUM, 2011).

O ambiente organizacional compreende todos os elementos que existem fora das fronteiras da organização e que possuem potencial para afetá-la (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; ANDREWS, 1966; BATEMAN; SNELL, 1998; CERTO et al., 2005; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; DAFT, 2010; FISCHMANN; ALMEIDA, 2009; OLIVEIRA, 2013).

O ambiente de uma organização pode ser relativamente estável, permanecendo imutável sobre um período de tempo e assim apresenta tendências que são relativamente fáceis de prever, ou o ambiente pode ser bastante dinâmico com a ocorrência de rápidas, frequentes e complexas mudanças (DYER; ROSS, 2008).

A resposta da empresa perante as forças ambientais realimenta o processo de forma positiva ou negativa. A empresa deve aprender a identificar e a se comportar diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo que consiga aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças (OLIVEIRA, 2001).

Mudanças no ambiente organizacional necessitam de um contínuo monitoramento pela empresa, porque, quando se inicia o processo de formulação de estratégias, os executivos que fazem parte do processo de planejamento estratégico, devem ter a consciência desses aspectos ambientais, que podem afetar o futuro da organização (ANDREWS, 1966; McGEE; SAWYER, 2003).

A interação da empresa com seu ambiente organizacional, segundo Gimenez (1993), depende de duas dimensões básicas: a primeira depende da percepção dos administradores sobre as transformações ambientais, pois a forma como uma empresa tenta se adaptar às mudanças no ambiente está relacionada à visualização destas como ameaças ou oportunidades; e, a segunda, refere-se à estratégia a ser seguida deve ser desenvolvida como antecipação de ações a serem tomadas, na forma de um plano, elaborado para lidar com certas expectativas de acontecimentos futuros, ou pode ser apenas uma reação a algo já ocorrido ou que a empresa esteja vivenciando no momento.

Quanto mais hostil e turbulento for o ambiente, mais o planejamento será importante e mais os dirigentes devem se dedicar à coleta e análise de informação oriundas do ambiente (LAS CASAS, 1999; OLIVEIRA, 2013). A relação entre o tipo e/ou a quantidade de risco percebido e a estratégia que costuma reduzir o risco e a hostilidade ambiental pode ser importante para se tentar resolver o problema das estratégias de redução de risco que podem ser usadas em uma circunstância particular (LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006; OLIVEIRA, 2013).

Toda organização, independentemente de seu porte, é continuamente submetida a relações que se delineiam em um contexto com um grande número de atores com interesses diversos, constituindo uma dinâmica de conflitos e consensos que se sobrepõem (SILVEIRA SANTOS; ALVES; TAVARES DE ALMEIDA, 2007).

Contudo conhecer, somente, o ambiente organizacional e sua função no atual cenário competitivo não é suficiente; é preciso que a empresa faça uma análise, detalhada, das

variáveis que o compõem e assim, consigam elaborar uma estratégia para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças ou restrições impostas pelo ambiente (BEAL, 2000; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; GIMENEZ, 1993).

Em resumo, o ambiente é visualizado como uma fonte de informação que continuamente cria sinais e mensagens que a organização deve considerar como sendo importantes para o seu processo de formular estratégias competitivas (XU; KAYE; DUAN, 2003).

3.3 Dimensões do Ambiente Organizacional

O ambiente, na administração, é dividido em dois grandes blocos: o ambiente externo ou organizacional – que se divide em geral e específico – e o ambiente interno (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; HUNGER; WHEELLEN, 2002; TAVARES, 1991). A diferença de enfoques dos dois ambientes está expressa pelo quadro 1.

	Análise Interna	Análise Externa
O que se procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de tempo analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças
Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá se adaptar ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

Quadro 1 - Comparação entre os Ambientes Externo e Interno
Fonte – Almeida e Moreira Junior (2004)

Para Ketchen Jr. e Palmer (1999), o ambiente organizacional afeta o crescimento e a lucratividade da empresa ajudando na identificação das oportunidades e das ameaças e é importante para a sobrevivência e o êxito das empresas, porque influencia as opções estratégicas da organização.

O ambiente geral tem uma abrangência maior e mais significativa sobre todas as organizações (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; MAYER et al., 2013; TAVARES, 1991; XU; KAYE; DUAN, 2003). Trata-se, portanto, do ambiente

que influencia, semelhantemente, todas as empresas de todos os setores (BATEMAN; SNELL, 1998; McGEE; SAWYERR, 2003).

O ambiente geral recebe várias denominações como Macroambiente (ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; DYER; ROSS, 2008; ERRAMILLI; 1992; TAVARES, 1991), Ambiente Global (BATES, 1985) e Ambiente Contextual (TAVANA, 2002).

O ambiente específico é o ambiente mais próximo e imediato da organização e é onde a firma obtém seus recursos e comercializa seus produtos e serviços, enfrentando outras organizações concorrentes e agências reguladoras (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; TAVARES, 1991) e caracteriza-se por um conjunto de instituições socioeconômicas e grupos formais e informais que influenciam, possuem interesses e contribuem ou podem contribuir, de maneira positiva ou negativa, para o seu desempenho (TAVARES, 1991).

O ambiente específico, assim como o ambiente geral, possui várias nomenclaturas como: Ambiente Operacional (TAVARES, 1991), Ambiente de Tarefa (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; MAYER et al., 2013; XU; KAYE; DUAN, 2003) Microambiente (ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012; DYER; ROSS, 2008; ERRAMILLI; 1992), Ambiente da Indústria (BATES, 1985) e Ambiente Transacional (TAVANA, 2002).

O ambiente específico engloba, basicamente, as Cinco Forças Competitivas demonstradas em Porter (2004) e exercem influência direta sobre as ações organizacionais. O desafio estratégico imposto pelas Cinco Forças reside em encontrar uma posição em um setor de negócios na qual a organização possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender da influência deles (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Os estrategistas que analisam o ambiente organizacional devem entender que tal análise é uma atividade difícil, porém, significativa, porque este ambiente é uma fonte primária de incerteza para os estrategistas responsáveis por identificar oportunidades e ameaças (McGEE; SAWYERR, 2003; VÄLIKANGAS; GIBBERT, 2005). Quanto maior for a incerteza ambiental, maior será a necessidade de se analisar as modificações que ocorrem no ambiente organizacional (McGEE; SAWYERR, 2003). De acordo com os autores, os setores que são estrategicamente importantes devem ser analisados, com mais frequência, do que os setores que impactam, em um menor grau, no desempenho da empresa.

A análise externa é realizada por meio da obtenção de informações sobre o mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

O ambiente organizacional é composto por muitas variáveis e subvariáveis. Conhecê-las e, principalmente, saber interpretá-las é fundamental em um ambiente de negócios, cada vez mais incerto e turbulento. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), tanto as empresas consolidadas quanto às novas firmas, que pretendem se estabelecer, devem manter-se a par, não apenas das tendências específicas de seu setor, como também observar fatores de outras indústrias, que podem influenciar as organizações, de uma maneira geral.

A resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comportar-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais, de modo que saiba aproveitar as oportunidades que as forças favoráveis permitem e evite as ameaças provocadas pelas forças desfavoráveis, para manter a sua sobrevivência e crescimento (OLIVEIRA, 2013).

3.4 Incerteza Ambiental

Para Bandeira-de-Mello e Cunha (2004), a preocupação com esta variável justifica-se porque as incertezas ambientais influenciam a longevidade da firma e a consequente manutenção do padrão de vida das famílias dos dirigentes que dela dependem.

A incerteza é a principal dimensão para diagnosticar o ambiente (DAFT; SORMUNEN; PARKS, 1988; DUNCAN, 1972). O dinamismo ambiental aparece como sendo a principal fonte de incerteza, seja porque é o maior gerador de incerteza ou porque é mais fácil de quantificar (OREJA-RODRÍGUES; YANES-ESTÉVEZ, 2010).

Bandeira-de-Mello e Cunha (2004) afirmam que a preocupação com a incerteza está relacionada com a definição de risco. A expressão risco é utilizada, com frequência, na área econômico-administrativa, porém, apesar de serem áreas, até certo ponto complementares, definem risco de maneira distinta. Em finanças, segundo Abreu Filho et al. (2008), risco é quando há variabilidade no retorno que se espera de um determinado ativo. Em administração, segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2004), o risco reflete a incerteza quanto aos resultados futuros auferidos pelos envolvidos, sejam resultados positivos ou negativos. Em Economia, de acordo com Sandroni (2008), risco é uma situação em que, partindo-se de determinado conjunto de ações, vários resultados são possíveis e as probabilidades de cada um acontecer são conhecidas; quando tais probabilidades são desconhecidas, a situação denomina-se incerteza.

Apesar de refletir tanto ganhos como perdas futuras, para as firmas, o risco do negócio está mais associado ao prejuízo e à consequente perda de longevidade, do que ao potencial de ganhos futuros (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2004).

A informação sobre o ambiente é essencial ao processo de tomada de decisão empresarial, porque, em tempos de incerteza, é importante analisar a evolução ambiental a fim de medir a eficácia das ações ou identificar possíveis tendências ambientais (OREJA-RODRÍGUEZ; YANES-ESTÉVEZ, 2010).

As características ambientais que influenciam a incerteza são o número de fatores que afetam a organização e a extensão na qual esses fatores mudam [...] quando os fatores externos mudam rapidamente, a organização experimenta uma grande incerteza [...] quando uma organização lida com apenas alguns fatores externos e estes são relativamente estáveis, a experiência gerencial baixa e as incertezas não exigem tanta atenção às questões externas (DAFT, 2010).

Para Milliken (1987) e Parnell et al. (2012), as principais características para se definir incerteza ambiental são:

- Dificuldade em prever ou se antecipar a eventos futuros.
- Falta de informação sobre a relação causa e efeito;
- Inabilidade de predizer os resultados de uma decisão.

Assim, na sequência este trabalho analisa os modelos presentes na literatura que prescrevem as variáveis que compõem o ambiente organizacional e que devem ser analisadas para se monitorar o ambiente.

3.5 Monitoramento do Ambiente Organizacional

O ritmo acelerado com que ocorrem as mudanças ambientais compele as empresas a desenvolver um maior grau de flexibilidade, seja ela estratégica ou organizacional. As empresas, portanto, estão sendo pressionadas a elevar os seus investimentos em pessoas e em tecnologia para aprimorar a obtenção de informações ambientais (CHOUDHURY; SAMPLER, 1997).

Monitorar o ambiente organizacional torna-se uma importante tarefa dos dirigentes, pois com a turbulência do atual ambiente competitivo, saber monitorar as informações e fazer previsões é fundamental para a formulação das estratégias (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; ANSOFF; MCDONNELL, 1993; BANHAM; COLLEGE, 2010; BEAL, 2000; DIDONET et al., 2012; DIFFENBACH, 1983), pois a não realização do monitoramento

ambiental, pode fazer com que a empresa se torna míope e, com isso, torne-se menos competitiva no longo prazo (KRAKAUER et al., 2012).

O monitoramento ambiente tem sua origem na teoria administrativa (AGUILAR, 1967; MAYER et al., 2013) e especifica os setores a serem monitorados, controla os principais indicadores de oportunidades e ameaças, utiliza os sistemas de informação, incorpora os resultados da análise em processos de tomada de decisão e atribui responsabilidade no processo de monitoramento ambiental (YASAI-ARDEKANI; NYSTROM⁷, 1996 *apud* MAYER et al., 2013).

Monitora-se o ambiente organizacional com o objetivo de identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas (PFEFFER; SALANCIK, 1978; ANSOFF; MCDONNELL, 1993; GLAISTER; FALSHAW, 1999; BEAL, 2000; HUNGER; WHEELLEN, 2002; CHIAVENATO SAPIRO, 2004; CERTO et al., 2005; LIAO; WELSH; STOICA, 2008). O monitoramento ambiental faz a organização expandir a tomada de decisão para incluir perspectivas externas à organização, como concorrentes, clientes, órgãos reguladores, *stakeholders*, economia, política, tecnologia e mudanças socioculturais (XU; KAYE; DUAN, 2003).

O monitoramento ambiental geralmente implica mais do que a simples identificação de quais eventos externos são importante para se realizar um diagnóstico estratégico em uma firma; a definição de monitoramento ambiental também inclui a identificação de tendências externas que guiarão o curso de ações futuras da empresa (AGUILAR, 1967; MILLIKEN, 1987).

O monitoramento ambiental pode ser definido como sendo o processo de coletar, analisar e interpretar as informações e tendências externas à firma que serão posteriormente utilizadas em seu processo de administração estratégica (DAFT; WEICK, 1984; SUBRAMANIAN; FERNANDES; HARPER, 1993; CHOO, 2001; XU; KAYE; DUAN, 2003; LIAO; WELSH; STOICA, 2008; PARNELL et al., 2012).

Monitoramento ambiental refere-se às atividades associadas com a aquisição de informações sobre eventos, tendências e relações que potencialmente podem afetar as fontes de recursos das organizações e, também, quanto ao modo de antecipar às modificações ambientais de longo prazo como também avaliar os seus possíveis impactos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; MAYER et al., 2013).

7 YASAI-ARDEKANI, M.; NYSTROM, P. C. Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory. *Management Science*, v. 42, n. 2, p. 187–204, 1996.

O monitoramento ambiental é a maneira como as organizações fazem o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Tal análise, se usada corretamente, pode ajudar a garantir o sucesso da organização (MILLER; FRIESEN, 1977).

Ambientes instáveis criam incertezas estratégicas nos executivos, o que faz com que procurem elevar a demanda por informações estratégicas. Os executivos de grandes organizações monitoram o ambiente organizacional, com mais frequência, para reduzir a incerteza, em que relação aos proprietários-dirigentes de pequenas empresas (XU; KAYE; DUAN, 2003).

As vantagens de se realizar o monitoramento do ambiente competitivo é que esta técnica possibilita entender as mudanças ambientais, melhor analisar a indústria, entender os mercado e refinar o processo de planejamento estratégia e obter mais subsídios para a tomada de decisão estratégica (LESTER; PARNELL, 2008). Além disso, o objetivo do monitoramento ambiental é alertar os tomadores de decisão sobre possíveis e significantes mudanças externas, para que esses profissionais tenham o tempo necessário para reagir, ou se antecipar, a esses incidentes (OLAMADE et al., 2012).

O monitoramento ambiental conduz a um processo de tomada de decisão baseado em fatos, o que possibilita uma administração proativa, em que as companhias que monitoram o ambiente terão maiores perspectivas de sucesso do que aquelas que não utilizam a técnica de monitoramento (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Contudo, o monitoramento ambiental segue algumas regras que, apesar de serem específicas, variam de empresa para empresa. Certo et al. (2005) elenca as três principais regras do monitoramento do ambiente organizacional:

- Papel Orientado para a Política: o objetivo é melhorar o desempenho organizacional, simplesmente, mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes no ambiente;
- Papel do Planejamento Estratégico Integrado: o propósito é melhorar o desempenho organizacional, por meio da conscientização, dos altos executivos e dos gerentes divisionais, sobre as questões que surgem no ambiente, porque o impacto de tais variáveis sobre o planejamento estratégico e o das unidades de negócio é direto;
- Papel Orientado para a Função: o propósito é melhorar o desempenho organizacional ao fornecer informações ambientais relacionadas ao desenvolvimento das funções organizacionais específicas.

3.6 Variáveis do Ambiente Geral

Para que o processo de monitoramento ambiental seja eficaz, é preciso que se escolham as variáveis ambientais mais adequados para o trabalho. Chiavenato e Sapiro (2004) afirmam que, devido ao grande volume de informações ambientais disponíveis torna-se impossível, em termos econômicos e tecnológicos, o acompanhamento de todas as variáveis. Como os gerentes são limitados em suas habilidades de coletar e de processar informações e determinar os resultados de suas decisões, eles devem identificar quais eventos externos são considerados mais importantes, para que a organização melhore o seu desempenho (McGEE; SAWYER, 2003; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A escolha de cada variável depende de quais indicadores a organização considera como essenciais para o negócio (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Contudo, Serra, Torres e Torres (2004) ressaltam que se devem avaliar os possíveis impactos que cada indicador poderá ter sobre o desempenho organizacional.

Para se conhecer quais são as variáveis que compõem o ambiente geral realizou-se uma busca na literatura específica sobre o tema chegando-se às seguintes conclusões:

- Para Andrews (1966) há seis variáveis que afetam o ambiente geral: ecológica, econômica, indústria, político-legal, sociocultural e tecnológica. Embora o autor não faça distinção entre quais variáveis pertencem ao ambiente geral e ao ambiente específico, ao utilizar a variável indústria, entende-se que o autor está se referindo ao setor de atuação de cada empresa. Portanto tal variável não será considerada como pertencente ao ambiente geral, indicando apenas que há um ambiente mais específico, mas sem fazer alusão a qualquer variável de análise;
- Para Bates (1985) há cinco variáveis que afetam o ambiente geral: ecológica, econômica, internacional e global, mercado de trabalho, político-legal e tecnológico.
- Ahituv, Zif e Machlin (1998), Hunger e Wheelen (2002), Mayer et al. (2013), McGee e Sawyerr (2003) e Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: econômica, político-legal, sociocultural e tecnológica.
- Para Bateman e Snell (1998) as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: demográfica, ecológica, econômica, internacional e global, político-legal, sociocultural e tecnológica.

- Para Kotler (1998) as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: demográfica, ecológica, econômica, político-legal, sociocultural e tecnológica.
- Para Tao e Prescott (2000), as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: econômica, internacional e global, político-legal, sociocultural e tecnológica.
- Para Tavana (2002) as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: político-legal, sociocultural e tecnológica.
- Para Xu, Kaye e Duan (2003) as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: demográfica, econômica e político-legal.
- Para Dyer e Ross (2008), as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: demográfica, econômica, mercado de trabalho, político-legal, sociocultural e tecnológica.
- Daft (2010), as principais variáveis que influenciam o ambiente geral são: econômica, internacional e global, mercado de trabalho, político-legal, sociocultural e tecnológica.

O quadro 2 representa a compilação de todas as variáveis do ambiente geral apresentadas pelos autores:

A análise do quadro 2 permite concluir que, dos catorze modelos analisados, a variável Político-Legal é citada por todos os autores, seguida, respectivamente, por Tecnológica, Sociocultural e Econômica, Demografia, Ecologia e Internacional e Global.

Conforme demonstrado pelos modelos, a preocupação com a variável econômica justifica-se por lidar com a solidez econômico-financeira da organização, o que implica a capacidade da firma em honrar seus compromissos e a planejar investimentos visando sua sobrevivência.

A tecnologia representa a incerteza ambiental, pois é responsável por alterar os processos ou produtos executados por uma empresa, ou seja, o modo como é realizado um determinado processo ou produto hoje, pode ser completamente alterada amanhã, fazendo com as empresas que não se enquadrarem nas novas formas deixem de obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

A variável político-legal, ao tratar, por exemplo, de leis, políticas e regulamentos influencia o modo como as organizações operam, comercialmente, seja em nichos específicos, nacional ou mesmo internacionalmente, delimita as relações trabalhistas, implementa norma de padronização de produção, dentre outras.

		AUTORES														
	VARIÁVEIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
AMBIENTE GERAL	Demográfica				X	X						X	X			4
	Ecológica	X	X		X	X										4
	Econômica	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	12
	Internacional e Global		X		X			X						X		4
	Mercado de Trabalho		X										X	X		3
	Político-legal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
	Sociocultural	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	12
	Tecnológica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	13

Quadro 2 - Resumo das Principais Variáveis do Ambiente Geral

Legenda:

- 1 - Andrews (1966)
- 2 - Bates (1985)
- 3 - Ahituv, Zif e Machlin (1998)
- 4 - Bateman e Snell (1998)
- 5 - Kotler (1998)
- 6- Wright, Kroll e Parnell (2000)
- 7 - Tao e Prescott (2000)
- 8 - Hunger e Wheelen (2002)
- 9 - Tavana (2002)
- 10 - McGee e Sawyerr (2003)
- 11 - Xu, Kaye e Duan (2003)
- 12 - Dyer e Ross (2008)
- 13 - Daft (2010)
- 14 - Mayer et al. (2013)

3.7 Variáveis do Ambiente Específico

Para se descobrir quais são as variáveis que compõem o ambiente específico realizou-se igualmente ao item anterior uma busca na literatura específica sobre o tema chegando-se às seguintes:

- Para Bates (1985), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: ameaças de produtos substitutos, clientes/consumidores, distribuidores, fornecedores e funcionários.
- Para Ahituv, Zif e Machlin (1998), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: ameaças de produtos substitutos, clientes/consumidores e concorrentes.
- Bateman e Snell (1998), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Wright, Kroll e Parnell (2000), as principais variáveis que influenciam o ambiente específico são: ameaça de novos entrantes, ameaças de produtos substitutos, clientes/consumidores, concorrentes e fornecedores.
- Para Las Casas (1999), a principal variável que compõe o ambiente específico é concorrentes.
- Mayer et al. (2013), McGee e Sawyerr (2003), Tao e Prescott (2000) e Xu, Kaye e Duan (2003) e as principais variáveis que influenciam o ambiente específico são: clientes/consumidores, concorrentes e fornecedores.
- Para Hunger e Wheelen (2002), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: acionistas, comunidade local, clientes/consumidores, concorrentes, credores, fornecedores, funcionários, grupos de interesses especiais e sindicatos e associações.
- Para Tavana (2002), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: clientes/consumidores, concorrentes, credores, fornecedores, grupos de interesses especiais e sindicatos e associações.
- Para Dyer e Ross (2008), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: clientes/consumidores e concorrentes.
- Para Daft (2010), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: clientes/consumidores, concorrentes e fornecedores.
- Para Mayer et al. (2013), as principais variáveis que compõem o ambiente específico são: clientes/consumidores e concorrentes.

O quadro 3 representa o resumo de todas as variáveis do ambiente específico elencadas pelos autores.

No ambiente específico, a análise do quadro 3 demonstra que as principais variáveis são Concorrentes, Fornecedores, Clientes, Ameaça de Novos Entrantes e Ameaça de Produtos Substitutos.

Alterando-se apenas a forma de se escrever, a variável concorrentes, para rivalidade interna, nota-se que o seu significado original não foi modificado, porém tal troca permite uma importante conclusão: as principais variáveis do ambiente específico são as mesmas que Michael Porter utilizou para elaborar o modelo das Cinco Forças Competitivas – Rivalidade Interna, Poder de Barganha dos Fornecedores, Poder de Barganha dos Compradores, Ameaça de Novos Entrantes e Produtos Substitutos. Portanto, a análise do ambiente específico está amparada na teoria porteriana e que deriva de conceitos da organização industrial, um dos ramos da Economia.

Com relação à quantidade de variáveis que devem ser analisadas por uma empresa, Krakauer (2011) afirma que não há um número exato, mas apenas algumas recomendações, como a fornecida por Cancellier, Almeida e Estrada (2005), em que afirma que as variáveis escolhidas devem ser as de maior impacto. Outra recomendação fornecida por Krakauer (2011) é a de que a necessidade de monitorar as variáveis pode sofrer alterações no tempo em função da dinamicidade dos mercados atuais, sendo, portanto, necessário analisar constantemente o ambiente para que futuras mudanças sejam implementadas, caso haja necessidade.

3.8 Fontes de Informação para o Monitoramento Ambiental

O propósito de reunir as informações sobre o ambiente é ajudar a administração a estabelecer a diretriz futura da organização (AGUILAR, 1967). Contudo há poucos trabalhos que visam comparar as principais fontes de informação mais utilizadas em cada setor (FRANCO; HAASE, 2010; MAY et al., 2000; XU; KAYE; DUAN, 2003).

Dentre esses trabalhos, Xu, Kaye e Duan (2003) concluíram que a percepção da informação ambiental difere consideravelmente de setor para setor. Já May et al. (2000) afirmaram que o monitoramento ambiental é mais importante em setores onde a informação é acessível.

	VARIÁVEIS	AUTORES														TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
AMBIENTE ESPECÍFICO	Acionistas							X								1
	Ameaça de Novos Entrantes			X			X						X			3
	Ameaça de Produtos Substitutos	X	X	X			X						X			5
	Comunidade Local							X								1
	Clientes/Consumidores	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	Concorrentes		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	Credores							X	X							2
	Distribuidores	X														1
	Fornecedores	X		X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	11
	Funcionários	X						X								2
	Grupos de Interesses Especiais							X	X							2
	Sindicados e Associações							X	X							2

Quadro 3 - Resumo das Principais Variáveis do Ambiente Específico

Legenda:

- 1- Bates (1985)
- 2- Ahituv, Zif e Machlin (1998)
- 3 - Bateman e Snell (1998)
- 4 - Las Casas (1999)
- 5 - Tao e Prescott (2000)
- 6 - Wright, Kroll e Parnell (2000)
- 7 - Hunger e Wheelen (2002)
- 8 - Tavana (2002)
- 9 - McGee e Sawyerr (2003)
- 10 - Xu, Kaye e Duan (2003)
- 11 - Dyer e Ross (2008)
- 12 - Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
- 13 - Daft (2010)
- 14 - Mayer et al. (2013)

Assim confiar em fontes de informação são ações específicas de cada setor (FRANCO; HAASE, 2010).

Segundo Aguilar (1967) e Franco e Haase (2010), as principais fontes de informação para o Monitoramento Ambiental são: amigos; banco de dados específicos; clientes; colegas; conferências e seminários; consultoria externa; experiências pessoais; feiras e exposições; fornecedores; funcionários; internet; jornais; legislação setorial; livros; membros de conselho; organizações públicas; publicações especializadas; relatórios anuais; respostas a dados; reuniões profissionais; treinamento especializado; universidades e Centros Tecnológicos.

Quanto às várias fontes de informação ambiental, Daft, Sormunem e Parks (1988) afirmam que os executivos de grandes organizações utilizam-se de ambos os tipos de informações ambientais, ou seja, tanto externas quanto internas.

As principais fontes de informação para as pequenas empresas são: jornais, revistas, boletins informativos e palestras (LAS CASAS, 1999). Autores como Churchill e Lewis (1983), Johnson e Kuehn (1987) e McGee e Sawyerr (2003) salientam que os proprietários-dirigentes de pequenas empresas devem confiar em fontes externas de informação, porque suas pequenas firmas têm recursos limitados para assimilar e processar as informações internamente. Para Daft, Sormunem e Parks (1988) e McGee e Sawyerr (2003), a limitação de recursos pode elevar a atratividade das fontes de informação externas, especialmente quando as pequenas empresas estão lidando com incertezas estratégicas.

Como as empresas de pequeno porte têm falta de recursos para monitorar o ambiente adequadamente e não possuem poder de barganha no mercado em que atuam, acabam confiando mais em fontes externas de informação, mormente quando as variáveis mais influentes são a política e a sociocultural (CHURCHILL; LEWIS, 1983; MCGEE; SAWYERR, 2003).

Os proprietários dirigentes de pequenas empresas tendem a usar as fontes de informação pessoal, quando comparadas às fontes impessoais (BARBOSA, 2006; LANG; CALANTONE; GRUDMNDSON, 1997; MCGEE; SAWYERR, 2003). Os profissionais das empresas de grande porte utilizam as fontes formais de informação, reforçando o efeito tamanho das empresas nas práticas de monitoramento (BARBOSA, 2006).

As fontes pessoais de informação podem ser importantes entre os proprietários dirigentes de pequenas empresas, especialmente para os proprietários de firmas de base

tecnológica, porque competem em um ambiente de rápidas mudanças, em que a variável tempo torna-se extremamente relevante para a sobrevivência dessas empresas (McGEE; SAWYERR, 2003; STALK; HOUT, 1990).

Para McGee e Sawyerr (2003), os proprietários-dirigentes de pequenas empresas deveriam confiar, em maior grau, em fontes pessoais de informação ambiental para lidar com incertezas estratégicas quando comparadas com o uso de fontes impessoais. Os mesmos autores salientam que, apesar de sua importância, a informação impessoal não é relevante quando se pretende responder à complexidade ambiental.

4 PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas surgiram antes das grandes empresas (LEONE, 1991) e ambos os segmentos tiveram início em países mais industrializados denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de emprego, renda e maior desenvolvimento econômico (LACORTE, 2006).

Por um longo período de tempo as grandes empresas dominaram os cenários político e acadêmico em detrimento das pequenas firmas; todavia, no início da década de 1990, estratégias específicas e melhorias nas condições econômicas inverteram o panorama em prol das empresas de pequeno porte (FRANCO; HAASE, 2010).

As pequenas empresas contribuem para o bem estar econômico (ALVES FILHO et al., 2011; BANHAM; COLLEGE, 2010; FRANCO; HAASE, 2010; GILL; BIGER, 2012; KOZAN; ÖKSOY; ÖZSOY, 2006; KRAKAUER et al., 2012; VERHEES; MEULENBERG, 2004) e produzem uma parte substancial do total de bens e serviços produzidos no país (SEBRAE, 1995).

De acordo com Krakauer et al. (2012) e Lakatos (1997), as principais contribuições econômicas das MPEs relacionam-se a percentagem no PIB, alta absorção de mão de obra a baixo custo, atuação complementar aos empreendimentos de grande porte, possibilitando a diversificação na pauta de exportações e tornando a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial e capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, elevando a participação da economia privada na economia do país.

Além da geração de riqueza, estas empresas contribuem com a criação de novos empregos (GILL; BIGER, 2012; KOZAN; ÖKSOY; ÖZSOY, 2006; VERHEES; MEULENBERG, 2004), introduzem inovações, estimulam a competição, e produzem bens e serviços com eficiência.

Para Cher (1990), a pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados, personalizados e específicos; desta forma, conseguem obter uma vantagem sobre as grandes empresas. Outro motivo de singularidade é o fato de conseguirem reagir, rapidamente, conforme a evolução das condições ambientais, pelo fato de estarem concentradas próximas aos seus mercados (SILVEIRA SANTOS; ALVES; TAVARES DE ALMEIDA, 2007).

Segundo Steindl (1945), o não desaparecimento das pequenas empresas justifica-se pelas próprias condições da concorrência industrial, pois quando a grande empresa se torna líder em preço, e detém uma parte significativa do mercado, pouco tem a ganhar com a eliminação das pequenas empresas, que detêm uma pequena parcela dos consumidores. A existência das empresas de pequeno porte ajuda, ainda, uma grande empresa a se defender de acusações de formação de monopólio, pois embora não existam sinais de sua eliminação, a dinâmica, as funções, o desempenho, a sobrevivência e a acumulação de capital das pequenas empresas vinculam-se ao processo de oligopolização, ao potencial de acumulação e às estratégias das grandes empresas.

A manutenção das pequenas empresas, segundo Souza e Mazzali (2008) deve-se, ainda, a alguns fatores do sistema econômico, como a atitude de jogador de pequenos empresários que, devido a atração pelo posto de empresário e de ser seu próprio patrão e a necessidade de iniciar um empreendimento próprio como alternativas às crises econômicas e ao desemprego. É certo também que muitas pequenas empresas são conseguem sobreviver porque atuam em indústrias em que não há grandes pressões para a adoção de técnicas poupadoras de empresa e a mão de obra é de baixo custo e não organizada (SOUZA; MAZZALI, 2008).

4.1 Importância e Classificação das Pequenas Empresas

No continente europeu há mais de 20 milhões de pequenas e médias empresas que representam 99% do total de empresas e que são consideradas fatores-chave no crescimento econômico, na inovação, na geração de empregos e na integração social (CCE, 2003).

No Reino Unido, as pequenas e médias empresas representam mais de 90% de todas as empresas e empregam, aproximadamente, 60% do total da força de trabalho do setor privado (BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012; PRATER; GHOSH, 2005; WILLIAMSON; LYNCH-WOOD; RAMSAY, 2006). Em Portugal, 99% das firmas são pequenas e médias (INE, 2008); contudo, a falta de incentivos para este setor reflete-se na elevada taxa de mortalidade, em que 20% das firmas fecham no primeiro e apenas 50% alcançam quatro anos de existência (FRANCO; HAASE, 2010). Na Sérvia

as pequenas e médias representam 99% de todas as empresas, empregam dois terços de toda a força de trabalho nacional e representam 70% do comércio de bens e serviços (ANDZELIC et al., 2011; ZRNIC; ANDJELIC; DJAKOVIC, 2011).

No Brasil existem 5,1 milhões de empresas e desse total, 98% são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2006). Essas firmas representam 20% do PIB, 98% de empresas formais na indústria, no comércio e nos serviços e empregam 56% dos trabalhadores com carteira assinada (SEBRAE, 2006). Dos 1,2 milhões de novos empreendimentos gerados anualmente no Brasil, 99% são micro e pequenas empresas e empreendimentos individuais (KRAKAUER et al., 2012). Estes empreendimentos equivalem aproximadamente dois terços do total de empregos formais no país (SEBRAE, 2011).

Mesmo com essa importância econômico-social (BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012; PRATER; GHOSH, 2005; SOUZA; MAZZALI, 2008; WILLIAMSON; LYNCH-WOOD; RAMSAY, 2006), metade das empresas brasileiras fecha antes de completar dois anos de fundação, 57% não passam do terceiro ano e 60% do quarto ano de existência (SEBRAE, 2008).

Especificar um padrão de tamanho para definir portes de empresas é algo necessariamente arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; SOUZA; MAZZALI, 2008). Para os autores, uma empresa pode ser descrita como pequena quando comparada com as empresas maiores, mas grande quando comparada com menores.

Quanto à pequena empresa, há uma grande dificuldade em caracterizá-la (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; DIDONET et al., 2012; KRAKAUER et al., 2012), pois existem distintos critérios de classificação de porte das empresas, devido ao fato de que a definição do porte das empresas está diretamente ligada às condições gerais do país em que atuam (HEINZMANN; HOELGEBBAUM, 2012; LEONE, 1991). Em decorrência disso, indústrias consideradas pequenas em alguns países podem ser consideradas de médio porte em outras nações (VIEIRA, 2004).

Existem muitos parâmetros para se definir as MPE's, muitas vezes dentro do próprio país como o Brasil. De qualquer forma, para se conceituar as MPE's, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida etc. Vale lembrar que a classificação baseada em mão-de-obra tem sido a mais usada, apesar da falta de consenso (CHER, 1990, p. 17).

Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam, porque alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Essas classificações variam de país para país e de acordo com os objetivos, em especial, das políticas de apoio e promoção governamental (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Apesar dos diferentes modelos, as classificações são úteis, mas os critérios têm sempre certo grau de arbitrariedade, ligados a seus propósitos (SOUZA; MAZZALI, 2008). Contudo, é importante classificar as empresas pelo seu porte, porque elas desempenham comportamento econômico e social significativo, cujas análises ajudam a encontrar soluções específicas para as empresas enquadradas em um determinado tipo (LEONE, 1991).

Existem critérios de classificação, que podem ser qualitativos, quantitativos (HEINZMANN; HOELGEBaum, 2012) ou mistos (LEONE, 1991).

A medida quantitativa abrange critérios econômicos, enquanto a medida qualitativa corresponde a uma natureza mais social que, quase sempre, explicam o comportamento econômico das empresas (LEONE, 1991). Para a autora, os critérios quantitativos determinam o porte das empresas, oferecem a oportunidades de se realizar medidas de tendência temporal e análises comparativas porque são de uso corrente em todos os setores; porém, como esses critérios são de muitos tipos, acabam gerando diversos problemas de interpretação.

Os critérios quantitativos representam as informações obtidas por meio de análise do registro contábil das empresas e dos censos econômicos e os critérios qualitativos representam a forma de administração e o tipo de inserção no mercado (VIEIRA, 2004).

No Brasil, a classificação quantitativa das empresas abrange quatro tipos: microempresas, pequenas, médias e grandes empresas (HEINZMANN; HOELGEBaum, 2012).

Um dos índices mais utilizados é o faturamento anual (BATALHA; DEMORI, 1990; LEONE, 1991; VIEIRA, 2004). Este índice indica o movimento operacional da empresa e é amplamente utilizado pelo governo e pelas agências de crédito, como forma de conceber linhas específicas de crédito para as pequenas firmas (LEONE, 1991). Todavia este índice apresenta distorções devido ao fato dos critérios variarem segundo o

mercado da empresa, o seu ramo de atividades e a sua capacitação tecnológica (BATALHA; DEMORI, 1990).

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Essa Lei considera microempresas, para efeito do Simples Nacional, aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00; empresa de pequeno porte aquela com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

Em 2011, a Presidência da República, por meio da Lei Complementar nº 139 de 10/11/2011, modificou alguns artigos da Lei Complementar 123, dentre eles, o texto que definia a receita bruta como critério para determinação do porte das empresas. Pela nova redação, os novos valores para o faturamento, como definidor do porte organizacional são:

Tabela 1 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas de Acordo com o Faturamento Anual.

Porte	Faturamento Anual
Microempresas	Até R\$ 240.000,00
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00
Média Empresa	Superior a R\$ 2.400.000,00
Grande Empresa	Superior a R\$ 3.000.000,00

Fonte – Simples Nacional: Lei Complementar Federal 123 de 14/12/06

O número de empregados é o critério amplamente utilizado (BOS-BROUWERS, 2010; DRUCKER, 2003; GIBCUS; VAN HOESEL, 2004; LEONE, 1991; SEBRAE, 2011), pois evita as dificuldades referentes a preços, taxas, avaliações subjetivas e acesso a informações, muitas vezes, guardadas como segredo profissional (LEONE, 1991). Entretanto, apesar de ser um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, uma vez que existem empresas com número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas contendo um número grande de funcionários, mas com características de pequena empresa (BOECHAT, 2008). A tabela 2 ilustra a classificação pelo número de funcionários.

Do ponto de vista legal, torna-se importante o enquadramento do porte das empresas, devido ao fato de que a obtenção de crédito, incentivos e isenção de impostos, ocorre em função dessa classificação (HEINZMANN; HOELGEBaum, 2012).

Tabela 2 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas de Acordo com o Número de Empregados

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19	Até 9 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte – SEBRAE (2006)

Do ponto de vista legal, torna-se importante o enquadramento do porte das empresas, devido ao fato de que a obtenção de crédito, incentivos e isenção de impostos, ocorre em função dessa classificação (HEINZMANN; HOELGEBaum, 2012).

Os critérios quantitativos, por serem de uso corrente em vários setores, possibilitam que se realizem análises comparativas e estatísticas de tendência temporal e avaliem diferentes componentes da atividade empresarial (LEONE, 1991).

Os critérios qualitativos, ainda que não utilizados com a mesma frequência na definição do porte das MPEs, são úteis para seu enquadramento (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), uma vez que apresentam uma imagem mais fiel das empresas, pois focalizam em suas estruturas internas e administrativas, nos estilos de direção, no perfil, nas atitudes e nas percepções do ambiente externo dos dirigentes de pequenas empresas (LEONE, 1991).

Qualitativamente as pequenas empresas podem apresentar as seguintes características:

- Baixa relação de investimento/mão de obra empregada, decorrente de menor complexidade do equipamento produtivo, o que as capacita a gerar emprego a menor custo social e privado (DUTRA; GUAGLIARDI; HERNANDES, 1984);
- Suporte à política de apoio às cidades de porte médio, viabilizando a utilização de recursos locais e a retenção da mão de obra liberada do setor rural, antes de seu deslocamento para os centros urbanos (DUTRA; GUAGLIARDI; HERNANDES, 1984);
- Campo de treinamento de mão de obra especializada e de formação de empresários (DUTRA; GUAGLIARDI; HERNANDES, 1984);

- Direção relativamente pouco especializada (STALEY; MORSE⁸, 1965 *apud* LEONE, 1991);
- Relações pessoais estreitas entre os dirigentes, os empregados encarregados do setor de produção, os clientes e os fornecedores (STALEY; MORSE¹⁰, 1965 *apud* LEONE, 1991);
- Falta de acesso ao capital através de um mercado de capital organizado (STALEY; MORSE¹⁰, 1965 *apud* LEONE, 1991);
- Falta de força particular nas negociações entre compradores e vendedores (STALEY; MORSE¹⁰, 1965 *apud* LEONE, 1991);
- Integração relativamente forte na comunidade à qual pertence o dirigente e dependência de mercados e de fonte de suprimentos próximos (STALEY; MORSE¹⁰, 1965 *apud* LEONE, 1991);
- Ter estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores (LEONE, 1991);
- Ter dificuldade em obter crédito, mesmo de curto prazo (LEONE, 1991);
- Ter falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda (LEONE, 1991);
- Ter uma interação bastante estreita na comunidade local a que pertencem seus proprietários (LEONE, 1991);
- Acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas (HEINZMAN; HOELGEBBAUM, 2012);
- Existência de divisão de trabalho especializado (HEINZMAN; HOELGEBBAUM, 2012);
- Nível de especialização da mão de obra (HEINZMAN; HOELGEBBAUM, 2012);
- Existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores (HEINZMAN; HOELGEBBAUM, 2012);
- Ausência de um sistema de informação para a tomada de decisão (HEINZMAN; HOELGEBBAUM, 2012);
- A forma e o grau de concorrência (HEINZMAN; HOELGEBBAUM, 2012);

8 STALEY, E.; MORSE, R. **Modern small industries for developing countries**. New York: McGraw-Hill, 1965.

- A caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensivo ou trabalho intensivo) (HEINZMAN; HOELGEBaum, 2012);
- Existência de participação direta do proprietário no processo de produção (HEINZMAN; HOELGEBaum, 2012).

Enquanto os critérios quantitativos fornecem uma imagem estática da empresa, os critérios qualitativos dão uma dinâmica da firma, mais relacionada à ação gerencial, o que inclui a movimentação de seus ativos físico e humano, a relação existente entre a empresa com seus fornecedores e clientes, as transações financeiras e a natureza de suas atividades (LEONE, 1991).

Muitos pesquisadores e instituições de pesquisa e de apoio à pequena empresa preferem utilizar critérios mistos ou combinados para definir o tamanho das empresas (LEONE, 1991). Os critérios mistos combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas e constituem uma aplicação de critérios qualitativos e quantitativos independentes entre si (LEONE, 1991).

4.2 Especificidades da Pequena Empresa

As pequenas empresas não podem ser consideradas uma versão diminuída da grande empresa (ALVES FILHO et al., 2011; WELSH; WHITE, 1981), porque não são pequenas grandes empresas ou grandes empresas em seu processo inicial de crescimento (ALVES FILHO et al., 2011). Além disso, as grandes empresas já podem ter nascido grandes enquanto as pequenas empresas podem morrer antes de crescer, ou até mesmo, de nascer (STEINDL, 1945).

Devido a essas características, as pequenas empresas necessitam de abordagens gerenciais específicas e mais eficazes para se tornarem competitivas (BANHAM; COLLEGE, 2010; BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012; KRAKAUER et al., 2012; LEONE, 1999; SOUZA; MAZZALI, 2008; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, 2007; VERDÚ-JOVER; LLORÉNS-MONTES; GARCÍA-MORALES, 2006), pois existem diferenças fundamentais na natureza de suas operações que não são apenas consequências das diferenças entre escalas de produção (ALVES FILHO et al., 2011; FAGUNDES; GIMENEZ, 2009) e saber explorar essas especificidades significa constituir vantagem competitiva (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Embora as teorias organizacionais tenham sido criadas para resolver os problemas administrativos das grandes empresas, a dimensão das pequenas empresas não permite que esses modelos sejam aplicados, sem adaptações, a realidades das menores firmas, porque elas possuem seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica (LEONE, 1999).

O tamanho da empresa é uma importante consideração com relação à vantagem competitiva das organizações (GREWAL et al., 2011; RAJU; LONIAL; CRUM, 2011; SOUZA; MAZZALI, 2008). As grandes empresas são conhecidas por terem determinadas vantagens como economias de escala, obtenção de *market share* baseadas sobre uma ampla linha de produtos, poder de barganha com fornecedores e distribuidores, reconhecimento de marca, exploração de patentes, efeitos da curva de experiência e poder de monopólio para lidar com os preços sobre os competidores (BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012; DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998; FIEGENBAUM; KARNANI, 1991).

As pequenas empresas têm estruturas organizacionais mais simples e informais (ALVES FILHO et al., 2011; BAKER; SINKULA, 2009; BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012; GREWAL et al., 2011; LEONE, 1999; NIETO; SANTAMARIA, 2010; RAJU; LOIAL; CRUM, 2011; SOUZA; MAZZALI, 2008; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007), e preferem ações pragmáticas de curto prazo (DIDONET et al., 2012; LI et al., 2008). Essas constatações se refletem, de certa forma, no modo como as MPes realizam o processo de planejamento, que tende a ser incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal (ALVES FILHO et al., 2011; ANDZELIC et al., 2011; COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 2000; GIMENEZ et al., 1999; LIMA, 2010)

A vantagem oriunda da estrutura é que enquanto as grandes empresas encontram dificuldade quando precisam se ajustar às mudanças no mercado devido à política corporativa, as pequenas empresas, com suas estruturas mais simples, conseguem se ajustar mais rapidamente às novas demandas de mercado, (ANDZELIC et al., 2011; ZRNIC; ANDJELIC; DJAKOVIC, 2011), são mais ágeis e prestam serviços mais personalidades aos seus clientes (HEINZMANN; HOELGEBaum, 2012), o que viabiliza a sua sobrevivência em ambientes competitivos (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2008).

Didonet et al. (2012) afirmam que umas das maiores forças que as pequenas empresas possuem sobre as grandes, está no fato de que a tomada de decisão estratégica

não está inibida pela burocracia inerente da hierarquia gerencial. As pequenas empresas são menos afetadas pelas estruturas de tomadas de decisão complexas, multiescalonadas, que inibem a flexibilidade e a produtividades de muitas empresas grandes (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

As pequenas empresas também diferem quanto aos recursos utilizados (BIONDI; FREY; IRALDO, 2000; RAJU; LONIAL; CRUM, 2011; VERHEES; MEULENBERG, 2004; ZRNIC; ANDJELIC; DJAKOVIC, 2011). Em geral, como as pequenas empresas não dispõem de recursos específicos para planejar, há restrições quanto a utilização de técnicas de planejamento. Nas grandes empresas, o uso de técnicas de planejamento é mais desenvolvido (ALVES FILHO et al., 2011). Brammer, Hoejmosse e Marchant (2012) e Lima (2010) notam que a falta de recursos é um fator fundamental de distinção das MPEs é a principal barreira para a implementação de análise ambientais em micro e pequenas firmas e faz com que essas empresas não sejam aptas a realizar julgamentos calculados quanto às oportunidades em seus ambientes externos (ZRNIC; ANDJELIC; DJAKOVIC, 2011).

A limitação de recursos reflete-se nas limitações nas reservas de caixa, na dependência de uma pequena gama de produtos/serviços oferecidos e em uma diminuta presença de mercado (LONGENECKER et al., 2006). As principais restrições de recursos referem-se a tempo, finanças e mão de obra, que faz com que essas firmas fiquem mais vulneráveis para lidar com flutuações na demanda, com ataques competitivos e com pressões dos fornecedores e distribuidores (DIDONET et al., 2012; LONGENECKER et al., 2006).

Devido a esta limitação de recursos, as pequenas empresas acabam sendo mais reativas do que proativas (LIMA, 2010; ROSSETTO et al., 2006), ficam mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de desempenho financeiro (MARTIN; STAINES, 1994) e sua sobrevivência depende, primordialmente, do alcance de resultados de curto prazo (LAGES; MONTGOMERY, 2004). O caráter reativo das estratégias em MPEs está expresso em Yusuf e Saffu (2005) com o uso da expressão “apagadores de incêndio”.

Esta constatação, para Lages e Montgomery (2004), gera o círculo vicioso, em que as pequenas empresas não conseguem elevar seu desempenho de longo prazo, porque elas estão preocupadas com os objetivos de curto prazo e não observam o impacto da estratégia, do planejamento e da tomada de decisão na obtenção de resultados de longo prazo. Com um pequeno escopo de operações e limitados recursos,

as MPEs não possuem os recursos suficientes para competir em ambientes complexos e incertos (PARNELL et al., 2012).

Além das limitações causadas pelos recursos escassos, estas empresas enfrentam a “responsabilidade da pequenez e da novidade”, na qual reconhecem que as pequenas firmas não possuem as vantagens referentes à escala e também estão inclinadas a cometer erros devido à inexperiência gerencial de seus proprietários-dirigentes (MORRIS; ZAHRA, 2000).

Quanto ao processo de inovação tecnológica, as MPEs são mais inovadoras do que as grandes empresas; essas empresas, porém, têm mais dificuldades em transformar essas inovações em produtos comercializáveis. As grandes empresas, em contrapartida, têm mais dificuldade em inovar, contudo possuem mais facilidade em colocar as inovações no mercado (ABERNATHY; UTTERBACK, 1978; FRANCO; HAASE, 2010; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Para Abernathy e Utterback (1978), as indústrias caracterizadas por substanciais investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, são nichos de oportunidades que podem atrair as MPEs; entretanto, a falta de recursos para transformar as inovações em produtos comercializáveis faz com que as MPEs vendam suas inovações ou se aliem às grandes empresas, que possuem os recursos para realizar o processo produtivo. Enquanto o desenvolvimento tecnológico fornece oportunidades para as firmas de todos os tamanhos, nota-se que a vantagem inovadora das MPEs é reduzida pela dificuldade em sobrepor as barreiras de escala inerentes à penetração em novos mercados (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998).

As MPEs também tendem a ter um contato mais pessoal com seus clientes, enfatizando um desempenho baseado nas necessidades dos clientes (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 2000; LEONE, 1999).

Quanto a contratação de funcionários, enquanto as grandes empresas realizam processos seletivos mais vez mais complexos, que visam testar várias áreas do conhecimento dos candidatos, as MPEs escolhem seus funcionários pela experiência profissional acumulada e não pelo nível de educação formal (FRANCO; HAASE, 2010). A estrutura mais simples, como uma pequena hierarquia administrativa, faz com que os funcionários se reportem diretamente ao proprietário-dirigente da empresa (SILVEIRA SANTOS; ALVES; TAVARES DE ALMEIDA, 2007). As especificidades das pequenas empresas podem ser resumidas de acordo com o quadro 4.

Grandes Empresas	Pequenas e Médias Empresas
Estrutura	
Hierarquia com diversos níveis administrativos	Plana com poucos níveis administrativos
Divisão funcional de atividades clara e detalhada	Divisão de atividades limitadas e com pouca clareza
Alto grau de especialização	Baixo grau de especialização
Fluxos de informação e estrutura rígidos	Fluxos de informação e estrutura flexíveis
Alta administração distante dos pontos de operação	Alta administração próxima dos pontos de operação
Limitada visibilidade da alta administração	Ampla visibilidade da alta administração
Distribuição geográfica em vários pontos e possivelmente multinacionais	Instalada em uma localidade
Muitos grupos de interesse	Poucos grupos de interesse
Geralmente responde com lentidão às mudanças ambientais	Geralmente responde rapidamente às mudanças ambientais
Diversidade cultural	Cultura unificada
Procedimentos	
Atividades e operações regidas por regras e procedimentos formais	Atividades e operações não regidas por regras e procedimentos formais
Alto grau de padronização e formalização	Baixo grau de padronização e formalização
Dominados por sistemas	Dominados por pessoas
Processos rígidos e não adaptáveis	Processos flexíveis e adaptáveis
Tomada de decisão baseada em fatos	Tomada de decisão baseada na intuição
Diversos tomadores de decisão	Poucos tomadores de decisão
Comportamento	
Majoritariamente burocrático	Majoritariamente orgânico
Forte mentalidade departamental/funcional	Ausência da mentalidade departamental/funcional.
Cultura inercial	Cultura fluídica
Meritocracia	Patronal
Rígida cultura corporativa dominando as operações e os comportamentos	Operações e comportamentos dos empregados são influenciados pelo caráter e comportamentos dos proprietários
Processos	
Cadeia de tomada de decisão estendida	Cadeia de tomada de decisão curta
Complexo sistema de controle e planejamento	Simple sistema de controle e planejamento
Processo estratégico geralmente deliberado e formal	Processo estratégico incremental e heurístico
Procedimentos de avaliação e controle formais	Procedimentos de avaliação e controle informais
Orientados para o controle	Orientados para os resultados
Pessoas	
Baixa autoridade pessoal	Alta autoridade pessoal
Criatividade individual reprimida	Criatividade individual encorajada
Dominadas por profissionais e tecnocratas	Dominadas por pioneiros e empreendedores
Conjunto de estilos administrativos: diretivo, participativo, paternal etc.	Conjunto de estilos administrativos: participativo e paternal

continua

Indivíduos normalmente não podem ver os resultados de seus esforços	Indivíduos normalmente podem ver os resultados de seus esforços
Amplios recursos financeiros e humanos e <i>know-how</i>	Modestos recursos financeiros e humanos e <i>know-how</i>
Treinamento e desenvolvimento de pessoal são geralmente planejados e realizados em larga escala	Treinamento e desenvolvimento de pessoal são geralmente feitos <i>ad hoc</i> e em pequena escala
Orçamento específico para treinamento	Não há orçamento específico para treinamento
Alta incidência de sindicalização	Baixa incidência de sindicalização
Alto grau de resistência à mudança	Insignificante resistência à mudança
Potencialmente muitos catalisadores para mudanças internas	Poucos catalisadores para mudanças internas
Contatos	
Grande amplitude de atividades	Pequena amplitude de atividades
Extensos contatos externos	Limitados contatos externos
Maior escopo para uma base ampla de clientes	Normalmente depende de uma pequena base de clientes
Grande base de clientes	Limitada base de clientes

Quadro 4 – Diferenças entre Pequenas e Grandes Empresas

Fonte – Ghobadian e Gallear (1997)

O modelo das Estratégias Genéricas de Porter pode ser usado para estabelecer um comparativo entre as técnicas administrativas utilizadas pelos grandes e pequenas empresas. Pela limitação de recursos, as empresas de pequeno porte obtêm maior sucesso em atuar em nichos de mercados (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998) ou aplicar uma estratégia de liderança de custo ou de diferenciação para áreas geográficas e produtos ou serviços (WATKINS⁹, 1986 *apud* PARNELL et al., 2012). A ideia de atuar em nichos é fundamental para a sobrevivência das MPEs; caso as MPEs tentem atuar em amplos mercados com estratégias baseadas em custo ou diferenciação, elas terão que competir com as grandes empresas, tendo, dessa forma, uma desvantagem considerável (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998; PARNELL et al., 2012).

Entretanto, é importante destacar que as especificidades não representam padrões únicos encontrados em todas as pequenas empresas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

9 WATKINS, D. G. Toward a competitive advantage: a focus strategy for small retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 10, n. 4, p. 9-15, 1986.

4.3 Monitoramento do Ambiente Organizacional nas Pequenas Empresas

As empresas de pequeno porte são mais vulneráveis em lidar com as forças ambientais quando comparada com as grandes empresas em aspectos como acesso a financiamento, forte confiança em estreita linha de produtos e limitada presença de mercado (O'REGAN; GHOBADIAN, 2005; DIDONET et al., 2012). A habilidade em focar sobre o mercado é visto como fator chave de sucesso, contribuindo para um desempenho superior das pequenas empresas (RAJU; LONIAL; CRUM, 2011). As MPEs são mais flexíveis e se adaptam com mais facilidade a ambientes dinâmicos, enquanto que as grandes empresas podem ser mais flexíveis para responder às restrições ambientais, porque são mais aptas para criar expectativas com relação a um melhor desempenho futuro, o que facilita a obtenção de financiamento de longo prazo (VERDÚ-JOVER; LLORENS-MONTES; GARCÍA-MORALES, 2006; ZRNIC; ANDJELIC; DJAKOVIC, 2011).

O relacionamento entre pequenas empresas e atores ambientais em um ambiente turbulento, pode ser explicado por um processo social, no qual as firmas de pequeno porte, com pouca capacidade de influenciar o ambiente em proveito próprio, lidam com adversidades impostas e elas pelos atores ambientais e agem no sentido de maximizar sua longevidade em detrimento da maximização de ganhos econômico-financeiros (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2004).

Em ambientes hostis, a sobrevivência e a prosperidade são os grandes desafios para as organizações de menor porte (SILVEIRA SANTOS; ALVES; TAVARES DE ALMEIDA, 2007). As MPEs em ambientes incertos e turbulentos tendem a deixar de lado o lucro e priorizar a sobrevivência (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2004; FAGUNDES; GIMENEZ, 2009).

As MPEs têm maior flexibilidade sobre as saídas, ou resultados, do que as grandes empresas (FIEGENBAUM; KARNANI, 1991; VERHEES; MEULENBERG, 2004; YU, 2001), o que permite que essas empresas respondam, com mais agilidade, às ações dos concorrentes e as modificações no ambiente organizacional (ARAGÓN-CORREA et al., 2008). Por flexibilidade, entende-se como sendo a habilidade organizacional para se adaptar as incertas e substanciais mudanças no ambiente, o que exige rápidas reações, pois tais mudanças influenciam, significativamente, no desempenho da empresa (AAKER; MASCARENHAS, 1984).

As MPEs são mais prováveis de entrar em ambientes industriais nos quais a velocidade, flexibilidade e padrões de segmentação são valorizados. Em contraste, as

grandes tendem a ter sucesso em setores nos quais a capacidade financeira, economia de escala e estratégias de diferenciação são mais vantajosas (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998); portanto, as características das estruturas industriais impactam, diferentemente, na formação de pequenas e grandes empresas.

As grandes empresas costumam entrar em grandes mercados, caracterizados pela produção em grande escala, em que os seus recursos financeiro e humano geram vantagem competitiva (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998; SOUZA; MAZZALI, 2008). As pequenas empresas, em contrapartida, atuam em nichos de mercado e o seu sucesso depende, primordialmente, da rentabilidade potencial da exploração desse nicho, mais do que sobre a rentabilidade de todo o setor (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998).

A forma como a pequena empresa é estruturada lhe permite uma melhor adaptação às variáveis do ambiente, porém, esta adaptação, depende das características do proprietário-dirigente (ALVES FILHO et al., 2011; VERHEES; MEULENBERG, 2004). Na pequena empresa, a propriedade e a administração são, geralmente, exercidas pela mesma pessoa, fazendo com que o dirigente execute uma multiplicidade de funções, o que faz com que os objetivos e o gerenciamento estratégico da empresa sejam focados no proprietário (FRANCO; HAASE, 2010; LEONE, 1999).

O monitoramento do ambiente, em pequenas empresas torna-se importante, porque apenas se preocupar com as atividades operacionais ou elaborar planos táticos ocasionais não são suficientes para garantir a sobrevivência das empresas de pequeno porte (KRAKAUER et al., 2012).

Quanto às formas de se monitorar o ambiente, Choo (2001) considera que, ao se propor o processo de monitoramento ambiental em pequenas empresas, devem ser consideradas as atividades informais, como conversas com clientes em almoços, pois, devido ao fato de que essas empresas não possuem, em sua maioria, os recursos necessários para se elaborar e implantar um programa formal de monitoramento ambiental.

Com relação à necessidade de se adequar às técnicas de monitoramento ambiental para a realidade e as especificidades das empresas de pequeno porte, Almeida (2003) faz a seguinte constatação:

O resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas empresas

difícilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa (ALMEIDA, 2003).

Uma questão potencialmente significativa para as empresas de pequeno porte é o fato de que essas empresas falham em reconhecer os benefícios econômicos inerentes a este monitoramento ambiental (REVELL; BLACKBURN, 2005). Para as pequenas empresas, os custos desta atividade podem ser altos e, com isso, ultrapassam as vantagens econômicas que não serão obtidas no curto prazo (BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012).

Segundo Huang (2009), as pequenas empresas, mesmo com suas limitações, devem utilizar as informações ambientais quando definem suas estratégias ou tomam decisões, mesmo que informalmente, para que, assim, consigam reduzir os riscos e as incertezas inerentes ao ambiente.

No estudo realizado por Krakauer et al. (2012), 79% dos proprietários de MPEs consideram importante conhecer melhor o seu mercado e o ambiente organizacional como forma de obter vantagem competitiva. As empresas que ainda não realizam esse monitoramento estão ligadas à falta de conhecimento estratégico do proprietário-dirigente (HUANG, 2009).

O monitoramento do ambiente organizacional em pequenas empresas está relacionado aos valores pessoais dos proprietários-dirigentes (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004). Dessa forma espera-se que características pessoais tenham alguma influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias (GIMENEZ, 1993).

Diante da função exercida pelo empresário no processo de monitoramento ambiental da empresa, Terence e Escrivão Filho (2001) recomendam que o proprietário adquira o hábito de fazer perguntas e obter informações referentes a seu ambiente organizacional e esteja disposto a receber opiniões, análises e sugestões de seus funcionários durante as várias etapas do processo estratégico.

Os dirigentes das MPEs devem interpretar as informações obtidas no ambiente antes de se selecionar uma estratégia apropriada (BANHAM; COLLEGE, 2010; PARNELL et al., 2012). Alves Filho et al. (2011) afirmam que é fundamental que os dirigentes de pequenas empresas compreendam as mudanças que estão ocorrendo no

ambiente organizacional, o que implica na necessidade de se fortalecer os mecanismos de coleta de informações.

McKeiver e Gadenne (2005) frisam que algumas características pessoais do proprietário-dirigente como idade, gênero e formação podem influenciar o modo como essas empresas analisam os seus ambientes. Para Franco e Haase (2010) e Silveira Santos, Alves e Tavares de Almeida (2007), a falta de níveis mais elevados de escolaridade e experiência empreendedora impõem uma série de dificuldades às empresas de pequeno porte. Para Huang (2009), os empresários que possuem uma formação superior completa, especialmente em administração ou áreas correlatas, possuem uma tendência maior de monitorar o ambiente.

Apesar desta formação específica auxiliar a realização do monitoramento ambiental, Yusuf e Saffu (2005) contestam a tese de que níveis mais elevados de escolaridade dos proprietários de pequenas empresas acabam fazendo com que essas empresas tenham um desempenho superior no setor em que atuam. Para os autores, a experiência profissional do dirigente é mais importante do que seu arcabouço educacional; a exceção encontra-se nas empresas que operam em indústrias onde níveis mais elevados de educação são exigidos.

Os proprietários-dirigentes de empresas de pequeno porte tendem a atribuir suas dificuldades mais provavelmente a fatores externos, afirmando que as causas da mortalidade foram as forças de mercado mais do que inabilidade administrativa (FRANCO; HAASE, 2010; ZACHARAKIS; MEYER; CASTRO, 1999). Esta evidência sugere que os proprietários de pequenas empresas são, algumas vezes, relutantes em buscar informações ativamente, preferindo confiar em suas próprias experiências e intuições (PINEDA et al., 1998). Essa resistência, por parte do empresário, em realizar o monitoramento do ambiente organizacional dificulta a formulação de estratégia, pois, as condições ambientais são antecedentes do processo estratégico das pequenas empresas (YUSUF; SAFFU, 2005).

Gibb (2000) complementa a explicação, afirmando que a cultura das pequenas empresas está baseada no estilo gerencial do que “eu faço isso do meu jeito”. Contudo, os dirigentes que operam em ambientes dinâmicos serão forçados a superar algumas das resistências naturais em obter informações por meio de consultorias especializadas, caso desejem sobreviver e prosperar nessas condições (DYER; ROSS, 2008).

Gooderham et al. (2004) notam que os empresários de pequenas empresas podem, algumas vezes, procurar informações especializadas em áreas em que eles não

possuem o devido conhecimento. Dentre essas áreas específicas de informação, Dyer e Ross (2008) e Pineda et al. (1998) visualizam as questões de mercado como um campo especializado.

Destarte, os proprietários-dirigentes lidam com essa área de conhecimento do mesmo jeito que administram questões contábeis e legais (PINEDA et al., 1998). Para os autores, esses dirigentes procuram informações e empresas de consultoria quando eles são compelidos a tomar decisões de mercado, como qualidade do produto, linhas de produção e preço. A busca por informações externas está diretamente relacionada às oportunidades e as ameaças percebidas pelo dirigente (LANG; CALANTONE; GUDMUNDSON, 1997).

Segundo Dyer e Ross (2008), a complexidade envolve incerteza o que, de certa forma, está relacionada com a importância das decisões. Os proprietários-dirigentes que buscam conselhos, em face da complexidade, estão procurando reduzir a incerteza, porque, quando esta variável é reduzida, os dirigentes tornam-se mais confiantes para tomar suas decisões (McGEE; SAWYER, 2003).

Quando as pequenas percebem elevados níveis de incerteza ambiental, elas tendem a confiar em estratégias emergentes, mais do que em estratégias deliberadas (DROEGE; MARVEL, 2009). A incerteza afeta o comportamento estratégico das pequenas empresas, já que o ambiente social e econômico compele o proprietário-dirigente a adotar uma forma centralização de administração, pois a delegação de autoridade e a racionalidade das formas de controle podem ocasionar perdas (LEONE, 1999).

Quando as situações são rotineiras, o proprietário-dirigente de uma pequena empresa toma as decisões baseando-se em seus conhecimentos; porém, quando as situações não são programadas, a situação torna-se mais complexa, porque os dirigentes possuem pouco domínio sobre o tema e não sabem analisar as variáveis (DYER; ROSS, 2008). Quando este panorama se desenha, os dirigentes tendem a buscar ajuda externa, por meio de empresas de consultorias.

Os proprietários-dirigentes de pequenas empresas devem procurar conselhos com pessoas que possuem o conhecimento da indústria e das atividades desenvolvidas no setor, pois buscar conselhos não deve ser visto como um ato de fraqueza, mas sim como uma gestão de sobrevivência de longo prazo (DYER; ROSS, 2008).

Las Casas (1999) elenca algumas dificuldades em se realizar um processo de conscientização estratégica em uma pequena empresa, porque, de uma maneira geral, essas empresas não fazem planos formais, apenas informais, que são realizados com

mais frequência e direcionados para o curto prazo. Para o autor, outro problema refere-se aos dirigentes das pequenas e médias empresas estarem mais voltados para as tarefas burocráticas e não para as atividades estratégicas, da qual a análise ambiental faz parte.

Esse é um fato que dificulta a adequação das empresas às mudanças ambientais na medida em que o dirigente pode correr o risco de não perceber as alterações e manter a empresa em uma rota contrária às necessidades de mercado e demais variáveis que interferem na empresa e esta não tem controle (LAS CASAS, 1999).

Para O'Regan e Ghobadian (2005) existem outros fatores que impedem o pleno monitoramento ambiental em pequenas empresas como:

- As pequenas empresas tendem a olhar para dentro mais do que para fora e ignorar as mudanças externas;
- Algumas dessas empresas continuam a confiar nas medidas de eficiência como sendo seus planos estratégicos para o futuro. Laitinen¹⁰ (2002 *apud* O'Regan e Ghobadian, 2005) define desempenho como sendo a habilidade de um sujeito para produzir resultados em uma determinada dimensão, *a priori*, em relação a um padrão.
- Algumas pequenas firmas acreditam que, como elas são subcontratadas de uma grande organização, elas estão imunes a qualquer influência externa.

Os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas, quando monitoram o ambiente organizacional, estão listados no quadro 5.

O que influencia o monitoramento ambiental em Pequenas Empresas	Como é feito o monitoramento ambiental	Monitoramento Ambiental nas empresas de Base Tecnológica
Atitude do proprietário-dirigente	Processos informais e pouco sistemáticos	Não fazem análise específica do seu setor ou da sua região
Atividades individuais dos colaboradores	Pode contemplar atividades informais para a busca de informação, como almoço e observações de clientes	Não se preocupam em analisar o ambiente geral e o ambiente interno

continua

10 LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. Scandinavian. **Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.

Falta de recursos e de tempo	Tempo despendido na busca de informações é irregular	Análise mais voltada para a gestão de pessoas, infraestrutura e questões fiscais, legais e políticas
Nível educacional do proprietário-dirigente	Contribuições descentralizadas e fragmentadas dos colaboradores	Utilizam rede de relacionamentos para obter informações
Falta de conhecimento sobre questões estratégicas		

Quadro 5 – Principais Problemas Enfrentados pelas Pequenas Empresas no Monitoramento Ambiental
Fonte – Adaptado de Krakauer (2011)

4.4 Síntese da Revisão Bibliográfica

A fundamentação teórica deste trabalho foi apresentada, conforme demonstrado, em três capítulos: o primeiro aborda a estratégia empresarial ou competitiva; a segunda parte lida com o ambiente competitivo; e o terceiro capítulo trabalha com as questões inerentes às pequenas empresas.

Esta etapa pode ser entendida como se os três temas fossem colocados em um filtro e dessa depuração fosse extraída a essência dos três assuntos, conforme figura 5.

Figura 5- Síntese da Revisão Bibliográfica

O capítulo sobre estratégia competitiva mostra que mesmo havendo uma série de definições sobre o termo estratégia há um consenso de que a estratégia competitiva é um conjunto de ações deliberadas que ajudam a organização a atingir seus objetivos e, dessa forma, contribuir para a sobrevivência de longo prazo.

Para que uma estratégia guie ou norteie os caminhos que serão trilhados pelas empresas é preciso que se considere o impacto do ambiente sobre o resultado das ações empresariais. Desta forma, o planejamento estratégico é um processo que tem como premissa a necessidade da análise do ambiente para a formulação de suas estratégias competitivas.

O ambiente externo refere-se aos fatores ou variáveis externos que podem influenciar o desempenho das organizações. Monitorar e analisar as variáveis que compõem o ambiente ajuda a reduzir a incerteza e colabora para que a estratégia possa levar a empresa ao sucesso.

O que diferencia uma pequena empresa de uma empresa de grande porte são as especificidades que as tornam um grupo singular de estudo. Para Leone (1999), essas especificidades influenciam a forma de gestão dessas firmas, e, por consequência, o modo como analisam o ambiente competitivo.

Como as pequenas empresas possuem recursos limitados, o processo de análise ambiental tende a ser mais informal baseado, principalmente, em atividades informais e centrado na figura do proprietário quando comparado com o processo utilizado pelas grandes empresas, que é mais estruturado e pautado na experiência de seus funcionários (KRAKAUER, 2011; KRAKAUER et al., 2012).

A teoria também demonstra que alguns proprietários-dirigentes são mais relutantes em buscar informações do ambiente externo, pois preferem agir por suas intuições e por seus conhecimentos acumulados. Somente quando necessitam tomar decisões de mercado, é que esses dirigentes buscam informações de fontes externas, como as fornecidas por empresas de consultoria.

O problema de pesquisa formulado juntamente com os objetivos propostos e a revisão bibliográfica auxiliarão na elaboração de um roteiro de entrevista cujo objetivo principal é verificar como as pequenas empresas realizam a análise do ambiente competitivo. O roteiro de entrevista, conforme será detalhado no capítulo metodológico, tem no bloco de perguntas sobre o ambiente competitivo, o seu principal alicerce. As questões foram elaboradas baseando-se nos quadros 2 e 3 e nas principais fontes de informações que os dirigentes de pequenas empresas utilizam baseadas nos trabalhos de Aguilar (1967) e Franco e Haase (2010).

No trabalho de campo as especificidades das pequenas empresas serão consideradas, porque provavelmente essas características deixam o processo de análise

do ambiente competitivo em pequenas empresas menos sistemático e formal e podem refletir na maneira como essas firmas analisam o ambiente em que estão inseridas.

5 MÉTODOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar, explicar e justificar a abordagem e os procedimentos metodológicos que embasarão a pesquisa de campo. Segundo Flick (2009), a decisão por um determinado método de pesquisa não deve considerar a preferência do pesquisador, mas, sim, a adequação do método ao problema e aos objetivos da pesquisa.

5.1 Caracterização da Pesquisa

Esta seção tem o objetivo de descrever a abordagem da pesquisa, o tipo de pesquisa, o método da pesquisa, as questões da pesquisa, as categorias da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados e a síntese do método desta pesquisa.

5.1.1 Abordagem da Pesquisa

Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos ou qualitativos, ou multimétodo (que une o quantitativo e o qualitativo), pois não há obrigatoriedade de se escolher um único método, já que cada modelo de pesquisa exige um método apropriado (FREITAS et al., 2000).

Segundo Richardson (2009), o método qualitativo difere do método quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema e não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Para o mesmo autor, a abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. A pesquisa qualitativa enfatiza o processo e seu significado, enquanto a quantitativa preocupa-se em medir (quantidade, frequência e intensidade) e analisar as relações causais entre as variáveis excludentes (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Enquanto as técnicas qualitativas permitem um mergulho mais profundo sobre aspectos do objeto de pesquisa e quase sempre uma descrição mais densa, as técnicas quantitativas são adequadas para proporcionar um conhecimento mais superficial do objetivo que se quer abordar (MEIRELLES, 2003).

Cada abordagem de pesquisa possui as suas especificidades devido a diferenças na epistemologia, estilos de pesquisa e formas de construção teórica, entretanto não se pode afirmar que com isso que tratam-se de métodos excludentes (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Segundo Minayo (2010) e Terence e Escrivão Filho (2006), a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. A pesquisa qualitativa visa responder a questões particulares, a partir de descrições do pesquisador ou indivíduo pesquisado e ajuda a elucidar emoções, perspectivas, crenças, valores, ações, comportamentos e respostas que os entrevistados têm sobre o fato pesquisado (BERTÉ; ALMEIDA, 2006; CHUEKE; LIMA, 2012; MORSE, 2012).

Morse (2012) afirma ainda que a pesquisa qualitativa é definida por dois parâmetros: foco e método. Nesta dissertação o foco está na relação entre a organização e seu ambiente competitivo e o método caracteriza-se por obter informações sobre a perspectiva ou o comportamento dos proprietários-dirigentes quanto à realização ou não da análise do ambiente competitivo das organizações.

A abordagem qualitativa procura identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que deles acontecem, possibilitando, dessa forma, o desenvolvimento de novas compreensões sobre os fenômenos sociais (BARTUNEK; SEO, 2002; CHUEKE; LIMA, 2012).

Nesta abordagem, o pesquisador assume o papel de um intérprete, que analisa e interpreta o fluxo do discurso social, ou seja, as falas, silêncios, gestos e ações e é influenciado pela sua história de vida, visão de mundo, gênero, raça e cultura (CHUEKE; LIMA, 2012).

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (SILVA; WRIGHT; SPERS, 2010, p. 7).

Os métodos qualitativos estão ganhando destaque nas pesquisas sobre pequenas empresas e empreendedorismo, devido ao fato de que os aspectos subjetivos das percepções individuais e, conseqüentemente, da exploração de histórias individuais parecem ser a estratégia de pesquisa apropriada para este tipo de trabalho (PERREN; RAM, 2004).

Diante do problema de pesquisa, dos objetivos propostos e delimitação proposta afirma-se que esta dissertação utilizará a abordagem de pesquisa qualitativa, pois pretende-se conhecer como os dirigentes das pequenas empresas monitoram o seu ambiente competitivo, e não apenas, se essas empresas realizam ou não tal procedimento.

5.1.2 Tipo de Pesquisa

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos gerais, apresentando-se de três tipos:

- Pesquisa exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou permitir a construção de hipóteses;
- Pesquisa descritiva: tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno (traços característicos, problemas), podendo ainda estabelecer relações entre as variáveis;
- Pesquisa explicativa: em que a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Para Jung (2004), o processo descritivo visa à identificação, ao registro e à análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou o processo.

Quanto ao fato de se considerar a pesquisa qualitativa com tendo um caráter descritivo, Triviños (1995) lembra que este tipo de pesquisa é essencialmente descritiva, pois possui um certa subjetividade, devido aos vários significados oriundos do ambiente, o que faz com que a pesquisa qualitativa rejeite todo tipo de quantificação ou de medição. Dessa forma, para o mesmo autor, a interpretação dos resultados surge da totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno em um dado contexto.

O tipo de pesquisa deste trabalho será descritivo.

5.1.3 Procedimento de Pesquisa

A escolha sobre o procedimento de pesquisa mais indicado para um determinado trabalho dependerá da pergunta de pesquisa que, por sua vez, dependerá do contexto apresentado (CHUEKE; LIMA, 2012).

Triviños (1995) afirma que o estudo de caso é um dos métodos mais relevantes na pesquisa qualitativa. Os estudos de casos não apenas descrevem uma determinada situação, mas também ajudam a entender como e por que os eventos ocorrem e são recomendados quando o contexto social e pessoal é de fundamental importância para entender e interpretar um fenômeno (YIN, 2005).

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2005, p. 32).

O estudo de caso é um método de pesquisa utilizado quando se pretende analisar profundamente uma determinada unidade (TRIVIÑOS, 1995) e lida com questões explicativas, o que permite elucidar o motivo pelo qual dado fenômeno ocorreu (BERTÉ; ALMEIDA, 2006)

Os dois principais tipos de estudo de caso são: estudo de caso único que é particularmente apropriado para investigações completamente novas e estudo de caso múltiplo ou multicase (TRIVIÑOS, 1995) em que se estuda mais de um sujeito e são indicados quando há algum conhecimento sobre o fenômeno, mas ainda existem muitos pontos a serem descobertos.

O tamanho da amostra, nos estudos de casos múltiplos, tem um importante efeito na qualidade dos resultados da pesquisa (YIN, 2005). Para que um estudo de caso múltiplo seja eficiente, permitindo uma análise apurada dos resultados, deve-se utilizar uma amostra composta de 4 a 10 participantes (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Um estudo de caso com menos de quatro casos dificulta a análise mais profunda e comparativa dos dados, enquanto que um estudo com mais de dez casos dificulta a análise pela quantidade e complexidade dos dados (EISENHARDT, 1989).

Por fim, Yin (2005) salienta que os resultados obtidos com os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes e o estudo global é visto, por consequência, como mais robusto.

Este trabalho utilizará a técnica de estudo de caso múltiplo em que serão selecionadas quatro pequenas empresas, sendo duas pequenas empresas do setor tradicional e duas pequenas empresas de base tecnológica, sendo todas pertencentes no setor industrial e localizadas em um município no interior do estado de São Paulo.

5.1.4 Questões da Pesquisa

Segundo Creswell e Clark (2013), as questões da pesquisa em um trabalho qualitativa visam estreitar a declaração de propósitos e são estabelecidas como questões e não como hipóteses. As questões de pesquisa representam o que o pesquisador deseja esclarecer e são especialmente utilizadas quando se tem pouca experiência como pesquisador (TRIVIÑOS, 1995). Para o mesmo autor, a questão de pesquisa se baseia nas ideias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação.

De acordo com o exposto, as seguintes questões de pesquisa foram formuladas:

- Os proprietários-dirigentes de pequenas empresas que monitoram formalmente o ambiente organizacional elaboram mais facilmente a estratégia?
- Quais são as principais fontes de informação que os dirigentes de pequenas empresas utilizam para monitorar o ambiente?
- Quais são as variáveis dos ambientes geral e específico efetivamente monitoradas pelos proprietários-dirigentes?
- Existe alguma variável não considerada pela literatura que influencia as empresas de pequeno porte?

5.1.5 Categorias de Pesquisa

Segundo Gil (1999), as respostas obtidas no trabalho de campo tendem a ser variadas e para que essas respostas possam ser devidamente analisadas torna-se essencial que sejam devidamente organizadas ou categorizadas.

De acordo com Minayo (2010), categoria é um sistema classificatório, pelo qual a realidade é pensada hierarquicamente. Para a mesma autora, o cientista, assim como o ser humano, visa classificar a sociedade e os fenômenos em que está inserido; porém,

diferentemente do cidadão comum, o pesquisador cria categorias visando encontrar a unidade na diversidade e produzir explicações e generalizações.

Nesta pesquisa, as categorias de pesquisa são:

Monitoramento Ambiental: entende-se como sendo a atividade de coletar, analisar e interpretar as informações e tendências externas à firma que serão posteriormente utilizadas em seu processo de administração estratégica (DAFT; WEICK, 1984; PARNELL et al., 2012; SUBRAMANIAN; FERNANDES; HARPER, 1993);

- Ambiente Geral: entende-se como sendo ambiente que influencia, semelhantemente, todas as empresas de todos os setores (BATEMAN; SNELL, 1998; McGEE; SAWYERR, 2003). Este ambiente é composto pelas seguintes variáveis:
 - Demográfica (BATEMAN; SNELL, 1998; DYER; ROSS, 2008; KOTLER, 1998; XU; KAYE; DUAN, 2003).
 - Ecológica (ANDREWS, 1966; BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; KOTLER, 1998).
 - Econômica (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; ANDREWS, 1966; BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; DAFT, 2010; HUNGER; WHEELLEN, 2002; KOTLER, 1998; MAYER et al., 2013; McGEE; SAWYERR, 2003; TAO; PRESCOTT, 2000; XU; KAYE; DUAN, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).
 - Internacional e Global (BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; DAFT, 2010; TAO; PRESCOTT, 2000)
 - Mercado de Trabalho (BATES, 1985; DAFT, 2010; DYER; ROSS, 2008)
 - Político-legal (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; ANDREWS, 1966; BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; DAFT, 2010; DYER; ROSS, 2008; HUNGER; WHEELLEN, 2002; KOTLER, 1998; MAYER et al., 2013; MCGEE; SAWYERR, 2003; TAO; PRESCOTT, 2000; TAVANA, 2002; XU; KAYE; DUAN, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000;).
 - Sociocultural (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; ANDREWS, 1966; BATEMAN; SNELL, 1998; DAFT, 2010; DYER; ROSS, 2008; HUNGER; WHEELLEN, 2002; KOTLER, 1998; MAYER et al., 2013;

MC GEE; SAWYERR, 2003; TAO; PRESCOTT, 2000; TAVANA, 2002; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

- Tecnológica (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; ANDREWS, 1966; BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; DAFT, 2010; DYER; ROSS, 2008; HUNGER; WHEELLEN, 2002; KOTLER, 1998; MAYER et al., 2013; MC GEE; SAWYERR, 2003; TAVANA, 2002; SNELL, 1998; TAO; PRESCOTT, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).
- Ambiente Específico: entende-se como sendo o ambiente mais próximo e imediato da organização e é onde a firma obtém seus recursos e comercializa seus produtos e serviços, enfrentando outras organizações concorrentes e agências reguladoras (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Este ambiente é composto pelas seguintes variáveis:
 - Acionistas (HUNGER; WHEELLEN, 2002).
 - Novos Entrantes (BATEMAN; SNELL, 1998; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008; WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).
 - Produtos Substitutos (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000;).
 - Comunidade Local (HUNGER; WHEELLEN, 2002).
 - Clientes/Consumidores (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; DAFT, 2010; DYER; ROSS, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; HUNGER; WHEELLEN, 2002; MAYER et al., 2013; MC GEE; SAWYERR, 2003; TAO; PRESCOTT, 2000; TAVANA, 2002; XU; KAYE; DUAN, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)
 - Concorrentes (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998; BATEMAN; SNELL, 1998; DAFT, 2010; DYER; ROSS, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; HUNGER; WHEELLEN, 2002; LAS CASAS, 1999; MAYER et al., 2013; MC GEE; SAWYERR, 2003; TAO; PRESCOTT, 2000; TAVANA, 2002; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; XU; KAYE; DUAN, 2003)
 - Credores (HUNGER; WHEELLEN, 2002; TAVANA, 2002)
 - Distribuidores (BATES, 1985)

- Fornecedores (BATEMAN; SNELL, 1998; BATES, 1985; DAFT, 2010; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; HUNGER; WHEELLEN, 2002; MAYER et al., 2013; MCGEE; SAWYERR, 2003; TAO; PRESCOTT, 2000; TAVANA, 2002; XU; KAYE; DUAN, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)
- Funcionários (BATES, 1985; HUNGER; WHEELLEN, 2002)
- Grupos de Interesses Especiais (HUNGER; WHEELLEN, 2002; TAVANA, 2002)
- Sindicados e Associações (HUNGER; WHEELLEN, 2002; TAVANA, 2002).

5.1.6 Técnicas de Coleta dos Dados

A coleta de dados nas empresas seguiu o modelo de entrevista (GIL, 1999; 2002; YIN, 2005), que é a abordagem mais utilizada no processo de trabalho de campo (MINAYO, 2010) e em trabalhos das Ciências Sociais (GIL, 1999).

A entrevista é uma técnica em que o entrevistador encontra-se com o entrevistado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter dados para seu trabalho (GIL, 1999). Para Marconi e Lakatos (2008) e Minayo (2010), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, face a face, a fim de que o entrevistador obtenha as informações que deseja sobre um determinado assunto, mediante uma conversa de cunho profissional.

Ribeiro (2008) afirma que o entrevistador e o entrevistado relacionam-se de modo específico não por meio do diálogo, mas sim, por meio de questionamentos previamente estipulados.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (ROSA; ARNOLDI¹¹; 2006 *apud* BRITTO JUNIOR; FERES JUNIOR 2011).

A entrevista, portanto, é utilizada quando o pesquisador deseja obter informações sobre seu objeto de pesquisa, que ajudam a descobrir atitudes, sentimentos

¹¹ ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

e valores inerentes ao seu comportamento e incorporar novas fontes de análise e interpretação dos resultados obtidos (RIBEIRO, 2008).

De acordo com Gil (1999), as principais vantagens de se utilizar a entrevista como instrumento de Coleta de Dados são:

- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação;
- Não exige que o entrevistado saiba ler e/ou escrever;
- Possibilita a obtenção de maior número de respostas, visto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que se negar a ser entrevistado;
- Oferece maior flexibilidade, pois o entrevistado pode esclarecer o significado das perguntas;

Sobre os tipos de entrevistas, Minayo (2010), Ribeiro (2008) e Triviños (1995) afirmam que as principais formas de entrevistas são: a estrutura, a semi-estruturada e a entrevista livre ou não-estruturada.

Os dados serão obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas (MARCONI; LAKATOS, 2008; MINAYO, 2010), porque este tipo de entrevista ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece as perspectivas para que o entrevistado encontre a devida liberdade para expressar seus pensamentos e ideias, o que enriquece a investigação (TRIVIÑOS, 1995).

A entrevista semi-estruturada baseia-se em questionamentos básicos, oriundos em teorias e hipóteses de pesquisa e oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgirão à medida que se recebem as respostas do entrevistado (TRIVIÑOS, 1995). A entrevista semi-estruturada permite que o entrevistado discorra sobre o tema em questão sem se ater exclusivamente à indagação formulada (MINAYO 2010; RIBEIRO, 2008).

As entrevistas semi-estruturadas serão guiadas pela utilização de um roteiro de entrevista conforme orientação de autores como Gil (1999), Minayo (2010) e Ribeiro (2008).

5.1.6.1 Elaboração do Roteiro de Entrevista

O roteiro de entrevista foi elaborado para que, ao final do processo de entrevista, conseguisse-se responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

Como o tema principal deste trabalho é o ambiente competitivo, os quadros 2 e 3 elencam, respectivamente, as principais variáveis dos ambientes geral e específico e as principais fontes de informação ambiental, segundo Aguilar (1967) e Franco e Haase (2010).

O Roteiro de Entrevista foi estruturado em três blocos da seguinte forma:

- O primeiro bloco abrange questões cadastrais mais amplas que visam caracterizar tanto a empresa quanto o seu dirigente.
- O segundo bloco utiliza questões para descobrir se a empresa possui uma estratégia competitiva definida e se faz uso da técnica do planejamento estratégico.
- O terceiro bloco foi estruturado baseado no capítulo 3 deste trabalho referente ao ambiente organizacional das empresas. Esta fase pretende saber se o empresário faz, quando faz e como faz a análise do ambiente externo.

O roteiro de pesquisa utiliza no Trabalho de Campo encontra-se no Apêndice C.

5.1.6.2 Preparativos para a Coleta a Dados

Para que se criasse uma sinergia entre entrevistador e entrevistado, visando favorecer a troca de informações durante as entrevistas, o que facilitaria a etapa subsequente da Análise dos Dados, realizaram-se visitas às empresas escolhidas.

Utilizando-se os cadastros das empresas dos setores metal-mecânico e de base tecnológica pertencentes ao GEOPE, selecionaram-se duas empresas de cada setor. O critério de escolha baseou-se na variabilidade ou diferença no número de funcionários. Após a seleção das firmas, agendaram-se visitas às empresas por meio dos endereços eletrônicos e por contatos telefônicos com os seus respectivos dirigentes.

As visitas ocorreram majoritariamente na última semana do mês de novembro de 2014. Uma empresa, entretanto, devido ao recesso de fim de ano, agendou a visita para a segunda quinzena de janeiro de 2015, data esta em que reiniciaria as suas atividades.

Além do pesquisador, o orientador deste trabalho participou de dois encontros, o que facilitou a interação e explicação dos objetivos do trabalho, para o empresário.

As visitas serviram como um sensibilizador do dirigente, pois além de se conhecer as estruturas físicas das empresas e seus principais produtos, pôde-se detalhar brevemente o tema e os objetivos deste trabalho e como seriam realizadas as entrevistas e o rigor científico exigido na Análise dos Dados. Explicou-se sobre a necessidade de se gravar o áudio das entrevistas para posterior transcrição e firmou-se o compromisso de utilizar os resultados da pesquisa unicamente para fins acadêmicos, garantindo, inclusive, o sigilo das informações das empresas participantes.

A anuência do empresário em participar do trabalho de campo foi ratificada com a apresentação e assinatura da Carta Convite para Pesquisa Científica, cujo modelo está expresso no Apêndice D.

5.1.6.3 Realização da Coleta dos Dados

A fase da Coleta de Dados seguiu o mesmo padrão de atuação. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, o pesquisador foi o condutor do processo e os entrevistados foram os responsáveis pela tomada das decisões estratégicas de cada firma. Ressalta-se que, embora o pesquisador tenha sido o entrevistador de todos os encontros, em um deles, a pedido do dirigente, houve a participação do orientador deste trabalho.

O quadro 6 demonstra as principais informações sobre as entrevistas, com destaque para a formação dos entrevistados, a forma como ocorreram as gravações, assim como as datas e os horários de início e término.

Para cada encontro o pesquisador levava os seguintes materiais: gravador de áudio; cópias do Roteiro de Entrevista e papel e caneta para anotações.

Ao final de cada entrevista, o arquivo com o áudio da entrevista foi transportado para o computador e convertido para o formato MP3. Encerradas as gravações, iniciou-se o processo de transcrição, respeitando a integralidade das falas, dos arquivos sonoros. Para isso, utilizou-se o *software* de edição de texto *Microsoft Word*.

Após a transcrição do material, começou-se a etapa da Análise dos Dados conforme mencionado a seguir:

Entrevistado	Formação do Dirigente	Entrevista	Data da Entrevista	Horário de Início	Horário de Término
Dirigente A	Segundo grau completo	Presencial	08/12/2014	10h00	11h13
Dirigente B	Engenheiro elétrico com ênfase em eletrônica	Presencial	08/12/2014	17h10	18h22
Dirigente C	Engenheiro civil	Presencial	09/12/2014	10h00	10h33
Dirigente D	Projetista mecânico e Administrador	Presencial	27/01/2015	10h16	11h35

Quadro 6- Principais Informações sobre as Entrevistas

5.1.7 Técnicas de Análise dos Dados

As transcrições foram analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo (ALBUQUERQUE, 2013; BARDIN, 2004; FLICK, 2009; GRANEHEIM; LUNDMAN, 2004; MARCONI; LAKATOS, 2008).

Segundo Campos (2004) e Malhotra (2004), a análise de conteúdo é um método de análise de comunicações cujo objetivo é buscar o sentido de um documento, como também descrever o conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2004). Na análise de conteúdo o texto é um meio de expressão do sujeito, em que o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

O modelo de Análise de Conteúdo utilizado neste trabalho é o de Graneheim e Lundman (2004). Segundo os autores, as etapas necessárias para se realizar a Análise de Conteúdo são: Unidade de Análise; Unidade de Significado; Condensação; Abstração; Área de Conteúdo; Código; Categoria e Tema.

Na Unidade de Análise partes do texto são abstraídos e codificados, ou mesmo cada palavra ou frase transcrita também são unidades de adequadas. Dentre elas, as formas mais adequadas são as entrevistas, como um todo, ou os protocolos observacionais que são amplos o suficiente para serem considerados um todo e pequenos o bastante para estarem na mente e servem como um contexto para a unidade de significado, durante a fase de análise. A unidade de significado é o conjunto de palavras ou afirmações que se relacionam ao mesmo conteúdo central. As principais unidades de significado são palavras, sentenças ou parágrafos contendo aspectos relacionados uns aos outros por meio do conteúdo e do contexto (GRANEHEIM; LUNDMAN, 2004).

Após selecionar as unidades de análise e de significado, segundo o processo de análise, é preciso condensar as unidades obtidas. Condensar, neste caso, refere-se ao processo de reduzir ou encurtar, mas preservando-se o núcleo, ou seja, mantendo-se a essência do texto. Depois de condensar o texto, este deve ser abstraído. Nesta fase, enfatiza-se as descrições e interpretações em um nível lógico mais elevado. Alguns exemplos de abstração são a criação de códigos, categorias e temas (GRANEHEIM; LUNDMAN, 2004).

Código é o rótulo de uma unidade de significado. Um código pode ser atribuído, por exemplo, para objetos discretos, eventos e fenômenos que devem ser interpretados em relação a um contexto. A criação de categorias é a característica central da Análise de Conteúdo Qualitativa. A categoria é um grupo de conteúdo que compartilha uma singularidade e responde a questão “o quê?” (KRIPPENDORFF¹², 1980; *apud* GRANEHEIM; LUNDMAN, 2004). Uma categoria refere-se a um nível descritivo do conteúdo e pode ser visto como uma expressão do conteúdo manifesto do texto. Uma categoria pode incluir um número de sub-categorias ou sub-subcategorias em vários níveis de abstração.

O conceito de tema tem múltiplos significados. Criar temas é um modo para unir os significados não evidentes em categorias. O tema é tópico de um conteúdo não explícito por meio de unidades de conteúdo condensadas, códigos ou categorias em um nível interpretativo. O tema pode ser entendido como a expressão do conteúdo latente e responde à questão “como?” (GRANEHEIM; LUNDMAN, 2004).

12 KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis**. An Introduction to its Methodology. London: Sage Publications, 1980.

Para a aplicação do método neste trabalho, cada entrevista transcrita – Unidade de Análise – foi analisada separadamente. A categorização das Unidades Textuais foi realizada com o auxílio do *software Microsoft Excel*. Com este programa, pôde-se segmentar a Unidade de Análise em Unidades de Significado Condensada, Código, Categoria e Tema, conforme Apêndice E.

5.1.8 Considerações Éticas

Antes restrita aos espaços dos laboratórios e universidades, a pesquisa vem rompendo as fronteiras das ciências para se tornar uma atividade cotidiana e acessível a um número crescente de atores, em espaços cada vez mais diversificados (LEITE et al., 2009).

Por muito tempo cobrou-se da pesquisa uma postura ética restrita a observância rigorosa dos métodos e dos procedimentos e as consequências da aplicação de seus resultados e, do pesquisador, a sua neutralidade. Dessa forma, o conhecimento gerado se legitimava e o pesquisador contribui para o progresso da ciência (CAMPOS; COSTA, 2007).

O quadro 7 ilustra algumas questões éticas envolvidas em uma pesquisa:

Etapa da Pesquisa	Questões éticas a serem observadas
No Problema da Pesquisa	Beneficiar ou não prejudicar os participantes;
Nos objetivos e nas indagações da pesquisa	Comunicar os objetivos do estudo aos participantes;
	Comunicar quem é o patrocinador ou órgão que apoia a pesquisa;
	Respeitar os participantes e o local da pesquisa (deixar intacto);
	Não expor participantes e equipe da pesquisa ao risco;
	Não coagir o participante a participar da pesquisa;
Na coleta de dados	Obter, por escrito, o livre consentimento do participante, bem como o consentimento do acesso ao local da pesquisa;
	Deixar claro a natureza da pesquisa e o possível impacto da pesquisa sobre os participantes (gerar entendimento dos riscos resultantes da pesquisa);
	Respeitar a privacidade do participante;
	Disponibilizar o resultado final da pesquisa (cópia dos resultados) ao pesquisado e órgão de apoio da pesquisa;

continua

	Ter cuidado na elaboração do instrumento de pesquisa (não usar perguntas censuráveis ou constrangedoras);
Na interpretação dos dados	Manter o anonimato das pessoas e/ou empresas pesquisadas;
	Armazenar os dados da pesquisa durante tempo determinado e depois destruir os dados, de forma a evitar a utilização dos mesmos por terceiros;
	Gerar informações precisas e exatas (exatidão);
Na divulgação e redação da pesquisa	Não usar linguagem ou palavras preconceituosas;
	Evitar supressão, falsificação ou invenção de resultados, para atender necessidades do pesquisador ou de um público interessado (evitar práticas fraudulentas na pesquisa);
	Prever as repercussões da condução da pesquisa junto a determinados públicos;
	Não realizar análises equivocadas por despreparo técnico profissional (como na utilização de softwares).

Quadro 7- Questões Éticas nas Fases da Pesquisa
 Fonte – Adaptado de Leite et al. (2009)

Atualmente, a reflexão ética deve amparar a realização de todas as pesquisas científicas e permear todas as fases da pesquisa (CRESWELL, 2007; OLIVEIRA, 2010), pois há muitas questões éticas envolvidas na realização de pesquisas, como a definição de prioridades de financiamento, a relação entre pesquisadores e participantes e a publicação dos resultados (GUERRIERO; MINAYO, 2013).

Embora deva-se ter o comprometimento ético em todas as fases pesquisa, Nogueira e Silva (2012) afirmam que, nas pesquisa sociais, as questões éticas se situam majoritariamente na divulgação dos resultados. É nesta fase que estão os desafios éticos, como a garantia do anonimato, o sigilo, a privacidade, a confidencialidade, as ideias sobre representação justa, a devolução e o compartilhamento dos benefícios dos resultados da pesquisa (NOGUEIRA; SILVA, 2012).

Na pesquisa social não há como aludir à questão ética sem mencionar uma postura ética do pesquisador, que deve acompanhá-lo até a publicação dos resultados da pesquisa (NOGUEIRA; SILVA, 2012). Nesta pesquisa, as considerações éticas foram assumidas mediante entrega de uma carta aos proprietários-dirigentes, na qual o pesquisador se comprometeu a manter o anonimato das empresas, de preservar a identidade de seus dirigentes, de não realizar conclusões individuais, de analisar sigilosamente os dados e de disponibilizar os resultados ao final da pesquisa a todos os participantes envolvidos no processo.

5.1.9 Síntese do Método de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação está resumido no quadro 8.

Objetivo Geral: *Analisar o processo de monitoramento ambiental em empresas de pequeno porte para a formulação de estratégias competitivas.		
Objetivos Específicos: *Verificar a existência de diferenças no modo como as pequenas empresas do setor metal mecânico e de setor de base tecnológica monitoram o ambiente organizacional; *Identificar as principais variáveis ambientais monitoradas pelas pequenas empresas; *Identificar as fontes, sejam elas formais ou informais, que os proprietários-dirigentes utilizam quando desejam obter informações sobre o ambiente externo; *Constatar a existência de diferenças no modo como as pequenas empresas dos setores metal mecânico e de base tecnológica elaboram suas estratégias competitivas.		
Questões de Pesquisa: *Os proprietários-dirigentes de pequenas empresas que monitoram formalmente o ambiente organizacional elaboram mais facilmente a estratégia? *Quais são as principais fontes de informação que os dirigentes de pequenas empresas utilizam para monitorar o ambiente? *Quais são as variáveis dos ambientes geral e específico efetivamente monitoradas pelos proprietários-dirigentes? *Existe alguma variável não considerada pela literatura, que influenciam as pequenas empresas?		
Dimensão	Modelo Escolhido	Embasamento Teórico
Tipo de Pesquisa	Descritiva	Malhotra (2004) e Triviños (1995)
Abordagem do Problema de Pesquisa	Qualitativa	Minayo (2010) e Morse (2012)
Procedimento de Pesquisa	Estudos de casos múltiplos	Eisenhardt (1989) e Yin (2005)
Técnica de Coleta de Dados	Entrevista com dirigentes	Gil (2002) e Yin (2005)
Técnica de Análise dos Dados	Análise de Conteúdo	Greeneheim e Lundman (2004)
Objeto da Pesquisa	Empresas de pequeno porte dos setores metal-mecânico e de base tecnológica	Definidas conforme interesse do pesquisador e do grupo de pesquisa em que pertence.

Quadro 8 - Resumo do Método de Pesquisa

Fonte – Adaptado de Krakauer (2011)

5.2 Setores Investigados

Visando atingir os objetivos propostos para esta pesquisa esta seção apresenta os dois setores que contêm as pequenas empresas objetos deste trabalho. São eles: os setores metal mecânico e de base tecnológica.

5.2.1 Setor Metal Mecânico

A atual configuração da estrutura industrial confere ao setor metal mecânico uma posição estratégica na trajetória de crescimento econômico de países e regiões, visto que atua na geração e difusão de novas tecnologias para os demais setores industriais (MELLO, 2012; SEBRAE, 2010).

O setor metal mecânico é um complexo bastante representativo na economia brasileira (FIERGS, 2011; OLIVEIRA, 2010) e engloba tanto as indústrias que se destinam à produção e à transformação de metais – fundições, forjarias e oficinas de cortes e soldagem – quanto os estabelecimentos destinados aos produtos finais, como bens de consumo, equipamentos, maquinaria, veículos e material de transporte (QUEIROZ; QUEIROZ, 2010).

Economicamente, o complexo metal mecânico representa a terça parte do total de segmentos industriais, o que equivale a 78,3 mil empresas e representa, aproximadamente, 35% do PIB nacional e emprega cerca de 2,7 milhões de trabalhadores formais e somente a região sudeste é responsável por 54,2% da geração de empregos (FIERGS, 2011). Desse total de empresas, 90% estão instaladas no estado de São Paulo e são, em sua maioria, empresas de pequeno e médio portes (MELLO, 2012).

Os segmentos que compõem o setor metal mecânico são: metalurgia, produtos de metal, equipamentos de informática e eletrônicos, materiais elétricos, máquinas e equipamentos, veículos automotores, equipamentos de transporte e manutenção, reparo e instalação de máquinas e equipamentos (FIERGS, 2011).

No Brasil, o segmento mais importante é o de veículos automotores, que representa 31% de toda a produção do setor, seguido por metalurgia (17%), máquinas e equipamentos (14%) e produtos de metal (13%) (FIERGS, 2011). No estado de São Paulo, os dois principais segmentos do setor metal mecânico são as indústrias de fabricação de produtos de metal e as indústrias de fabricação de máquinas e equipamentos (OLIVEIRA, 2010).

No estado de São Paulo, o setor metal mecânico concentra-se na Região Metropolitana de São Paulo com 37% dos empregos do setor respectivamente, mas também se espalha pelo interior do estado, mormente nas cidades de Araraquara, Campinas, São Carlos, São José dos Campos e Sorocaba (INVESTE SÃO PAULO, 2012).

Especificamente no município de São Carlos, 17,8% das empresas instaladas pertencem ao setor metal mecânico. A fabricação de produtos de metal representa 11,9% do total de indústrias e a divisão de máquinas e equipamentos representa 5,9% do total (OLIVEIRA, 2010). Quanto ao processo produtivo, as empresas do setor mecânico localizadas em São Carlos, buscam diferenciarem-se de seus concorrentes, por meio de estratégia que busquem o aperfeiçoamento do modelo produtivo e a qualidade de seus produtos (SEMENSATO et al., 2012).

As empresas que atuam neste setor encontram um ambiente caracterizado pela dificuldade em se obter financiamento e elevada taxa de juros, pela escassez de recursos financeiros, pela elevada concorrência, pela complexidade da legislação fiscal e elevada carga tributária, pela dependência e dificuldade em se negociar com os fornecedores, pela baixa qualidade de matérias-primas e pela dificuldade de acesso aos clientes (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006; SEMENSATO et al., 2012).

Apesar das turbulências da economia brasileira, o setor tem conseguido obter um crescimento em seu faturamento, conseguindo, em 2004, um faturamento aproximado de R\$ 46 bilhões (MELLO, 2012) e exclusivamente na cidade de São Carlos essas empresas possuem uma participação relevante no cenário econômico nacional, seja na geração de renda e de empregos, seja no abastecimento de indústrias de grande porte (OLIVEIRA, 2010).

5.2.2 Setor de Base Tecnológica

O setor de base tecnológica tem como principal característica a fabricação de produtos ou serviços que utilizam alto conteúdo tecnológico (GREWAL et al., 2011; MARCOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986; OLAUSSON; BERGGREN, 2010; SERRA et al., 2008) e se caracteriza por incorporar o conhecimento científico-tecnológico como seu principal insumo de produção (CARVALHO et al., 1998; MEDEIROS et al., 1992; SERRA et al., 2008; VERHEES; MEULENBERG, 2004) e por relacionar-se com as universidades ou institutos de pesquisa e para o desenvolvimento de suas atividades utiliza recursos humanos, laboratórios e equipamentos pertencentes às instituições de ensino e pesquisa (FERRO; TORKOMIAN, 1988; MARCOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986; MEDEIROS et al., 1992; ORTÍN-ÁNGEL; VENDRELL-HERRERO, 2014).

O setor de base tecnológica tem efeitos positivos pela inovação, pela empregabilidade e pelo fortalecimento do mercado, pois essas firmas nele inseridas precisam de inovação para entrar no mercado, o que as torna propulsoras de uma dinamicidade econômica (BERTÉ; ALMEIDA, 2006; JIMENEZ-ZARCO; CERDAN-CHISCANO; TORRENT-SELLENS, 2013; MARCOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986; NAKAGAWA, 2008; PIEKARSKI; TORKOMIAN, 2008; SANTOS; PINHO, 2010; VERDU; TAMAYO; RUIZ-MORENO, 2012).

De acordo com Mendes et al. (2004) e Santos e Pinho (2010), o segmento de base tecnológica abrange empresas dos seguintes ramos de atuação: equipamentos médicos e instrumentos de automação e precisão; tecnologia da informação; softwares; microeletrônica; nanotecnologia; biotecnologia; equipamentos eletrônicos e de comunicação e indústria química

De acordo com Santos (1987), o setor de base tecnológica contribui para o desenvolvimento do setor industrial de um país da seguinte forma:

- Substitui importações, por meio de produtos tecnológicos;
- Auxilia na transferência de tecnologia dos centros de P&D;
- Valoriza o conhecimento científico e tecnológico do país;
- Contribui para a formação de centros tecnológicos;
- Ser uma alternativa para a formação de novos pesquisadores;
- Contribui para a geração de inovação;

As empresas pertencentes ao setor de base tecnológica estão inseridas em ambientes dinâmicos e turbulentos, e devido ao fator da “susceptibilidade da novidade”, essas empresas têm dificuldades de sobreviver (FERRO; TORKOMIAN, 1988; WANG; LU; CHEN, 2008; WANG; WALKER; REDMOND, 2011). Os principais fatores ambientais que influenciam uma EBT são a existência de uma política estatal favorável, mão de obra altamente qualificada, economia suficientemente desenvolvida para absorver os produtos tecnologicamente avançados e uma legitimidade ideológica “transcapitalista” para vencer as desconfianças oriundas do meio científico (FERRO; TORKOMIAN, 1988).

Internamente essas empresas destacam-se principalmente pela criatividade e também pelas seguintes características: orientação empreendedora dos fundadores, que possuem pouco conhecimento sobre as questões gerenciais (ORTÍN-ÁNGEL; VENDRELL-HERRERO, 2014), a jornada de trabalho é extensa e os salários não são

necessariamente compensadores, embora a perspectiva de benefícios seja grande e o controle das atividades advém da demanda de mercado (FERRO; TORKOMIAN, 1988).

O Brasil possui 2.640 empresas de base tecnológica, que empregam 16.394 pessoas e faturam R\$ 4,1 bilhões por ano (ANPROTEC, 2011). No Estado de São Paulo, essas indústrias estão concentradas principalmente nas regiões de Campinas, Piracicaba, Região Metropolitana de São Paulo, São Carlos e São José dos Campos (SEBRAE, 2001).

Especificamente na cidade de São Carlos, Torkomian, Pinho e Piekarski (2006) realizaram um levantamento para identificar o número de empresas de base tecnológica localizadas no município de São Carlos. Na cidade investigada foram mapeadas 98 empresas concentradas em 8 áreas tecnológicas: computação, eletrônica, equipamentos médico-hospitalares, materiais avançados, mecânica, serviços de engenharia, ótica e química. A área de computação é a possui o maior número de empresas em São Carlos representando 37% do total, enquanto as outras áreas equivalem a 19%, 10%, 9%, 8%, 7%, 6% e 3% do total, respectivamente.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a compilação dos resultados das entrevistas obtidos pela técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados ilustram a visão dos dirigentes quanto à importância de se ter uma estratégia competitiva definida e de se monitorar o ambiente organizacional como forma de se alcançar um desempenho superior. Identificam-se, ainda, alguns fatores característicos das empresas de pequeno porte que influenciam a gestão dessas firmas. Inicialmente faz-se uma descrição das quatro empresas analisadas e de seus respectivos dirigentes.

O quadro 9 apresenta as informações gerais das firmas estudadas, como ano de fundação, setor e segmento de atuação, principais produtos e número de funcionários.

Empresa	Ano de Fundação	Setor de Atuação	Segmento de Atuação	Principais Produtos	Número de Funcionários
A	1949	Metal-mecânico	Fabricante de correntes	Corrente de elo soldado	35
B	1991	Base Tecnológica	Fabricante de controles eletrônicos e equipamentos para automação industrial e comercial.	Controladores eletrônicos para usinas de açúcar e álcool e equipamentos de ginástica e controladores para iluminação em piscinas a LED	14
C	1986	Metal-mecânico	Fabricante de Estruturas metálicas	Estruturas metálicas pesadas para os setores de óleo e gás, mineração e siderurgia	350
D	1992	Base Tecnológica	Fabricante de equipamentos médicos oftalmológicos	Campímetro, Microscópio Ocular, Oftalmoscópio, Projetor de Retina e Topógrafo Corneano	50

Quadro 9- Principais Informações das Empresas Participantes

6.1 Empresa A

A empresa A atua no setor metal-mecânico, mais especificamente na fabricação de correntes de elos soldados. Por ser um produto com utilização em vários setores da economia, a empresa possui como clientes desde pequenos pecuaristas até grandes empresas que atuam em obras de infraestrutura.

A empresa é de sociedade familiar e foi fundada em 1949. Atualmente está na terceira geração de administradores. O dirigente trabalha na firma desde 1998 e não possui formação superior. Dessa forma aprendeu a administrar mais pela prática do que pelas teorias acadêmicas.

[...] Minha formação é do dia a dia no trabalho, não tenho nenhuma formação superior. Completei o segundo grau e daí em diante sempre foi o trabalho que deu conhecimento para a gente desenvolver a administração da empresa. É mais por conhecimento e não tanto por teoria (Trecho 1 da entrevista A).

Pelo fato de o dirigente não ter formação superior, as parcerias com Universidades e Centros de Pesquisas são incentivadas, como forma de melhorar a eficiência administrativa, por meio da aplicação das teorias à realidade empresarial.

[...] sempre temos realizado contato com as faculdades, porque ajuda a gente a ter fundamento em teorias e a análise de olho externo, neutro, para melhorar e ajudar no comportamento da empresa (Trecho 1 da entrevista A).

Atualmente, a empresa conta com 35 funcionários, o que, segundo a classificação do SEBRAE, enquadra-a como uma empresa de pequeno porte no setor industrial.

6.1.1 Visão Estratégica do Dirigente

A Estratégia Competitiva não é formal e se confunde com a estratégia operacional de Marketing, que segundo o empresário, é um dos pontos fracos da empresa que precisam ser sanados para que a firma cresça e se consolide no mercado.

Nosso trabalho começou focando o que a empresa não tinha até então, que é uma estratégia de Marketing bem fundamentada, apesar de modesta, mas uma coisa moderna, bonita, apresentável, um catálogo bom, um site eficiente, um cartão de visitas eficiente, porque quem não é visto não é lembrado [...] (Trecho 9 da entrevista A).

Dessa forma, o principal objetivo de longo prazo deriva da visão de Marketing que é consolidar a marca em todo território nacional, por meio de uma abordagem baseada em objetivos territoriais. O objetivo se relaciona com a visão da empresa que é a de ser a maior empresa em seu ramo de atuação em um prazo de cinco anos. Operacionalmente, a empresa tem como principal objetivo construir uma nova fábrica para ter suporte ao crescimento de mercado almejado (Trechos 5 e 9 da entrevista A).

Embora o dirigente tenha uma estratégia baseada na exploração e ampliação de novos mercados, a firma não possui um Plano Estratégico e não estipula indicadores numéricos a serem alcançados.

[...] A gente tem por objetivo de longo prazo uma consolidação da marca em todo o território nacional, porém a gente não estipula índices numéricos específicos, porque sabe que no nosso país a gente não consegue traçar objetivos, devido à má administração pública (Trecho 5 da entrevista A).

Mesmo que não exista um planejamento formal, com indicadores numéricos, o dirigente enfatiza a necessidade de ter objetivos e metas a serem atingidos. Ao final de cada ano há uma reunião de controle para analisar se houve aumento na demanda, quais serão os investimentos necessários, os gargalos a serem sanados (Trecho 15 da entrevista A).

A explicação para não utilizar indicadores está relacionada ao ambiente organizacional, mais especificamente, à sua incerteza, que pode fazer com que o dirigente se frustre, caso não atinja as metas, ou gere comodismo e excesso de confiança, caso as supere (Trecho 6 da entrevista A).

[...] Temos que ter sempre uma estratégia certa do que podemos atingir e nunca fazemos uma estimativa que vá nos frustrar, mas trabalhamos para cumprir essa estimativa (Trecho 7 da entrevista A).

Pelo fato da empresa fabricar um produto que é demandado pelo setor agrícola, um dos fatores que gera incerteza ambiental são as condições climáticas, que interferem diretamente nos indicadores numéricos. Na entrevista há duas falas do dirigente que demonstram a influência da variável ambiental nas vendas da empresa:

[...] Existe uma variável no nosso segmento e quando temos regiões de alto funcionamento agrícola, elas têm ciclos de compra. Existem picos de venda em função dessas regiões, que são a capacidade delas de consumo, mas podem ser facilmente frustradas por condições climáticas. (Trecho 7 da entrevista A).

O segundo trecho remete à Crise Hídrica que assola o país e influencia alguns de seus principais clientes do setor agrícola:

[...] Neste ano tivemos uma tragédia no sentido hídrico: choveu muito pouco e muitas regiões ficaram afetadas por essa questão, quer dizer a natureza nem sempre permite atingir as metas (Trecho 6 da entrevista A)

No curto prazo, o dirigente estipula objetivos e metas; porém, assim como ocorre com a estratégia competitiva, as variáveis externas interferem na obtenção desses resultados. De acordo com o dirigente, a empresa possui um volume de vendas a ser atingido; contudo, alguns problemas gerenciais, como a ineficiência do fornecedor em entregar matérias-primas, faz com que o planejamento inicial não seja atingido (Trecho 7 da entrevista A).

Baseando-se no cenário econômico do país, a empresa pretende crescer de 6% a 8% no próximo ano. Mas, para que isso ocorra, é preciso que a estrutura produtiva acompanhe este crescimento, o que será viabilizado pela construção da nova fábrica. Contudo, um dos modos de se prevenir contra uma possível crise econômico-financeira é selecionar as vendas, buscando efetivar as vendas para os melhores pagadores.

Temos como escolher as vendas porque alguns clientes não são interessantes, senão poderíamos crescer muito mais. Trabalhamos com risco quase nulo, para deixar a coisa ser absorvida por um mercado saudável (Trecho 7 da entrevista A).

Questionado se a empresa pensa em ter um planejamento formal, o empresário diz que o crescimento da empresa exige maior especialização e qualificação dos recursos porque a margem para erro diminui. Então os gargalos devem ser sanados. Um planejamento mais formal virá dessa demanda motivada pelo crescimento da empresa, que até então a empresa não possuía.

Quando a empresa cresce, ela demanda mão de obra especializada, qualificada ou formada de acordo com a necessidade da empresa. Isso acontece de modo natural e vamos sanando esses gargalos com essas funções mais específicas [...] E também passamos a ter necessidade de certos planos estratégicos, então futuramente vemos que talvez seja preciso ter uma pessoa específica para cuidar desse crescimento estratégico da empresa (Trecho 16 da entrevista A).

6.1.2 Monitoramento Ambiental

Ambiente organizacional, para o dirigente, é o mercado. A incerteza ambiental é causada por fatores que não podem ser controlados, como as variáveis climáticas e a atuação do governo (Trechos 23 e 24 da entrevista A).

As variações climáticas são consideradas fontes de incerteza ambiental porque o setor de implementos agrícolas depende diretamente dos níveis de chuva nas plantações para que haja demanda para seu produto (Trecho 25 da entrevista A).

[...] A melhor opção como cliente para mim é da indústria de implementos agrícolas e rodoviários, porque nosso país é altamente agrícola e qualquer má condição climática automaticamente reflete na minha produção (Trecho 25 da entrevista A).

A perda do volume de vendas para o setor agrícola influencia diretamente as vendas da firma, pois este segmento, juntamente com o setor rodoviário, são os dois principais clientes da empresa. Para suprir a queda nas vendas para o setor industrial, a empresa busca diversificar seus clientes, buscando elevar suas vendas para o setor comercial. Contudo, como as empresas comerciais não demandam a mesma quantidade do produto e também por se tratar de um setor em que a competição por preço é mais acirrada, a empresa procura concentrar suas vendas no setor industrial, em que as prioridades competitivas são a qualidade e a confiabilidade na entrega e não o custo (Trecho 25 da entrevista A).

[...] Temos buscado suprir a falta de demanda da indústria com o comércio, mas não é saudável para a indústria vender para o comércio, porque é onde existe maior disputa de preços, enquanto que a indústria quer qualidade e confiabilidade na entrega, que é o que nós podemos oferecer, mas esse cliente é o que está mais escasso hoje (Trecho 25 da entrevista A).

Questionado se já utilizou algum método mais sistemático para monitorar o ambiente, o dirigente afirma que até então o Departamento Comercial era gerenciado por uma única pessoa, que, por estar há tempos no cargo, desenvolveu uma rotina de trabalho, caindo no comodismo. Isso fez com o Gerente não se atualizasse sobre as modificações do mercado, não buscando novos mercados consumidores e novas fontes de informação. Dessa forma, a análise era informal e dependia do Gerente comercial.

É impossível gerenciar isso só de cabeça, num país do nosso tamanho, separando por estado, por região. Para ter uma visão específica, tem de ter realmente uma ferramenta para que possa ver isso de modo claro [...] Temos uma ferramenta para nos auxiliar nas decisões e nos focos regionalizados (Trecho 28 da entrevista A).

Com a troca da equipe de vendas, alterou-se a mentalidade administrativa e a forma de monitorar o ambiente. Recentemente, a nova equipe implantou um mapa de vendas por estado e estado, que possibilitou descobrir falhas de mercado e, com isso, diminuir a visão turva que havia sobre o mercado (Trecho 26, 27 e 45 da entrevista A).

Quando você tem um volume grande de clientes afunilado a uma pessoa só, é humanamente impossível que ela tenha uma dinâmica de tudo [...] Hoje existe uma realidade muito mais clara da visão da empresa sobre o mercado, e o mercado também já percebeu isso (Trechos 44 e 45 da entrevista A).

A modificação na equipe de vendas otimizou o uso do tempo, fazendo que a empresa ganhasse eficiência na forma de realizar as vendas:

A disponibilidade de tempo. A equipe comercial era resumida a uma pessoa dentro da empresa, com 28 representantes externos; hoje temos três pessoas na empresa cuidando do assunto comercial e 45 representantes externos. Consequentemente, você obtém melhores resultados (Trecho 47 da entrevista A).

As recentes alterações implementadas na empresa, como a reorganização da equipe comercial e a implantação de um mapa de vendas fez o empresário perceberse que há gargalos estruturais que precisam ser sanados. Dessa forma, o empresário optou por construir uma fábrica nova e capacitar toda a equipe de vendas. (Trecho 45 da entrevista A). Obtida a eficiência interna, o dirigente afirma que será o momento de aprimorar a compreensão do ambiente organizacional para se consolidar no mercado. Nesse momento, a utilização de uma metodologia para monitorar o ambiente organizacional fará com que a empresa atinja a eficácia desejada.

Depois (de obter a eficiência interna) poderemos buscar o auxílio de ferramentas para monitorar o ambiente organizacional [...] Ela vai ser interessante no futuro, quando eu tiver uma saturação do mercado, para buscar mais eficiência daquilo que está sendo feito, porque ela ajuda a enxergar os pequenos detalhes. (Trecho 49 da entrevista A).

6.1.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico, segundo classificação feita pelo dirigente, considerando o ambiente onde a sua empresa está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- Demográfica: “[...] para nós regiões agrícolas têm uma eficiência de vendas boa e um reflexo bem significativo no nosso volume de negócios. Há regiões que temos de focar na indústria, outras no comércio” (Trecho 32 da entrevista A).
- Econômica: “Quando a Economia está aquecida, você tem demanda e volume; quando está desaquecida, tem preocupações com o acirramento da competição,

porque começa a ter mais capacidade produtiva do que consumo [...]” (Trecho 32 da entrevista A).

- Mercado de Trabalho: “[...] É uma preocupação de qualquer empresa, porque a mão de obra está cada vez mais escassa, principalmente no nosso segmento que demanda ainda um volume significativo de funcionários de chão de fábrica, que é a pior situação de escolha hoje para o funcionário.” (Trecho 37 da entrevista A).
- Político-legal: “[...] A gente vê a “porquice” que é a política no país, então sabe que muita gente desanima pela condição altamente degradável no Brasil” (Trecho 34 da entrevista A).

Segundo o dirigente, a empresa possui consciência ambiental, pois há preocupação com o reuso da água, com o descarte do lixo, reciclagem e separação dos resíduos sólidos, uso de alguns produtos biodegradáveis e na nova fábrica haverá captação da água da chuva (Trecho 36 da entrevista A).

Quanto à atual Crise Hídrica, a empresa não sofreu efeitos diretos porque está localizada em uma cidade que não sofre os efeitos diretos da falta de água. Contudo, indiretamente, a crise hídrica influenciou seus clientes, tanto positiva, devido ao aumento na demanda, quanto negativamente, diminuindo o consumo.

[...] Houve necessidade de investimento em infraestrutura em alguns lugares que demandaram o meu produto, ao mesmo tempo em que houve redução em outros lugares pela falta de água, porque algumas operações deixaram de ser feitas. Então, existe uma influência tanto positiva quanto negativa, porque o nosso produto é muito usado na infraestrutura de algumas coisas [...] (Trecho 36 da entrevista A).

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Concorrentes: “Precisa estar constantemente sendo avaliada, para ver se a nossa atuação está sendo eficiente ou não, apesar de não termos nenhum traço específico do que cada um está fazendo, é mais pelo que o mercado nos posiciona, mas temos de estar sempre de olho [...]” (Trecho 42 da entrevista A).
- Fornecedores: “Temos uma linha bem estreita, porém ele pode influenciar bastante, se vier com alguma alteração significativa no custo da matéria-prima, e automaticamente posso ter uma redução na demanda em função da alteração nos custos” [...] (Trecho 42 da entrevista A).
- Produtos Substitutos: “[...] Houve uma época em que atrapalhou (os produtos substitutos) bastante e para muitas coisas deixaram de usar correntes. Teve uma

época em que todo mundo foi para esse ramo, mas alguns perceberam que a corrente ainda é mais eficiente e retornaram. Mas há novos produtos que têm substituído em algumas situações a corrente.” (Trecho 42 da entrevista A).

6.1.2.2 Fontes de Informação Ambiental

Para o dirigente, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Empresários, Clientes e Representantes Comerciais: “[...] Temos contato com outros empresários, que comentam, perguntam como estamos, falam como estão e aquele contato telefônico diário com os clientes e representantes comerciais [...]” (Trecho 38 da entrevista A).
- FIESP: “[...] O meu tio faz parte da FIESP e tem regularmente reuniões lá e palestrantes que mostram os números da Economia” (Trecho 39 da entrevista A).
- Fornecedores: “[...] Com os fornecedores, temos reuniões constantes e é sempre uma linha bem aberta” (Trecho 44 da entrevista A).
- Internet: “A gente consegue pesquisar pela internet o perfil de cada região [...]” (Trecho 32 da entrevista A)
- Gerente do Banco: Na gerência do banco também existe um canal de estreito de relacionamento [...]” (Trecho 38 da entrevista A).
- Mapa de Vendas: “[...] Neste ano, começamos a ter alguma coisa de mapa de venda, por cidade, por estado, e agora é que está sendo trabalhado, o que fez a gente enxergar as sombras de mercado em alguns estados” (Trecho 27 da entrevista A).
- Planilhas e Gráficos Gerenciais: “[...] Os gráficos também mostram o perfil de consumo de alguns clientes: nos últimos 12 meses nenhum cliente teve aumento de volume, mas todos tiveram perfil de redução. Então, a gente consegue ter uma visão do que está acontecendo na economia do país” (Trecho 38 da entrevista A).
- Universidades: “[...] Temos realizado contato com as faculdades, porque ajuda a gente a ter fundamento em teorias e a análise de um olho externo, neutro, para melhorar e ajudar no comportamento da empresa” (Trecho 1 da entrevista A).

Sobre o SEBRAE, o empresário diz que nunca utilizou os serviços, porque possui um produto com características específicas e a entidade não possui o pleno conhecimento do mercado que a empresa A atua (Trecho 41 da entrevista A).

6.1.3 Especificidades da Empresa

O dirigente afirma que embora a empresa atenda a vários segmentos de mercado, desde o pequeno pecuarista até grandes indústrias do setor de implementos agrícolas, a empresa não foca em nenhum grupo de clientes específico, procurando oferecer igualmente qualidade e custo.

[...] Eu atendo desde o pequeno pecuarista até grandes indústrias do segmento de implementos agrícolas ou rodoviários. A gente não foca a situação de mercado de cada cliente, mas procura sempre ter um produto de qualidade; a redução de custo produtivo é uma necessidade de toda empresa, mas se você tem um produto diferenciado no mercado, consegue cobrar por isso (Trecho 17 da entrevista A).

Entretanto, a característica mais importante no setor é ter um custo e um preço final mais baixo do que o dos concorrentes, seguida por velocidade de entrega e por fim, a qualidade do produto (Trecho 18 da entrevista A).

[...] É um produto rústico, então você não consegue defender o preço elevado pela qualidade. Artigos de luxo você cobra pela qualidade, pelo visual e um design diferenciado. A corrente é assim desde antes de Cristo, então pela aparência não dá para justificar muita diferença no preço (Trecho 19 da entrevista A).

A escolha pela estratégia de Liderança de Custo faz a empresa competir diretamente com os chineses, o que torna a competição difícil e acirrada.

A China tem custo de mão de obra que faz com que a mercadoria chegue pronta em nosso país quase ao custo da nossa matéria prima; em algumas situações, dependendo da variável cambial, chega a ser uma competição desonesta (Trecho 34 da entrevista A).

Por se tratar de um setor que preza mais pela confiabilidade, do que pela inovação no produto, não há inovação tecnológica nesse sentido (Trecho 35 da entrevista A). Segundo o dirigente não é um mercado em se lançam novos produtos, mas se aprimora a qualidade das máquinas já existentes (Trecho 21 da entrevista A).

Se eu começar a mexer na corrente, vou perder mercado. Ela tem de ser sempre igual para ser mais confiável [...] A corrente é assim desde antes de Cristo [...] (Trechos 19 e 35 da entrevista A).

Se a inovação não acontece com o produto, pode ocorrer no processo produtivo para reduzir os custos e melhorar a qualidade do produto. O processo de inovação ocorre por reuniões feitas com fornecedores e com projetistas de maquinários, para saber conhecer as novas tecnologias que podem ser incorporadas no maquinário; contudo, a peculiaridade encontrada é que a empresa desenvolve o próprio maquinário produtivo de acordo com suas demandas (Trecho 20 da entrevista A).

Quando a gente encontra alguma dificuldade, busca um material mais moderno e eficiente para agregar na máquina, mas toda parte de desenvolvimento do maquinário e do *layout* somos nós mesmos que fazemos [...] (Trecho 34 da entrevista A).

A segunda frase que explica o modo como a empresa realiza a inovação no processo é a seguinte:

[...] Pelo menos 80% do maquinário é desenvolvido com a nossa experiência, porque eu não busco maquinário externo, eu faço a minha máquina, todas as máquinas nossas nós fazemos, e temos a busca de tecnologia dentro do nosso parque fabril de acordo com as nossas deficiências mesmo, avaliando os pontos críticos da máquina e evoluindo (Trecho 34 da entrevista A).

Por se tratar de uma empresa familiar, as decisões e deliberações não são tomadas exclusivamente pelos Gerentes das áreas funcionais ou pelos dirigentes; existe um Conselho de Gestão Familiar que se reúne para decidir e controlar as ações da firma (Trecho 11 da entrevista A).

6.2 Empresa B

A empresa B atua no setor de Base Tecnológica, mais especificamente na produção de controladores eletrônicos. Neste segmento de mercado, a firma atua em três mercados diferentes: as usinas sucroalcooleiras, os fabricantes de equipamentos de ginástica e os projetistas de iluminação de piscinas.

Os clientes da empresa estão dispostos territorialmente da seguinte forma: para o mercado sucroalcooleiro há vendas em todo o país e para alguns países africanos, como Angola. Na área de equipamentos de ginástica, a atuação dá-se em todo o território

nacional, por meio dos parceiros comerciais. O mercado de iluminação, ainda incipiente, atua apenas no estado de São Paulo (Trecho 27 da entrevista B).

A empresa foi fundada em 1993, como forma de aumentar a renda do dirigente que, por ser formado em Engenharia Elétrica, com ênfase em Eletrônica, trabalhava em uma empresa do setor, desenvolvendo projetos eletrônicos. Inicialmente, a firma B prestava apenas serviços. Com o passar do tempo, a empresa se desenvolveu, e o dirigente desligou-se do seu emprego formal para se dedicar exclusivamente a administração da empresa. Nota-se, contudo, que a formação em engenharia do dirigente não o ajudou a gerenciar a firma, pois, o empresário afirma que “[...] eu venho da Engenharia e aprendi a administrar na raça” (Trecho 28 da entrevista B). Em meados de 1995, a empresa deixou de ser um escritório de Engenharia, que oferecia apenas serviços, e se começou a fabricar e comercializar seus projetos. Os produtos funcionam basicamente pela sincronização de placas e circuitos (*hardware*) a um programa de gerenciamento e controle (*software*).

O primeiro produto foi lançado em 1995 e se tratava de um módulo para automação dos laboratórios das usinas sucroalcooleiras, cujo objetivo era o de avaliar a qualidade da matéria-prima que chegava à usina. Em 2000, foram lançados controladores eletrônicos para equipamentos de ginástica, especialmente para esteiras e bicicletas ergométricas. Recentemente, a firma inaugurou sua linha de módulos voltada para iluminação a LED de piscinas.

Atualmente, a empresa conta com 14 funcionários, o que, segundo a classificação do SEBRAE, enquadra-a como uma microempresa no setor industrial.

6.2.1 Visão Estratégica do Dirigente

A empresa possui uma estratégia competitiva definida e formalizada, principalmente na parte de lançamento de novos produtos. Segundo o dirigente, as diretrizes estratégicas são fornecidas pelos parceiros comerciais da empresa, que estudam os seus setores de atuação e fornecem tendências. Essas informações juntamente com as demandas já existentes da firma B são os componentes para se formular a estratégia competitiva.

Posteriormente, a estratégia competitiva é convertida em estratégias funcionais, em que são estipulados os objetivos e metas de cada área divisional. A formulação das

estratégias funcionais dá-se em reuniões trimestrais, em que participam além do dirigente, os responsáveis pelas áreas funcionais da firma (Trecho 9 da entrevista B). Por fim, as deliberações estratégicas são formalizadas em um plano com as metas definidas para o próximo ano (Trecho 6 da entrevista B). Trata-se, portanto, de um processo formal de formulação estratégica.

[...] Então temos uma estratégia definida do que fazer nos próximos anos, principalmente na parte de lançamento de novos produtos, que é o nosso forte. Neste ano, chegamos a lançar uns oito produtos, então estamos em constante inovação, até levados pelo mercado em que atuamos: na área de tecnologia e da eletrônica não podemos ficar vinte anos fabricando o mesmo produto (Trecho 7 da entrevista B).

Mesmo que o plano estratégico favoreça a disseminação dos objetivos e metas para todos os funcionários da empresa, o dirigente prefere que as informações sejam segmentadas conforme as áreas funcionais (Trecho 8 da entrevista B).

Por exemplo, no lançamento de produtos para 2015, quem participa é a engenharia e o pessoal da área comercial. A meta de faturamento até pode ser divulgada para a empresa como um todo, mas a gente faz segmentado, até porque a informação não faz sentido para a pessoa que está montando uma plaquinha na produção (Trecho 8 da entrevista B).

Diferentemente da estratégia competitiva, que é definida em função das demandas externa e interna, as estratégias funcionais são definidas de acordo com os números globais da empresa, como o faturamento, as despesas e os investimentos (Trecho 8 da entrevista B).

Pelo fato do dirigente ter enfatizado de que há uma estratégia competitiva definida do que fazer nos próximos anos, perguntou-se o tempo de execução de uma estratégia de longo prazo em uma empresa de pequeno porte. O dirigente afirma que o Brasil não possibilita essa visão de longo prazo, principalmente para uma pequena empresa, conforme explicação a seguir:

[...] o Brasil não dá essa visão para ninguém, principalmente para a pequena empresa. Quem faz isso é futurologia ou manda na Economia [...] Nós sabemos mais sobre o curto prazo. Mas cinco anos, para nós, é impraticável, até porque não temos um departamento de Economia (Trecho 10 da entrevista B).

6.2.2 Monitoramento Ambiental

Ambiente organizacional, para o dirigente, é entender o que está acontecendo nos mercados em que a empresa atua, e a influência de algumas forças como a conjuntura econômica, os clientes, o valor do dólar, a taxa de juros, a inflação, a instabilidade, a concorrência e o impacto das legislações trabalhistas (Trecho 25 da entrevista B).

Sobre o cenário político-econômico do país, o dirigente afirma que há um pessimismo generalizado para o ano de 2015, conforme explicação a seguir:

[...] Todo cenário está desenhado para ser um ano ruim. Todo mundo está falando isso, então é impossível que todos estejam errados. O próprio governo admitiu agora que o PIB vai crescer 0,8%, mas podemos acreditar que vai ser menos [...] (Trecho 21 da entrevista B).

Caso o cenário pessimista se concretize e o país enfrente uma crise econômico-financeira, o dirigente afirma que há duas ações que a empresa B deverá tomar para sobreviver: a primeira é não aumentar os custos fixos e, se possível diminui-los.

Por exemplo, não é hora de falar em construir uma sede nova, porque temos que segurar o dinheiro, a menos que isso seja necessário para o crescimento do seu faturamento. Aí vale a pena. Mas é segurar o custo fixo o mais possível (Trecho 22 da entrevista B).

A segunda forma é vender bem, evitando, dessa forma, a inadimplência dos clientes (Trecho 22 da entrevista B).

[...] estamos vivendo isso no setor de açúcar e álcool: as usinas de açúcar estão vivendo uma crise como nunca. O etanol foi totalmente destruído por esse governo ou por fatores da Economia, vamos dizer. Hoje as usinas estão dando calote até em banco, imagine em uma pequena empresa como a nossa. Então temos que tomar cuidado para vender bem, vender para receber [...] Temos que analisar muito bem a ficha do cliente, como o banco faz (Trechos 22 e 24 da entrevista B).

Como há um plano estratégico definido, perguntou-se, para o dirigente, se a formalização na formulação da Estratégia se reflete igualmente no modo como a empresa monitora o seu ambiente competitivo. Segundo o empresário, embora haja planilhas e relatórios mensais que ajudam na Tomada de Decisão Ambiental, o gerenciamento externo está atrelado ao departamento comercial, mais especificamente às informações comerciais que os vendedores fornecem após cada viagem (Trecho 28 da entrevista B).

Segundo o dirigente, a não utilização de uma técnica formal de monitoramento ambiental não se relaciona unicamente com o porte da empresa, mas também com o valor agregado do produto fabricado pela empresa.

Tem a ver com porte, mas a gente trabalha com um produto de baixo a médio valor agregado. Uma empresa pode ter 10 funcionários, mas um altíssimo valor agregado e talvez compense [...] (Trecho 30 da entrevista B).

A implantação de um sistema formal de administração eleva as despesas de qualquer empresa, independentemente de seu porte. Dessa forma, ofertar um produto com alto valor agregado torna-se uma garantia de que o acréscimo nas despesas administrativas terá amparo pela receita de vendas. A exceção é quando o método formal de análise não eleva as despesas administrativas.

[...] Agora, o método científico pode haver, desde que não demande acréscimo de custo administrativo, o que a minha empresa, por exemplo, não permite (Trecho 30 da entrevista B).

6.2.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico segundo classificação feita pelo dirigente considerando o ambiente onde a sua empresa está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- Econômica: No mercado de eletrônicos, o dólar é importante. A questão dos juros, o crescimento da Economia, porque a minha receita é 100% venda, e 99% é mercado nacional. Se a Economia parar, a gente para também. Eu exporto muito pouquinho. Essa é uma variável importante, que eu tenho de monitorar (Trecho 33 da entrevista B).
- Político-legal: “Agora, essa questão de legislação, de imposto, isso afeta muito a gente [...] E a questão trabalhista, que é muito pesada e reflete principalmente na pequena empresa” (Trechos 25 e 34 da entrevista B).

- Tecnológica: “[...] E a questão tecnológica temos de acompanhar as novidades, porque as mudanças são muito rápidas. O equipamento pode ficar obsoleto rapidamente, com o lançamento de uma tecnologia nova. Eu procuro ter comigo um Engenheiro técnico que acompanhe essa parte tecnológica.” (Trecho 34 da entrevista B).

Segundo o dirigente, a questão ecológica não é importante, porque a firma possui um baixo nível de resíduos e descarta, de maneira correta, os resíduos sólidos produtivos. Dessa forma, a exigência ambiental é pequena (Trecho 31 da entrevista B).

Quanto a Crise Hídrica não houve um impacto direto, porque a água não é um dos principais insumos produtivos (Trecho 35 da entrevista B). Houve, todavia, uma influência indireta da questão climática. O setor sucroalcooleiro, devido à escassez de chuvas, teve uma safra ruim, o que comprometeu a vendas de equipamentos que utilizam a tecnologia da empresa (Trecho 23 da entrevista B).

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Clientes: “Aquilo que estou fabricando tem potencial ainda para ser fabricado por quanto tempo [...]” (Trecho 42 da entrevista B).
- Concorrentes: “O que os concorrentes diretos estão fazendo, se estou atrás, à frente ou ao lado deles em termos de venda e tecnologia [...]” (Trecho 42 da entrevista B).
- Produtos Substitutos: “Uma nova tecnologia que possa tornar a minha obsoleta [...]” (Trecho 42 da entrevista B).

Quanto aos concorrentes, o empresário salienta que, embora sejam importantes e devam ser monitorados constantemente, não são uma ameaça imediata, devido de a empresa atuar em nichos de mercados.

[...] São três o quatro concorrentes, não passa disso. E hoje a tecnologia começou a banalizar um pouco, então temos produtos que não servem para nada; surgem como uma sensação e dali dois dias todo mundo vê que não é útil. Não é uma ameaça, em curto prazo (Trecho 44 da entrevista B).

6.2.2.2 Fontes de Informação Ambiental

Além da escolha das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o dirigente utiliza para

acompanhar as tendências das variáveis. Para o dirigente, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Clientes: “[...] Eu uso uma rede de conhecimentos, que são os meus clientes, e que conhecem seus concorrentes e sabem o que eles estão fazendo. Isso chega para mim quase que imediatamente, um telefonema, depois um e-mail, o manual dos produtos. Mas a gente pesquisa também” (Trecho 43 da entrevista B).
- Departamento Comercial: “[...] O vendedor volta da viagem e me passa a informação comercial, mas também econômica, quem está vendendo mais, quem está vendendo menos, e a gente acaba usando esses elementos na administração [...]” (Trecho 28 da entrevista B).
- Empresários, Internet, Jornais e Revistas: “Na verdade, a gente tenta acompanhar o que está acontecendo no mercado, através de jornal, revista, Internet, conversa com outros empresários e, em função de alguma possível ameaça, a gente tenta se posicionar e antecipar alguma decisão [...]” (Trecho 31 da entrevista B).
- Fornecedores e Feiras e Congressos: “Na verdade, é contato com o fornecedor. Temos feito alguns seminários pela Internet, que os próprios fabricantes de componentes oferecem e participamos de feiras no Brasil e algumas no exterior [...]” (Trecho 38 da entrevista B).
- Parcerias com Universidades: “É importante, mas a gente não sabe como entrar e navegar lá dentro. O que a gente consegue explorar da Universidade de São Carlos é através dos nossos estagiários, que estão em contato com os professores e trazem novidades, nossos engenheiros. Eu não tenho um canal de comunicação na Universidade para ela dizer venha aqui, é assim que faz. Mas tem um potencial muito grande que é pouco explorado [...]” (Trecho 41 da entrevista B).

Questionado sobre o uso do gerente do banco e dos serviços oferecidos pelo SEBRAE para obtenção de informação, o empresário afirma que o gerente do banco possui uma visão geral do mercado e, portanto, não compreende as especificidades da área de atuação da empresa (Trechos 37 da entrevista B).

Sobre o SEBRAE, o empresário que no começo da empresa foi encubado e, durante esta fase, teve contato direto com os consultores do SEBRAE, contanto, inclusive, com o auxílio desses profissionais para a elaboração da logomarca da empresa. Todavia, os programas de treinamento em que o empresário participou

posteriormente, não trouxeram um diferencial competitivo para a empresa B (Trecho 39 da entrevista B).

6.2.3 Especificidades da Empresa

Para se descobrir o modelo de atuação no mercado, questionou-se o empresário se os três setores em que atua (sucroalcooleiro, fabricantes de equipamentos de ginástica e iluminação de piscinas) indicam que a empresa B não pretende ter a dominância em todo o setor de eletrônicos, mas sim, atuar em nichos de mercado.

O dirigente afirma que em eletrônica, todo insumo produtivo é importado, porque não há indústria de componentes eletrônicos no Brasil, não há como competir, pela liderança de mercado, com as multinacionais que já possuem os insumos, o conhecimento e a tradição na fabricação dos produtos. Dessa forma, a empresa só sobrevive porque atua em nichos de mercado, como o de iluminação a LED, que garantem rentabilidade e margem de lucro (Trecho 12 da entrevista B).

O dirigente demonstra que além de atuar em nichos de mercado, ele procura diferenciar seus produtos, agregando valor, em relação aos seus concorrentes.

[...] Então, meu diferencial não está no custo, está na customização, ajudar o cliente a se diferenciar no mercado com o produto. Porque o forte nosso é fornecer componentes para outras indústrias, com diferencial competitivo, para que elas cresçam e eu cresça junto. É claro que o custo é importante, porque tudo tem de ter um preço bom de venda, mas não é o nosso diferencial (Trecho 13 da entrevista B).

Além dos concorrentes nacionais, a estratégia de foco em diferenciação permite que a empresa B se proteja da atuação dos concorrentes internacionais, principalmente dos fabricantes chineses, conforme demonstrado:

Nós escolhemos os nichos, para não bater de frente com eles (chineses). Eu tenho tentado tratar o mercado internacional como fornecedor e parceiro, comprando diretamente do fabricante lá fora e não do distribuidor. Hoje a gente importa da China, Taiwan, Estados Unidos componentes eletrônicos para agregar em nossa linha de montagem. Indiretamente, eles competem, porque quando uma esteira chinesa ou americana é vendida aqui no Brasil, o meu parceiro deixa de vender uma nacional [...] (Trecho 14 da entrevista B).

Como enfatizou o empresário, no setor de base tecnológica é preciso que as empresas invistam constantemente em inovação (Trecho 7 da entrevista B). A empresa,

segundo o dirigente, possui uma equipe destinada a desenvolver produtos ou agregar tecnologia nos produtos já existentes. Este processo ocorre seja pela análise de mercado, descobrindo uma nova tecnologia que possa ser agregada aos modelos atuais, seja pelo próprio cliente que apresenta a possibilidade de desenvolver ou melhorar os produtos existentes (Trecho 16 da entrevista B).

Nota-se que o dirigente utilizou a expressão “desenvolvimento de produto” em detrimento à nomenclatura “pesquisa e desenvolvimento”. A explicação do empresário é a de que a empresa de pequeno porte não pode destinar uma quantia para um projeto que pode ou não dar certo. Como essas empresas sobrevivem basicamente da receita que geram, pois não contam com dinheiro governamental a fundo perdido, o espaço para incerteza é pequeno (Trecho 17 da entrevista B).

Eu prefiro falar que a gente faz desenvolvimento, porque pegamos o projeto, estimamos o risco, avaliamos nossa capacidade de realizar o produto solicitado pelo cliente, mas sempre temos uma margem de 30%, 40% de dar errado. Não temos esse modelo clássico de pesquisa, mas nossos técnicos estudam, estão sempre participando de feiras, porque têm de estar atualizados, então já começamos com o produto meio direcionado, com uma venda prevista, e o ciclo é bem mais rápido (Trecho 17 da entrevista B).

Quanto à inovação no processo, o dirigente afirma que a empresa alterou a tecnologia da linha de montagem, o que permitiu a miniaturização e a alta produção (Trecho 19 da entrevista B).

Após a explicação do dirigente sobre o processo de formulação de estratégias, e a forma para se proteger contra um possível cenário político-econômico desfavorável, questionou-se como se dá a tomada de decisão na empresa. O dirigente afirma que:

Este processo é muito rápido, pois em uma empresa de 14 funcionários, se não for rápido, você está morto [...] então ficamos analisando ameaças externas (aumento do imposto sobre a importação, porque influencia no custo da matéria prima e a taxa de câmbio) todos os dias, para poder tomar uma decisão rápida porque pode inviabilizar algum produto que eu tenho (Trecho 20 da entrevista B).

6.3 Empresa C

A empresa C atua no setor metal-mecânico, mais especificamente na fabricação de estruturas metálicas. Seu principal produto são estruturas metálicas pesadas, que por sua natureza, necessitam de um grande volume de aço e de recurso financeiro para fabricação. Estas características fazem com que as estruturas sejam empregadas em

setores mais tradicionais da Economia, como o petroquímico, o siderúrgico e o de mineração. Destarte, seus principais clientes são grandes corporações, que atuam nesses setores e necessitam dessas estruturas metálicas mais robustas para suas obras, como a Petrobrás e a Vale do Rio Doce.

A empresa foi fundada em 1986, aproveitando-se da formação do dirigente em Engenharia Civil e de sua atuação profissional como professor universitário, na área de Estruturas, e como consultor empresarial, desenvolvendo projetos de estruturas metálicas. A firma foi fundada para aproveitar o conhecimento técnico-conceitual do empresário e de seu desejo de começar a fabricar os projetos que antes os projetava como consultor. A formação em engenharia do dirigente não o ajudou a gerenciar a empresa, pois, o empresário afirma que “aprendeu a administrar pelo método da tentativa e erro” (Trecho 6 da entrevista C).

Atualmente, a empresa conta com 350 funcionários diretos e 70 parceiros comerciais, o que, segundo a classificação do SEBRAE, enquadra-a como uma empresa de médio porte no setor industrial.

6.3.1 Visão Estratégica do Dirigente

Segundo o dirigente, a empresa não possui uma estratégia competitiva definida; o que existe, em contrapartida, é uma estratégia comercial de curto prazo. A explicação para o fato da empresa não ter uma Estratégia de longo prazo deriva de duas situações: a primeira relaciona-se com a sua natureza de atuação e a segunda, pelas ações governamentais.

A posição periférica da empresa C em relação às decisões estratégicas de investimento das organizações nucleares, ou “empresas-mães” faz com que ela atue sob a forma de demanda de mercado. Nesta situação, a produção de estruturas metálicas depende exclusivamente da demanda, por obras de infraestrutura, das grandes corporações. Esta situação ratifica-se na empresa A pela seguinte frase do dirigente:

Nós dependemos deles (das grandes corporações). Se eles não dão serviço, a gente não tem serviço. Eu dependo deles. Nós somos prestadores de serviços. Eu não crio oportunidades, não sou um incorporador, digamos assim. Não vou fazer um prédio (Trecho 11 da entrevista C).

Quanto à segunda influência (atuação governamental), o entrevistado afirma que cenário político-econômico do país não permite que as empresas formulem estratégias competitivas de longo prazo, principalmente para um horizonte de tempo superior a três anos, conforme explicação a seguir:

Seriam três anos, o longo prazo, aqui no Brasil. Por exemplo, a Vale tinha um projeto de corte aqui no Brasil, e a Petrobrás também, para desenvolver a parte de fertilizantes, foram vários projetos, como fabricar ureia, o gás... A Petrobrás começou a fazer isso e nem terminou o serviço. A Vale ia fazer um projeto de potássio gigantesco, gastou milhões e parou. E na parte de fertilizantes fizemos muitos serviços grandes, que não tiveram sequência [...] (Trecho 13 da entrevista C).

O empresário, inicialmente, afirma que há uma estratégia de curto prazo; contudo, no decorrer da entrevista, o dirigente explica que não se trata exatamente de uma estratégia, em que são estabelecidos objetivos e metas, mas sim, de um ponto de equilíbrio operacional, calculado em função do número de funcionários, que a empresa tem que atingir para não operar com déficit.

Não dá para estipular objetivos e metas de curto prazo. A gente estabelece metas internas. Por exemplo, com o tanto de funcionários, eu tenho de fabricar no mínimo 12 mil toneladas no ano. É uma meta de produção e temos de correr atrás do serviço, porque é um objetivo imediatista (Trecho 14 da entrevista C).

A explicação sobre o ponto de equilíbrio dá-se pela seguinte frase:

[...] Nós precisamos pôr serviço na empresa, então fazemos qualquer projeto. Agora, por exemplo, estou com um projeto de monotrilha: saiu, ficamos sabendo, fomos atrás e para nós é interessante. Então, a estratégia nossa é muito objetiva e clara: eu preciso pôr serviço, então analiso se é conveniente ou não fazer, dependendo da dificuldade, essas coisas (Trecho 15 da Entrevista C).

6.3.2 Monitoramento Ambiental

O dirigente define ambiente organizacional como sendo o universo fora da empresa. A incerteza ambiental é “não saber o que está acontecendo com o governo. As pessoas se sentem inseguras, porque não mostra um caminho a seguir” (Trecho 33 da entrevista C).

Dessa forma, a principal fonte de incerteza para o empresário, é o cenário político-econômico do país. Sobre isso, o dirigente afirma que há um pessimismo para o ano de 2016. O ano de 2015, principalmente o primeiro semestre, não será totalmente

estagnado, pois há obras que foram planejadas e orçadas e encontram em execução. O pessimismo está nos novos empreendimentos cujo ciclo se inicia a partir do semestre de 2015 e se estende para o próximo ano. (Trechos 26 e 27 da entrevista C).

Conforme explicado, com os atuais 350 funcionários, o ponto de equilíbrio produtivo está em doze mil toneladas por ano. Caso o cenário pessimista se concretize e a demanda de obras no setor diminua, o valor de produção não deverá ser atingido. Diante da nova realidade, a firma terá que reduzir seus custos fixos para encontrar um novo patamar de equilíbrio. Dentre os custos que deverão ser reajustados, o que sofre reflexo imediato é o número de funcionários.

A forma de se proteger seria diminuir a empresa. Se perceber que a demanda está menor, você tem de enxugar todas as despesas, funcionários, tudo. Não existe outra estratégia [...] Como eu trabalho sob encomenda, eu posso até precisar de mais gente para atender um projeto. Mas se começar a diminuir o serviço, a tendência é dispensar. E já está ocorrendo isso com outras empresas (Trechos 28 e 29 da entrevista C).

A empresa A, devido ao fato de ser uma firma satélite da central, não prioriza, conforme explicado, a formulação de uma estratégia competitiva. Esse fato se reflete no modo como a empresa monitora o ambiente organizacional, conforme explicação a seguir:

Não temos ferramentas para isso (monitorar o ambiente). A gente é mais simples do que você pensa. É influenciada pelo que lê nos jornais. A opinião nossa é feita com a opinião de terceiros. Talvez uma empresa maior tenha essas ferramentas para isso (Trecho 38 da entrevista C).

6.3.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico segundo classificação feita pelo dirigente considerando o ambiente onde a sua empresa está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- Econômica: “É o termômetro para saber se está indo bem, o crescimento, perspectiva, inflação, a confiança normal no que está acontecendo” (Trecho 39 da entrevista C);
- Político-legal: “Isso é uma preocupação muito grande da gente, essa parte de impostos, e temos uma estrutura enorme. Além do pessoal nosso, temos auditores externos sempre monitorando a empresa” (Trecho 41 da entrevista C).
- Tecnológica: “Sim, tem alguma influência. Quando tem alguma máquina, alguma coisa nova, sempre estamos atentos” (Trecho 43 da entrevista C);
- Ecológica: O empresário enfatizou a possível falta de energia elétrica como resultado da atual crise hídrica brasileira. Para se precaver, o empresário pretende comprar geradores de energia elétrica.

Na variável político-legal, destaca-se a crise institucional desencadeada na Petrobrás, por se tratar de um dos principais clientes da firma.

[...] Esse problema político da Petrobrás influenciou diretamente, porque é um grande cliente nosso. Nem sabemos o impacto ainda, mas é muito grande (Trecho 45 da entrevista C).

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Clientes: “Os clientes são essas grandes empresas (Petrobrás, Vale do Rio Doce), isso me preocupa o que está acontecendo” (Trecho 48 da entrevista C).
- Concorrentes: “Temos uma preocupação natural e estamos sempre monitorando isso” (Trecho 48 da entrevista C);
- Funcionários: “Estamos sempre preocupados com eles, monitorando, incentivando” (Trecho 48 da entrevista C).

Quanto aos concorrentes, o dirigente afirma que a empresa sofre concorrência nacional e internacionalmente. Nacionalmente, a empresa está entre as cinco maiores do país, e a concorrência é acirrada, pois todas as empresas do setor operam com ociosidade. Internacionalmente, a empresa sofre concorrência de alguns países europeus, como a Hungria, Romênia, Espanha e Portugal, porém, a principal ameaça é a China (Trecho 24 da entrevista C).

Sobre a China o empresário faz a seguinte consideração:

[...] É o maior mercado produtor. É fantástico. Eu fiquei um mês lá e eles são altamente produtivos, com muito boa qualidade. Era ruim, agora é bom. Mas com a tendência do dólar de chegar a 2,80, esse pessoal deixa de ser competitivo (Trecho 25 da entrevista C).

6.3.2.2 Fontes de Informação Ambiental

Além da escolha das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o dirigente utiliza para acompanhar as tendências das variáveis. Para o dirigente, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Clientes: “Os clientes nos procuram, porque são poucas empresas e somos sempre solicitados a apresentar uma proposta” (Trecho 51 da entrevista C).
- Jornais: “[...] A opinião nossa é feita com a opinião de terceiros. Somos influenciados pelo que lemos nos jornais” (Trecho 38 da entrevista C).
- Sindicatos e Associações: “Temos associação de classe, que se reúne uma vez por mês” (Trecho 42 da entrevista C).

Questionado sobre o uso do SEBRAE e das Universidades e dos Centros Tecnológicos para obtenção de informação, o empresário afirma que não utiliza os serviços do SEBRAE e possui pouca interação com as Universidades (Trechos 53 e 54 da entrevista C).

6.3.3 Especificidades da Empresa

Embora a firma C não seja considerada uma empresa de pequeno porte, conforme demonstrado, ela possui algumas características típicas desse segmento empresarial. Dentre eles podem-se destacar a atuação no mercado, a tomada de decisão e a inovação tecnológica.

Para se descobrir o modelo de atuação no mercado, questionou-se o empresário se, para enfrentar a concorrência, e obter rentabilidade superior, a empresa preza por produzir um produto com características superiores às encontradas nos rivais, ou se busca ter um custo operacional mais baixo, o que se reflete em um preço final mais baixo. O dirigente afirma que a atuação dá-se mais por diferenciação do que por custo.

Não é só por custo. Nosso produto tem de ter algumas características. A estrutura tem de ser pesada, tem de se adaptar ao sistema de máquinas que temos. Uma estrutura de galpão, por exemplo, não é boa para nós, então não fazemos (Trecho 17 da entrevista C).

No transcorrer da entrevista, todavia, o empresário afirma que a forma de atuação, não se dá nem por liderança de custo, e nem por diferenciação. O real fator é a lucratividade que a obra possibilitará que a empresa obtenha no final.

É o lucro. Nós entramos na concorrência com determinada margem. Se o comprador tem objetivos diferentes, a gente fica fora, não pode atender [...] A empresa tem limitações e os serviços todos demandam capacidade produtiva: você vai fazer aquele serviço em determinado tempo. Às vezes não posso fazer, eu fico fora, não tenho como atender, ou tento repartir com outro (Trechos 20 e 21 da entrevista C).

O ato de demitir funcionários para readequar o ponto de equilíbrio produtivo, engendrou o questionamento sobre a forma como se dá esse tipo de decisão. O dirigente afirma que apesar de haver uma morosidade intrínseca ao processo burocrático para se demitir um funcionário, a tomada de decisão em si é simples e rápida, pois a deliberação depende exclusivamente do dirigente e é motivada por alterações nos fatores econômicos.

[...] se vemos que estamos sem perspectiva, começamos a enxugar alguns departamentos ou setores. Tira daqui, tira dali, põe de férias e assim por diante (Trecho 32 da entrevista C).

Com relação ao processo de inovação tecnológica, seja de produto ou de processo, o dirigente afirma não há inovação no produto. Isto ocorre não pelo fato de a empresa atuar em um setor tradicional, ou seu produto ter características mais robustas, mas sim, devido às especificidades do produto. Como as estruturas são fabricadas sob demanda, para atender a consumidores específicos, o detalhamento e as características dos materiais são fornecidos pelos clientes cabendo à empresa adaptar-se às suas exigências. “[...] O projeto básico é fornecido pelo cliente e eu tenho que me adaptar a ele: eu faço o detalhamento, o projeto executivo. Não tem inovação” (Trecho 18 da entrevista C).

Se a inovação não acontece com o produto, pode-se ocorrer no processo produtivo. Esse incremento tecnológico não passa pela modificação do sistema produtivo, mas sim pela compra de uma nova máquina que possa gerir eficiência no processo. “No processo pode ter: é comprar uma máquina nova. Há um grupo de pessoas que analisa como fazer o produto da maneira mais rápida” (Trecho 19 da entrevista C).

6.4 Empresa D

A empresa D atua no setor de base tecnológica, mais especificamente na produção de equipamentos médicos-oftalmológicos focados no diagnóstico clínico de doenças da retina e da córnea. A empresa nasceu como uma *spin-off* influenciada pelas pesquisas desenvolvidas pelo dirigente com a tecnologia a laser no Instituto de Física de São Carlos da Universidade de São Paulo (IFSC/USP).

As pesquisas do dirigente no IFSC/USP foram motivadas pela formação do dirigente em projetos mecânicos. Além disso, o empresário cursou Administração para auxiliá-lo no gerenciamento da empresa.

Essas pesquisas, conforme afirma o dirigente, eram abrangentes e não visavam desenvolver equipamentos para a área médica (Trecho 58 da entrevista D). O contato com este segmento surgiu por meio de uma oportunidade, quando o Hospital Universitário, da Universidade de São Paulo (HU/USP), solicitou a ajuda do Grupo de Pesquisa, para consertar um aparelho a laser que a Entidade havia adquirido, mas que apresentava defeitos. Esta demanda específica iniciou uma interação entre o grupo de pesquisa e a área médica (Trecho 4 da entrevista D).

Na cidade de São Carlos havia um grupo de médicos oftalmologistas que desejava adquirir produtos oftalmológicos nacionais com tecnologia similar à encontrada nos produtos importados, pois, até então, o país não dominava a tecnologia da produção de equipamentos oftalmológicos utilizando a tecnologia a laser (Trechos 4, 58 e 59 da entrevista D). A oportunidade de atender a esse grupo médico fez com que, em 1992, a empresa D fosse fundada.

Seus produtos visam auxiliar os médicos oftalmologistas a realizar o diagnóstico de doenças oculares, em especial na retina e na córnea, e se dividem da seguinte forma:

- Retina: Oftalmoscópio Binocular, Campímetro de Projeção e Tela de Acuidade Visual;
- Córnea: Topógrafo Corneano e Microscópio Ocular.

Atualmente, a empresa conta com 50 funcionários, o que, segundo a classificação do SEBRAE, enquadra-a como uma empresa de pequeno porte no setor industrial.

6.4.1 Visão Estratégica do Dirigente

A empresa possui uma estratégia competitiva definida e formalizada, principalmente na parte de desenvolvimento e melhoria de produtos e está pautada em desenvolver a tecnologia dos aparelhos oftalmológicos que antigamente o país não detinha. Além disso, a estratégia competitiva também visa consolidar a marca da firma em todo território nacional.

A empresa possui concorrentes nacionais e internacionais. Nacionalmente há dois ou três fabricantes rivais. Internacionalmente, os principais concorrentes internacionais estão localizados na Alemanha, China, Estados Unidos e Japão (Trecho 13 da entrevista D). Contudo, a ameaça externa só se concretiza devido aos representantes comerciais nacionais, que importam tais mercadorias e as revendem no país (Trechos 7 e 45 da entrevista D).

Os objetivos de longo prazo da empresa são:

- Expandir o mercado de atuação, de diagnóstico para tratamento. A área de tratamento oftalmológico possibilita maior rentabilidade, porém, a responsabilidade e os recursos exigidos são maiores (Trecho 92 da entrevista D).
- Realizar exportações. Segundo o dirigente, a empresa já realizou algumas vendas para o MERCOSUL, mas desistiu, devido a problemas cambiais (Trechos 13 e 14 da entrevista D).

Além do câmbio, para se exportar produtos médicos, há exigências legais representadas pelas Certificações e Regulamentações de alguns países, como nos Estados Unidos, que dificultam o processo, pois exigem que os países exportadores se enquadrem às suas normas (Trecho 16 da entrevista D).

Sobre as Certificações, o dirigente afirma que o mercado nacional também possui Regras específicas elaboradas pela ANVISA:

Se bem que aqui no Brasil hoje também está difícil. Todos os nossos produtos exigem uma certificação controlada pela ANVISA e hoje acho que é até mais difícil do que lá fora [...] (Trecho 16 da entrevista D).

Se, por um lado, as Normas Reguladoras da ANVISA dificultam a lançamento de um produto nacional no mercado, por outro lado, tornam-se barreiras à entrada para os produtos estrangeiros, que necessitam obter as mesmas autorizações que os produtores nacionais, mas não possuem o mesmo conhecimento das exigências políticos-legais que têm os produtores internos (Trecho 16 da entrevista D).

Os objetivos estratégicos de longo prazo são definidos por meio de reuniões de planejamento, que ocorrem uma ou duas vezes por ano, em que se discutem o lançamento de novos produtos, o que pode ser melhorado, por meio das reclamações e sugestões dos clientes, conforme explicação a seguir:

Uma ou duas vezes por ano, a gente senta e define o roteiro para aquele ano, o que vamos colocar de novo no mercado, o que podemos melhorar, discutindo as reclamações e sugestões do ano anterior. É assim que a gente faz o planejamento para o ano seguinte (Trecho 9 da entrevista D).

Nessas reuniões, além do dirigente e dos outros três sócios, comparecem os representantes das principais áreas funcionais da empresa: comercial, P&D e assistência técnica. Posteriormente, a estratégia competitiva é convertida em estratégias funcionais, em que são estipulados os objetivos e metas de cada área divisional, principalmente para a área de P&D de produtos. Por fim, as deliberações estratégicas são formalizadas em um plano com as metas definidas para o próximo ano.

A gente procura colocar isso no papel, um planejamento mais voltado para o P&D, quando é ligado ao desenvolvimento e a melhoria do produto. Tem um cronograma para a definição e melhoria do produto (Trecho 11 da entrevista D).

Após as deliberações estratégicas serem formalizadas, a estratégia é disseminada para todos os funcionários (Trecho 12 da entrevista D). O empresário afirma ainda que os funcionários participam do processo de formulação estratégica da empresa, pois os representantes funcionais apresentam as suas reivindicações nas reuniões estratégicas (Trecho 50 da entrevista D).

Questionado se o modo de realizar a formulação estratégica, inserindo as críticas, reclamações e sugestões dos funcionários no processo, foi motivado pela formação humanística em Administração, o empresário afirma que a sua formação acadêmica o ajudou a desenvolver o senso de trabalho em equipe e a dividir as decisões com todos os níveis hierárquicos da firma.

Devido a nossa formação na Universidade, sempre trabalhamos em equipe, essa tomada de decisão é compartilhada com os responsáveis pelas áreas. A gente sempre está escutando o funcionário sobre o que tem para melhorar. Nunca são decisões tomadas só pelos sócios, mas sempre escutando também os funcionários (Trecho 51 da entrevista D).

Questionado se a formação em Administração ajudou o dirigente a gerenciar a empresa, o empresário afirma que, no começo, se preocupava mais com a área técnica,

pois a sua primeira formação foi em projetos mecânicos. Contudo, conforme a empresa se desenvolveu, as questões gerenciais e burocráticas tornaram-se evidentes e o dirigente cursou Administração (Trechos 53 e 55 da entrevista D).

Depois de 20 anos de empresa, a gente precisa dessa área (administrativa), desse treinamento, não tem como só ficar ligado à área técnica. No dia a dia ajuda bastante (Trecho 94 da entrevista D).

6.4.2 Monitoramento Ambiental

O dirigente define ambiente organizacional como sendo:

Os concorrentes, que atuam no mesmo segmento, as agências controladoras, porque hoje a área médica é um setor muito controlado pelo governo através das regulamentações e certificações do produto e o próprio governo (Trecho 60 da entrevista D).

Dessa forma, para o empresário, o Ambiente Organizacional é representado pelos concorrentes, pelas agências reguladoras governamentais.

Como a área de fabricação de produtos médicos sofre influência das Regulamentações e Certificações governamentais, principalmente por parte da ANVISA (Trecho 16 da entrevista D), a principal fonte de incerteza ambiental está justamente nas mudanças nas políticas governamentais do setor.

A incerteza é geral, porque as políticas governamentais mudam muito. Quando você já está finalizando o processo das certificações, vem alguma coisa diferente. Antes essa incerteza era mais evidente, hoje melhorou bastante (Trecho 61 da entrevista D).

Apesar de o empresário afirmar que as mudanças nas políticas governamentais são um fator de incerteza, ao final de sua fala, atenua o peso da variável afirmando que atualmente a situação está melhor. Isto se deve ao fato do dirigente ter maior conhecimento e experiência do setor em que atua e também pelo fato do governo tornar as regras de atuação mais claras e específicas.

É porque hoje a gente já sabe mais ou menos o caminho que tem de seguir. Fica mais fácil por conta disso. No começo era mais difícil; as regras não eram muito claras e, como havia muitas reclamações nesse setor, o governo procurou melhorar (Trecho 62 da entrevista D).

Valendo-se das respostas referentes à atuação governamental, perguntou-se a visão do empresário sobre o cenário político-econômico do país.

Infelizmente, acho que a maioria está um pouco pessimista. Acredito que o governo não fez a lição de casa e a carga tributária é muito pesada [...] A reforma tributária fica só no papel. O país vem sofrendo e as indústrias também, enquanto a China se fortalece. E não há sinais de que isso vá melhorar (Trechos 32 e 33 da entrevista D).

Caso o cenário pessimista se concretize e o país enfrente uma crise econômico-financeira, a forma de a empresa D sobreviver é basicamente postergar os investimentos, principalmente na ampliação da infraestrutura da empresa.

A gente tinha ideia de investir, construir um prédio para a assistência técnica, mas não sabemos ainda o que vai acontecer na economia, então vamos segurar isso [...] vamos segurar os investimentos em infraestrutura. Em produtos não tem jeito; você tem de continuar (Trechos 34 e 35 da entrevista D).

Como há um plano estratégico definido, principalmente para P&D, perguntou-se, para o dirigente, se a formalização da estratégia se reflete igualmente no modo como a empresa monitora o seu ambiente competitivo. Segundo o empresário não existe um método formal para se monitorar o ambiente organizacional. A firma já contratou três consultorias externas para auxiliar a obtenção de dados do mercado. As informações sobre o ambiente organizacional são obtidas pelo Departamento Comercial e pela Assistência Técnica, que analisam as tendências do setor, pelo grau de satisfação dos clientes e pelas novidades lançadas pelos concorrentes (Trechos 64, 65 e 67 da entrevista D).

Embora a empresa possua um plano estratégico, mesmo que relacionado à área de P&D, deveria auxiliá-la no processo de monitoramento ambiental. De acordo com o empresário, o fator que dificulta a firma a avaliar o seu ambiente organizacional é a falta de planejamento, conforme demonstrado a seguir:

Acho que o principal é você planejar. O processo de monitoramento é você ter um planejamento. Para qualquer negócio, você tem de ter essa visão, porque sem um horizonte, fica muito difícil. Nem sempre o que você planejou acontece, porque você tem as interferências externas, mas você já tem um rumo [...] (Trecho 91 da entrevista D).

6.4.2.1 Variáveis do Ambiente Organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico segundo classificação feita pelo dirigente considerando o ambiente onde a sua empresa está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- Econômica: “Eu diria o ambiente econômico, que interfere bastante [...] Porque uma decisão vai interferir na compra do nosso cliente, mesmo se ele já tenha assumido compromissos internacionais: se comprou equipamento em dólar, sabe que vai ter de pagar em dólar, então qualquer variação do câmbio para cima ele fica preocupado.” (Trecho 69 e 74 da entrevista D);
- Mercado de Trabalho: “[...] Hoje temos certa dificuldade também com relação ao mercado de trabalho, porque precisamos de mão de obra especializada e qualificada, e é difícil encontrar” (Trecho 70 da entrevista D).
- Político-legal: “Hoje a carga tributária é muito grande. Qualquer decisão do governo interfere diretamente [...]” (Trecho 70 da entrevista D). “Todos os nossos produtos exigem uma certificação controlada pela ANVISA e hoje acho que é até mais difícil do que lá fora [...]” (Trecho 16 da entrevista D).
- Tecnológica: “[...] E o tecnológico também (influencia), porque você tem de estar sempre inovando, e isso tem custo [...]” (Trecho 70 da entrevista D);

Como o país enfrenta uma crise hídrica, que afeta a sociedade e muitos setores econômicos, perguntou-se como se dá a influência da variável ecológica nas atividades cotidianas da empresa. Segundo o dirigente, a exigência ambiental da empresa é pequena. Ainda assim, a empresa capta um quarto da água da chuva (Trecho 81 da entrevista D).

Quanto à atual crise hídrica, a empresa está localizada em uma cidade que não sofre os efeitos diretos da falta de água. Em 1999, durante a crise elétrica, a empresa adquiriu geradores, como forma de se precaver contra a falta de energia (Trecho 81 da entrevista D).

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Clientes, Concorrentes e Funcionários: “Estamos sempre preocupados com eles, monitorando, incentivando” (Trecho 48 da entrevista C).

Uma forma de motivar e treinar os funcionários e estagiários da empresa é oferecer, ao serem contratados, um treinamento específico, visando familiarizá-los com seus cargos e com as regras da empresa e as exigências da ANVISA (Trecho 79 da entrevista D).

6.4.2.2 Fontes de Informação Ambiental

Além da escolha das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o dirigente utiliza para acompanhar as tendências das variáveis. Para o dirigente, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Assistência Técnica: A Assistência Técnica conversa com os clientes para saber se estão satisfeitos, como está sendo a utilização do equipamento pós-venda, se têm algum problema, alguma sugestão (Trechos 67 e 85 da entrevista D).
- Clientes: Não somos como uma multinacional em que o produto é fabricado do outro lado do mundo e fica muito difícil para o cliente sugerir alguma coisa. E no nosso caso foi o próprio médico que nos procurou, mostrando que havia condições de se desenvolver um produto que o Brasil ainda não fabricava [...] (Trecho 57 da entrevista D).
- Consultorias Externas: “A gente já teve umas três consultorias externas até para analisar mesmo a empresa e procurar trazer mais dados do mercado [...]” (Trecho 64 da entrevista D).
- Departamento Comercial: “Normalmente, as informações sobre os concorrentes vêm através do comercial: a gente procura saber por que o cliente não fechou a compra, se fechou com o concorrente, ou se adiou a decisão de compra. A gente procura descobrir o que aconteceu” (Trecho 88 da entrevista D).
- Empresários e Mídia: “[...] a gente vê muita propaganda e conversa com empresários da área” (Trecho 89 da entrevista D).
- Feiras e Congressos: A gente participa dos congressos nacionais e a cada dois anos participamos da Academia Americana de Oftalmologia, em congressos

internacionais, quando a gente desenvolve novas parcerias (Trecho 41 e 42 da entrevista D).

- Funcionários: “[...] Às vezes, numa conversa com outro assunto, o funcionário fala alguma coisa, o que pode melhorar” (Trecho 90 da entrevista D).
- Gerente do Banco e Especialistas Econômicos: “Eu converso com os gerentes que têm a conta da empresa que fazem visitas aqui. A gente procura sempre contato com alguém da área econômica, pedindo orientações que possam ajudar a tomar decisões” (Trecho 82 da entrevista D).
- Universidades: “[...] E a gente tem contato com as Universidades, porque precisamos de mão de obra especializada e qualificada” (Trecho 77 da entrevista D).
- SEBRAE: “Eu já tive treinamento oferecido pelo SEBRAE e foi útil para a empresa. É um canal bastante importante e a gente sabe que pode contar, quando temos alguma dúvida” (Trecho 80 da entrevista D).

6.4.3 Especificidades da Empresa

Como em seu setor de atuação, a firma possui o objetivo de produzir equipamentos para o diagnóstico oftalmológico (Trecho 2 da entrevista D), nota-se a empresa D não pretende ter a dominância em todo o setor oftalmológico, mas sim, atuar em nichos de mercado.

De acordo com o dirigente, a demanda específica dos médicos, que necessitavam de produtos nacionais com tecnologia similar a encontrada nos concorrentes internacionais, fez com que a empresa atuasse em um nicho de mercado, com ênfase para a diferenciação.

[...] a referência sempre foi dos produtos importados, segundo a informação dos médicos, que são os nossos clientes. Então já é um grande desafio colocar um produto que tenha essa referência dos importados, a mesma tecnologia (Trecho 8 da entrevista D).

Posteriormente, todavia, o empresário afirma que no nicho de mercado em que atua, a exigência dos médicos está no preço final do produto, e não na diferenciação, conforme explicação a seguir:

Nosso mercado é muito sensível a custo, ainda mais que a referência dos nossos clientes é o produto importado, então eles acham que, por ser nacional, tem que ter um custo melhor. Mesmo colocando um produto com qualidade, eles acham que você tem de ter um preço melhor do que o importado (Trecho 36 da entrevista D).

Diante da necessidade de reduzir os custos operacionais e assim, conseguir praticar preços compatíveis com as exigências de seus clientes, o dirigente optou por elevar a importação das matérias-primas, principalmente da China.

Nos últimos cinco anos, aumentamos muito a importação dos insumos, principalmente da China em relação ao custo: ela melhorou muito a qualidade e o preço é competitivo [...] chega a ser uma diferença de 70% a 80%, mesmo com todos os custos de importação (Trecho 26 e 37 da entrevista D).

Como enfatizou o empresário B, no setor de base tecnológica é preciso que as empresas invistam constantemente em inovação (Trecho 7 da entrevista B). Com isso perguntou se há um percentual financeiro que a empresa destina para ser investido em P&D. O dirigente explica que a empresa destina de 10% a 17% dos lucros para desenvolver novos projetos ou melhorar os produtos já existentes (Trecho 17 e 24 da entrevista D).

[...] Sempre pensamos em melhorar o produto que está no mercado ou desenvolver novos produtos. A ideia é colocar um produto novo a cada dois anos. Não tem como ficar parado (Trecho 24 da entrevista D).

Além da separação de uma parcela do lucro, a Inovação no produto é fomentada por parcerias com Universidades como o IFSC/USP, e a Escola Paulista de Medicina (UNIFESP), e com hospitais, como Hospital Albert Einstein e o Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto (Trecho 21 da entrevista D).

Questionado sobre a importância de se manter parcerias com as Universidades, o dirigente afirma que o processo de transferência de conhecimento entre empresas e Universidades garante a criação de valor, principalmente para empresas de pequeno e médio portes (Trecho 23 da entrevista D). Continuando com a explicação, o empresário afirma que a cidade em que está localizada a empresa D, por possuir Universidades de grande qualidade e reconhecimento acadêmico, contribui para elaborar as parcerias.

A vantagem aqui em São Carlos é que temos a USP e a UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), o que facilita bastante o contato. E também talvez porque a gente saiu de lá [...] (Trecho 22 da entrevista D).

Quanto à inovação no processo, o dirigente afirma que a empresa adquiriu novas máquinas para melhorar a precisão do processo, além de investir na aquisição de novos *softwares* para seus produtos (Trecho 25 da entrevista D).

Após a explicação do dirigente sobre o processo de formulação de estratégias, e a forma para se proteger contra um possível cenário político-econômico desfavorável, questionou-se como se dá a tomada de decisão na empresa. O dirigente afirma que este processo é rápido e tranquilo, devido ao perfil e tamanho da firma (Trecho 46 da entrevista D).

O dirigente explica ainda que o processo de tomada de decisão está dividido de acordo com dois níveis hierárquicos da firma: o gerencial e o operacional.

No operacional, no mínimo a cada 15 dias, a gente faz uma reunião de avaliação e nessa reunião a gente toma as decisões. No estratégico, a cada seis meses a gente faz uma reunião para avaliar como foi o semestre e como deverá ser o seguinte (Trecho 49 da entrevista D).

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo discutir os resultados apresentados no capítulo anterior, coletados por meio das quatro entrevistas com dirigentes de setor metal mecânico e de base tecnológica.

A discussão dos resultados desta pesquisa inicia-se pelo tema deste trabalho que é o ambiente organizacional; especificamente, as variáveis dos ambientes geral e específico e as principais fontes de informação utilizadas pelos dirigentes para monitorar este ambiente.

7.1 Variáveis do Ambiente Geral

As principais variáveis do ambiente geral elencadas pelos dirigentes estão compiladas no quadro 10.

		EMPRESAS				
VARIÁVEIS		A	B	C	D	TOTAL
AMBIENTE GERAL	Demográfica	X				1
	Ecológica			X		1
	Econômica	X	X	X	X	4
	Mercado de Trabalho	X			X	2
	Político-legal	X	X	X	X	4
	Tecnológica		X	X	X	3

Quadro 10 - Principais Variáveis do Ambiente Geral

7.1.1 Variáveis Econômica e Político-legal

As variáveis econômica e político-legal foram consideradas pelos entrevistados como sendo as mais importantes do ambiente geral. Como certas decisões governamentais como taxa de juros e de câmbio, inflação, nível de financiamento, aumento de impostos influenciam diretamente as empresas e a sociedade, a escolha de tais variáveis justifica-se pelos reflexos, que tais variáveis geram na sociedade.

No Brasil, o segundo mandato da presidente tem como objetivo principal promover o ajuste fiscal como forma de reequilibrar as contas públicas e promover o

crescimento econômico do país, por meio de políticas monetária e fiscal restritivas. O ajuste pretendido pelo Governo atua mediante aumentos na taxa de juros e nos impostos, mudanças nas leis trabalhistas e previdenciárias e redução dos gastos e investimentos do setor público (LAPORTA, 2015).

Este cenário atinge diretamente todos os setores econômicos, pois reduz o consumo das pessoas e das famílias e eleva a carga tributária das empresas. Com isso, as firmas postergam os investimentos em infraestrutura e diminuem os seus custos para adequarem a esta nova realidade.

Como exemplo, a empresa B e D pretendem reduzir os seus custos fixos, principalmente contendo os investimentos em infraestrutura. A empresa C pretende reduzir o número de funcionários para se ajustar à diminuição da demanda por obras de infraestrutura. A exceção é a empresa A que está construindo uma nova fábrica para sustentar o crescimento almejado pelos seus dirigentes. Os investimentos na nova planta produtiva visam subsidiar o crescimento de mercado que a empresa espera conseguir em 2015 e efetivar nos próximos anos.

A atual conjuntura político-econômica do país afetou diretamente a empresa C nos seguintes pontos: pelo fato de a firma ser fornecedora exclusiva de grandes corporações, a firma sofre as consequências da instabilidade institucional vivida pela Petrobrás. Essa crise institucional vivida pela Petrobrás afeta, não apenas, a empresa analisada, mas todo o setor de óleo e gás.

As empresas B e D, assim como muitas empresas do setor de base tecnológica, importam muitos de seus insumos produtivos, pelo fato de o país não ter fornecedores de eletrônicos. Com isso variações na taxa de câmbio afetam diretamente o custo dessas empresas. Variações de depreciação cambial favorecem as exportações, o que faz com que o custo para se importar mercadorias se eleve.

7.1.2 Variável Tecnológica

A variável tecnológica foi assinalada como a terceira variável mais influente. Sua análise se divide em inovação de produtos e de processos.

As empresas B e D investem constantemente na inovação de seus produtos, procurando aprimorar os modelos já existentes ou desenvolver novos projetos. Esta característica pode ser explicada pela especificidade do setor que, por utilizar os

avanços tecnológicos como base de gestão, faz com que os seus produtos tenham um ciclo de vida menor do que o dos produtos do setor metal mecânico, o que torna a taxa de obsolescência seja alta.

As empresas A e C não investem na modernização e aperfeiçoamento de seus produtos. O empresário A enfatiza que o setor em que atua preza mais confiabilidade e custo do que por aperfeiçoamentos no *design* do produto. O empresário C diz que o projeto básico já é fornecido pelas grandes empresas, cabendo a ele adaptar-se à demanda de seus clientes. As EBTs investem mais em inovação no produto do que as empresas do setor metal mecânico.

Deve-se ainda destacar a explicação do dirigente da empresa B de que as empresas de pequeno porte não têm recursos para realizar o modelo clássico de P&D. Como a receita dessas firmas depende, majoritariamente, do volume de vendas, o produto ou serviço fornecido por esse segmento empresarial já deve ser elaborado com algumas características que atendam às necessidades de seus clientes. Dessa forma, segundo o dirigente, as empresas de pequeno porte não podem alocar parte de seus recursos em pesquisas, que não tragam retornos financeiros. A afirmação de Biondi, Frey e Iraldo (2000), de que as empresas de pequeno porte destinam seus recursos para as suas atividades principais fundamenta-se pela fala do dirigente B.

Nas empresas A e C, a inovação no processo ocorre principalmente pela compra de novas máquinas que permitam aumentar a produtividade e a eficácia operacional. As empresas B e D, além de adquirirem máquinas, também investem na modernização do sistema produtivo, o que inclui alterações no *layout* operacional e na compra de licença de *softwares*.

As firmas do setor metal mecânico concentram seus investimentos exclusivamente na aquisição de máquinas e equipamentos que visam otimizar o processo produtivo. As EBTs, além de comprarem máquinas e equipamentos também investem em tecnologias – compra de softwares – para se adequarem aos avanços tecnológicos nos produtos. Destarte conclui-se que as empresas do setor metal mecânicos concentram seus investimentos em ativos tangíveis, enquanto as EBTs investem em ativos tangíveis e intangíveis.

7.1.3 Variável Ecológica

A análise ecológica demonstrou que as empresas A, B e D possuem consciência ambiental, utilizando métodos sustentáveis como a reciclagem e o descarte adequado dos resíduos sólidos e o reuso da água e a captação das águas da chuva.

Quanto à crise hídrica, as empresas A e D afirmaram que não sofreram os efeitos diretos da seca por estarem localizadas em uma cidade que possui importantes mananciais hídricos. Contudo, as empresas A e B mencionaram que tiveram efeitos indiretos, porque alguns de seus clientes – produtos de implementos agrícolas e setor sucroalcooleiro, respectivamente – dependem diretamente das condições climáticas para demandarem os seus produtos. O dirigente da empresa C afirmou não estar preocupado com a falta de água, mas, sim, teme uma crise energética, o que afetará a geração e o preço de energia elétrica. Por isso pretende comprar geradores de energia.

A atual crise hídrica enfrentada pelo país não teve influência direta em nenhuma das firmas estudadas. Os empresários A e D destacaram que a cidade em que as firmas estão localizadas possui abundantes mananciais hídricos e que também a água não é o principal insumo produtivo de nenhuma das empresas.

7.1.4 Mercado de Trabalho

A pesquisa demonstra que as empresas A e D são influenciadas pela variável mercado de trabalho. Entretanto, o empresário do setor metal mecânico afirma ter dificuldades em contratar trabalhadores dispostos a realizar tarefas mais operacionais, tipicamente voltadas à produção.

O empresário da empresa de base tecnológica nota que também tem dificuldades em contratar mão de obra; porém, diferentemente do que relatou o dirigente da empresa A, seus funcionários precisam de uma formação técnica mais sofisticada devido ao tipo de setor e produto que a empresa fabrica.

Franco e Haase (2010) afirmam que as empresas de pequeno porte escolhem seus funcionários pela experiência profissional acumulada e não somente pelo nível de educação formal. Esta afirmação não encontrou evidências plenas na coleta de dados. Conforme demonstrado, a empresa D, por atuar em um setor que exige um nível teórico

mais elevado, procura contratar trabalhadores com níveis educacionais mais elevados e não apenas pela experiência profissional adquirida.

7.2 Variáveis do Ambiente Específico

A análise das entrevistas demonstra que as principais variáveis do ambiente geral estão sintetizadas no quadro 11.

	VARIÁVEIS	EMPRESAS				
		A	B	C	D	TOTAL
AMBIENTE ESPECÍFICO	Ameaça de Produtos Substitutos	X	X			2
	Clientes/Consumidores		X	X	X	3
	Concorrentes	X	X	X	X	4
	Fornecedores	X				1
	Funcionários			X	X	2

Quadro 11 - Principais Variáveis do Ambiente Específico.

Das cinco variáveis elencadas pelos dirigentes como as mais influentes do ambiente específico, quatro pertencem ao modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, que são: Ameaça de Produtos Substitutos, Clientes ou Fornecedores, Concorrentes e Fornecedores. Por isso que em alguns livros de Estratégia Empresarial, como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), realizar a análise do Ambiente Específico é basicamente aplicar o modelo das Cinco Forças Competitivas.

7.2.1 Concorrentes

As firmas A, B, C e D elencaram a concorrência como a principal variável do ambiente específico. Conhecer as ações competitivas dos rivais é vital para garantir a sobrevivência da empresa em seu setor.

As empresas B e D conseguem se ajustar mais facilmente às mudanças de mercado, devido às suas características estruturais, com poucos funcionários, poucos níveis hierárquicos e centralização da tomada de decisão. A empresa A, por ter uma administração familiar, depende de um Conselho Gestor para a tomada de decisão. Destarte, embora exista certa flexibilidade na tomada de decisão, é menor do que nas EBTs.

A flexibilidade das empresas de pequeno porte de se ajustar com mais rapidez e facilidade às demandas de mercado, devido às suas estruturas organizacionais mais simples e menos complexas conforme afirmaram Andzelic et al. (2011), Didonet et al. (2012), Heinzmann e Hoelgebaum (2012), Longenecker, Moore e Petty (1997) e Zrnic, Andjelic e Djakovic (2011), encontram, nesta dissertação, evidências apenas nas EBTs. As empresas do setor metal mecânico analisadas não apresentam tais características.

7.2.2 Clientes

Similarmente à análise realizada com os concorrentes, conhecer as necessidades, hábitos de compra e demandas dos clientes é fundamental, como afirmaram os dirigentes das empresas B, C e D, para a empresa projetar o ciclo de vida do produto e também aprimorar ou desenvolver produtos que agreguem valor para os consumidores.

A variável clientes foi citada pelos dirigentes de ambos os setores, com maior ênfase pelas EBTs. Conhecer as necessidades, hábitos de compra e demandas dos clientes é fundamental, como afirmaram os dirigentes das empresas B, C e D, para a empresa projetar o ciclo de vida do produto e também aprimorar ou desenvolver produtos que agreguem valor para os consumidores.

Como as tecnologias mudam com grande frequência, conhecer os gostos e as necessidades dos clientes, torna-se fundamental para agregar valor aos produtos e atender às demandas emergentes conforme enfatizado por Coviello, Brodie e Munro (2000) e Leone (1999). No setor metal mecânico a influência das necessidades dos clientes é menor.

7.2.3 Produtos Substitutos

A variável produtos substitutos foi assinalada por um empresário de cada setor. Destaca-se o empresário do setor tecnológico, no nicho de iluminação a LED de piscinas, sofre concorrência de microempresas ou de empreendedores individuais. Como na cidade há Centros Tecnológicos, alguns estudantes que terminam o curso técnico em eletrônicos e abrem uma empresa voltada para este segmento. O dirigente da

empresa B, embora tenha assinalado produtos substitutos como uma ameaça, não a considera como um fator de preocupação a curto prazo, conforme explicação a seguir.

[...] E hoje a tecnologia começou a banalizar um pouco, temos produtos que não servem para nada, surgem como uma sensação e dali dois dias todo mundo vê que não é útil. Não é uma ameaça, em curto prazo (Trecho 44 da entrevista B).

Conforme explicado no capítulo 4 o fato de empresas atuarem em nichos de mercado reduz a probabilidade de que existam produtos substitutos. Para seus produtos. Contudo, o fato de atuar em setores específicos do mercado não garante que a firma ficará imune a qualquer ameaça dessa natureza. O dirigente da empresa A, que atua visando atender o mercado como um todo, afirma que:

Teve uma época em que todo mundo foi para esse ramo, mas alguns perceberam que a corrente ainda é mais eficiente e retornaram. Mas há novos produtos que têm substituído em algumas situações a corrente [...] (Trecho 42 da entrevista A).

7.2.4 Síntese das Variáveis do Ambiente Específico pelo Dirigente da Empresa D

Sobre a escolha das variáveis clientes, concorrentes e funcionários como sendo as mais influentes do ambiente específico, o empresário D ratifica a importância que as pessoas têm no processo administrativo.

[...] tudo acontece através das pessoas, então a gente tem essa preocupação com o nosso quadro de colaboradores para que estejam sempre satisfeitos e treinados (Trecho 84 da entrevista D).

Ao afirmar que todas as ações administrativas acontecem por intermédios das pessoas, o empresário D, tende a confirmar a explicação de Bateman e Snell (1998), de que administrar é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, de maneira eficiente e eficaz.

7.3 Fontes de Informação Ambiental

A análise das entrevistas demonstra que as principais fontes de informação ambiental utilizadas pelos dirigentes para monitorar o ambiente organizacional estão compiladas no quadro 12.

FONTES DE INFORMAÇÃO AMBIENTAL	EMPRESAS				
	A	B	C	D	TOTAL
Assistência Técnica				X	1
Clientes	X	X	X	X	4
Consultorias Externas				X	1
Departamento Comercial	X	X		X	3
Empresários	X	X		X	3
Especialistas Econômicos				X	1
Feiras e Congressos		X		X	2
FIESP	X				1
Fornecedor	X	X			2
Funcionários				X	1
Gerente do Banco	X			X	2
Internet	X	X			2
Jornais		X	X		2
Mapa de Vendas	X				1
Mídia				X	1
Planilhas Gerenciais	X				1
Revistas		X			1
Sindicatos e Associações			X		1
SEBRAE		X		X	2
Universidades e Centros Tecnológicos	X			X	2

Quadro 12 - Principais Fontes de Informação Ambiental

A análise do quadro 12 mostra que as principais variáveis que os dirigentes, de ambos os setores, utilizam para obter informações sobre o ambiente organizacional são clientes, departamento comercial e empresários.

Dessa forma, esta pesquisa mostrou que os dirigentes de empresas de pequeno porte utilizam-se majoritariamente de fontes pessoais de informações, visto estar de acordo com os resultados obtidos por McGee e Sawyerr (2003) e Stalk e Hout (1990).

Do quadro geral de fontes de informação ambiental realizaram-se duas divisões buscando-se, com isso, conhecer as principais fontes de informação que as empresas dos setores metal-mecânico e de base tecnológica utilizam para monitorar as variáveis dos ambientes geral e específico.

No ambiente geral, no setor metal-mecânico, percebeu-se que o dirigente da empresa A obtém informações sobre a variável demográfica por meio de conversas com os clientes, departamento comercial, internet, mapa de vendas e planilhas e gráficos gerenciais.

Para a variável econômica, o dirigente A utiliza a conversa com outros empresários, reuniões na FIESP, encontros com o gerente do banco e planilhas e gráficos gerenciais. O dirigente da empresa C informa-se, sobre os acontecimentos econômicos, por meio da leitura de jornais e revistas e pelas reuniões na associação de classe do setor.

Para a variável político-legal, o dirigente A obtém informações por meio de conversa com outros empresários e reuniões na FIESP. O empresário C lê jornais e revistas e participa de reuniões, com outros empresários, na associação de classe setorial.

Para a variável tecnológica, o dirigente A mantém contatos e realiza parcerias com os estudantes das universidades da cidade.

Nas empresas de base tecnológica, a análise das fontes de informação do ambiente geral é feita da seguinte forma:

Para a variável demográfica, o dirigente da empresa B utiliza-se das informações comerciais que os representantes de vendas trazem ao retornarem de suas viagens, e, dessa forma, conhecem as necessidades e demandas específicas de cada setor de atuação.

Para a variável econômica, o dirigente B utiliza-se do departamento comercial, conversas com outros empresários, internet e leitura de jornais e revistas. O dirigente D baseia-se em consultorias externas e especialistas econômicos, conversas com outros empresários e com o gerente do banco, acesso às informações disponíveis na mídia e participa de cursos e palestras oferecidos pelo SEBRAE.

Para a variável mercado de trabalho, o dirigente da empresa D, como necessita de mão de obra qualificada, utiliza os centros de ensino tecnológicos, como principal fonte para contratar mão de obra especializada.

Para a variável político-legal, o empresário B utiliza-se de conversas com outros empresários, internet e leitura de jornais e revistas. O dirigente D baseia-se em consultorias externas, conversa com outros empresários, informações disponíveis na mídia e serviços oferecidos pelo SEBRAE.

Para obter informações sobre a variável tecnológica, o dirigente B conversa com os seus clientes, participa de feiras e congressos, mantém contato com os seus fornecedores e incentiva a contratação de estagiários, pois os estudantes trazem os conhecimentos científicos e os aplicam na empresa. O empresário D utiliza-se da assistência técnica, participa de feiras e congressos, conversa com os seus funcionários, participa de palestras oferecidas pelo SEBRAE e mantém parcerias com as universidades.

A análise do ambiente específico, do setor metal-mecânico, mostra que, para obter informações sobre as variáveis ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos, o dirigente da empresa A conversa, majoritariamente, com outros empresários do setor. Para a variável clientes, os dirigentes das empresas A e C procuram conversar com os seus consumidores e, assim, conhecer as suas necessidades e as suas demandas futuras. O empresário A afirma, ainda, que, as planilhas e os gráficos gerenciais e as informações obtidas pelos representantes comerciais, durante as viagens, são outras fontes de informação ambiental.

No setor de base tecnológica, para obter informações sobre a variável ameaça de novos entrantes, o dirigente da empresa B conversa com outros empresários do setor. Para a variável ameaça de produtos substitutos, o dirigente da firma B conversa com seus clientes e participa de feiras e congressos, enquanto que, o dirigente da empresa D, contrata serviços de consultorias externas.

Para a variável clientes, o dirigente D, utiliza-se da assistência técnica da empresa, para saber se os seus clientes estão satisfeitos com o produto adquirido e se possuem alguma crítica ou sugestão.

Para a variável concorrentes, o empresário B conversa com seus clientes, enquanto que, o dirigente da empresa D, obtém informações por meio do departamento comercial.

7.3.1 Clientes e Departamento Comercial

A fonte de informação mais utilizada pelos quatro dirigentes são os clientes. Esta constatação mostra que as empresas procuram consultar os consumidores sobre suas necessidades e assim tentar criar valor para seus produtos. Esta conclusão é semelhante à afirmação de Choo (2001), Coviello, Brodie e Munro (2000) e Leone (1999), de que

as empresas de pequeno porte têm mais contatos com os clientes em relação a empresas de maior porte.

Algumas das formas de se relacionar com os consumidores são por meio do Departamento Comercial, conforme afirmam as empresas A, B e D, principalmente por meio de viajantes, representantes comerciais e pela Assistência Técnica, como destacado pela empresa D, onde há um canal de comunicação para os clientes descreverem suas impressões, críticas e sugestões sobre os produtos.

7.3.2 Contatos com Outros Empresários

A troca de informações com outros empresários foi assinalada pelos dirigentes das empresas A, B e D como fonte de informação. Neste caso, os encontros procuram abordar temas como a situação político-econômica do país, as especificidades dos setores de atuação e as novas tecnologias disponíveis no mercado.

7.3.3 Funcionários

O dirigente da empresa D foi o único a afirmar que utiliza conversas informais cotidianas com os seus funcionários como fonte de informação.

[...] Tem uma parte informal também, no dia a dia. Às vezes, numa conversa sobre outro assunto, o funcionário fala alguma coisa, o que pode melhorar (Trecho 90 da entrevista D).

Este tipo de fonte de informação confirma a afirmação de Choo (2001), de que as empresas de pequeno porte utilizam fontes informais para obter informações sobre o ambiente organizacional. Todavia, a conversa com funcionários foi verificada apenas na empresa D. Nas outras entrevistas realizadas, não se verificou o uso da opinião dos funcionários como fonte de informação.

7.3.4 Feiras e Congressos

Feiras e Congressos são utilizados exclusivamente pelas empresas B e D. Isso indica que essas variáveis são exclusivas de firmas que atuam no setor tecnológico. Por

meio de Feiras e Congressos, os dirigentes de EBTs conseguem saber as novidades tecnológicas dos concorrentes e buscar agregar valor aos seus produtos. As empresas do setor metal-mecânico não utilizam esse tipo de fonte de informação.

A participação em Feiras e Congressos permite que as empresas interajam com concorrentes, fornecedores e fabricantes, o faz com que os dirigentes se atualizem quanto às tecnologias que estão sendo lançados no mercado. Como nas empresas do setor metal mecânico a taxa de Inovação Tecnológica é menor, a participação em Feiras e Congressos não traz diferencial competitivo.

7.3.5 Consultorias Externas e SEBRAE

O empresário da empresa D já contratou três serviços de consultorias, para ajudá-lo a obter dados sobre os ambientes externo e interno (Trecho 64 da entrevista D). Além das consultorias pontuais, a empresa se utiliza de especialistas econômicos para obter informações sobre o mercado.

O uso dos serviços do SEBRAE foi verificado apenas nas EBTs. Contudo, conforme explicado, a empresa B mencionou que apesar de já ter utilizado o órgão, o serviço oferecido não forneceu um diferencial competitivo para a empresa. A firma A disse que o SEBRAE não entende as especificidades do setor em que atua, por isso nunca utilizou os serviços.

A contratação de consultorias externas e o apoio gerencial fornecido pelo SEBRAE foram constatados apenas nas EBTs. Para os dirigentes de empresas do setor metal-mecânico, o modelo utilizado pelo SEBRAE não atendem às especificidades e necessidades das empresas deste setor.

Entretanto, somente o dirigente da firma D destacou que os serviços oferecidos pelo SEBRAE trouxeram algum benefício gerencial para a firma. Dessa forma, a afirmação de Dyer e Ross (2008) de que empresas que atuam em ambientes dinâmicos buscam informações por meio de consultorias encontra evidências neste trabalho.

7.3.6 Parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa

A empresa D foi a única que nasceu como *spin-off* no IFSC/USP e ainda mantém parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa. A empresa B gostaria de manter mais contatos com as Universidades, mas encontra dificuldade em realizar parcerias com as Universidades. A fonte de contato da empresa com as Universidades são os seus estagiários, que após diagnosticarem uma operação ou processo que pode ser otimizado, conversam/orientando-se com seus professores para obterem a solução da situação. A empresa C não mantém parcerias com as Universidades e Centros de Pesquisa.

A empresa A mantém parcerias e realiza trabalhos com as Universidades como forma de otimizar os métodos administrativos. Percebeu-se que o software de custos da empresa foi desenvolvido por uma equipe de consultoria de uma das Universidades da cidade. Talvez pelo fato de o dirigente não possuir formação superior e a empresa estar em transição, saindo de um modelo de gestão exclusivamente familiar, o empresário busca métodos mais científicos para se modernizar e obter eficiência no uso dos recursos.

7.3.7 Jornais e Revistas

Las Casas (1999) afirma que as empresas de pequeno porte utilizam como principais fontes de informação jornais, revistas, boletins informativos e palestras. Jornais e revistas foram mencionadas apenas pelos dirigentes B e C, enquanto que a variável palestra não foi citada por nenhum dirigente entrevistado.

Dessa forma, este trabalho não encontrou evidências de que as variáveis elencadas pelo autor são as principais fontes de informação nas empresas de ambos os setores investigadas.

7.4 Estratégia Competitiva

As empresas de base tecnológica possuem um modo similar de planejar as suas estratégias competitivas: ambas realizam reuniões anuais de planejamento, em que participam, além do dirigente, os principais responsáveis pelas áreas funcionais. As

deliberações desses encontros são convertidas em estratégias funcionais e finalmente, formalizadas em um plano estratégico, principalmente para a área de P&D. Nota-se ainda que os funcionários são informados sobre os objetivos e as metas das firmas, embora, conforme explicado, o dirigente B prefere que as informações estratégicas sejam divulgadas segmentadamente, por áreas funcionais, para evitar que os funcionários recebam informações que não utilizarão em suas rotinas de trabalho.

As empresas do setor metal mecânico realizam o planejamento de forma diferente. O dirigente da empresa A não realiza um planejamento estratégico formal e sua estratégia competitiva confunde-se com a estratégia operacional de marketing, cujo objetivo é consolidar a marca em todo território nacional, por meio de uma abordagem baseada em objetivos territoriais. Além disso, a empresa não estipula indicadores numéricos como forma de controle estratégico.

Com isso, a explicação de Alves Filho et al. (2011), Andzelic et al. (2011), Coviello, Brodie e Munro (2000), Gimenez et al. (1999), Lima (2010) e Rossetto et al. (2006) de que o planejamento em empresas de pequeno porte tende a ser incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal encontra evidências nas quatro empresas analisadas nesta dissertação. Todavia, nota-se que os dirigentes de EBTs possuem um processo de formulação de estratégias mais estruturado do que as empresas do setor metal mecânico.

Sobre a forma de atuação, a empresa C atua em um sistema de pequenas empresas integrantes de redes comandadas por grandes empresas, em que as empresas de pequeno porte são controladas pelas grandes organizações e, dessa forma, fazem parte de suas estratégias. Neste sistema, segundo Souza e Mazzali (2008), as pequenas empresas são “satélites” sendo totalmente subordinadas ao comando da “empresa-mãe” e se beneficiam da posição de estar sob o “guarda-chuva” de uma grande empresa.

A empresa C não tem uma estratégia competitiva definida por ser empresa satélite. Embora o dirigente explique que possui uma estratégia de curto prazo, o que há, na verdade, é um ponto de equilíbrio operacional, calculado em função do número de funcionários, que a empresa tem que atingir para não operar com déficit. Dependendo da demanda este ponto de equilíbrio é alterado para cima ou para baixo e o número de funcionários varia na mesma proporção para se reequilibrar. Esta localização da empresa C, na cadeia produtiva do setor de óleo e gás, ajuda a explicar a falta de uma estratégia competitiva e também o fato de a firma não utilizar um sistema mais formal de monitoramento ambiental.

A empresa C, além de ser classificada como uma firma de médio porte é fornecedora exclusiva de grandes organizações, o que faz com que sua forma de gerenciamento e tomada de decisão sejam dependentes das demandas e necessidades externas, ou seja, das empresas nucleares.

A fala do dirigente da empresa C, é semelhante à explicação obtida em O'Regan e Ghobadian (2005) de que a empresa, por ser subcontratada de uma grande organização, está imune a qualquer influência externa.

Sobre o horizonte de tempo, o dirigente da empresa B enfatizou que uma firma de pequeno porte não consegue ter um pensamento de longo prazo por ter não um Departamento de Economia que trate exclusivamente das questões estratégicas e também não estar numa situação de mercado de monopólio, em que consegue estipular as regras de concorrência. O empresário da empresa C nota que não consegue ter uma visão superior a dois anos. A empresa D afirma que faz planejamento para o ano seguinte.

Dessa forma, a afirmação de Didonet et al. (2012) e Li et al. (2008) de que as empresas de pequeno porte pautam-se mais em ações de curto prazo ao invés de terem um horizonte de tempo mais amplo se consolida nas empresas estudadas.

7.5 Estratégias Genéricas

As empresas de pequeno porte obtêm vantagem competitiva quando atuam em nichos de mercado, seja por liderança de custo ou diferenciação. Caso essas empresas resolvam disputar a liderança de todo o mercado poderão sofrer concorrência das grandes empresas, tendo, portanto, uma desvantagem mercadológica (DEAN; BROWN; BAMFORD, 1998; RAJU, LONIAL, CRUM, 2011; WATKINS¹³, 1986 *apud* PARNELL et al., 2012)

Das empresas estudadas, as firmas B, C e D atuam em nichos de mercado. As empresas B e C visam a diferenciação de seus produtos; a empresa D atua por liderança de custo, embora possua características de diferenciação, podendo enquadrá-la como uma empresa com uma estratégia mista.

13 WATKINS, D. G. Toward a competitive advantage: a focus strategy for small retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 10, n. 4, p. 9-15, 1986.

A exceção está na empresa A que atua visando todo o mercado. Entre as empresas que atuam em nichos, a empresa C atua visando diferenciar seus produtos, pois seus clientes já fornecem as características que desejam. Entre as EBTs, a empresa B atua via diferenciação de seus produtos, enquanto a D utiliza uma estratégia mista que visa diferenciar seus produtos, mas com liderança de custo, conforme exigências de seus clientes.

A atuação em nichos de mercado das empresas B, C e D está de acordo com Dean, Brown e Bamford (1998), Parnell et al., (2012) e Raju, Lonial e Crum (2011). Os autores mostram que quando as empresas de pequeno porte atuam em nichos de mercados, acabam não concorrendo diretamente com as grandes empresas e, dessa forma, suas chances de sobrevivência e sucesso se elevam.

7.6 Outras Observações sobre Gestão

Constatou-se nos setores estudados que as empresas chinesas são uma ameaça real, devido aos preços de seus produtos serem competitivos. Contudo, a influência chinesa torna-se mais evidente no setor de base tecnológica, pelo fato de o Brasil não possuir empresas fornecedoras de matérias primas. A solução encontrada pelas empresas B e D para reduzir a desvantagem de custo foi atuar em nichos de mercado em que os produtos chineses não rivalizam diretamente e importar matérias primas da China como forma de equilibrar os custos.

A atuação em nichos, principalmente por diferenciação, garante uma proteção contra a ameaça direta dos concorrentes chineses. Além da atuação por nicho, verificou-se que as EBTs importam os insumos chineses para compensar os custos e equilibrar o preço. Nas empresas metal mecânicas não há menção de importação de insumos.

Quando a incerteza ambiental, causada pelas variáveis do ambiente organizacional, aumenta, as empresas independentemente do porte, precisam se adaptar ao novo cenário. Dessa forma, a tomada de decisão é fundamental para garantir a sobrevivência das firmas. Neste trabalho, a tomada de decisão pelas empresas ocorre da seguinte forma:

O estilo gerencial das empresas B, C, D confirma o que dizem O'Regan e Ghobadian (2005), Silveira Santos, Alves e Tavares de Almeida (2007), que o dirigente ocupa uma posição de influência única na empresa, servindo como foco de controle e de

tomada de decisão. A exceção está na empresa A, que por ser de estrutura familiar, depende de um Conselho Gestão.

O dirigente A não possui formação superior e aprendeu a administrar mais pelo conhecimento e experiência acumulados no setor de atuação, do que por teorias acadêmicas. Situação análoga envolve os dirigentes das empresas B e C, pois as suas formações em engenharia elétrica e civil não os ajudaram a gerenciar a firma. O empresário D é o único que possui formação em Administração. Contudo, quando fundou a empresa, o dirigente possuía a formação técnica em Projetos Mecânicos. Conforme a empresa se desenvolveu, as questões gerenciais e burocráticas tornaram-se evidentes e o dirigente cursou Administração.

Franco e Haase (2010), Huang (2009) e Silveira Santos, Alves e Tavares e Almeida (2007) afirmam que os empresários que possuem uma formação superior completa são mais propensos a monitorar o ambiente organizacional do que os empresários que não possuem formação superior. Tal afirmação não se verificou neste trabalho. A forma com que o dirigente D monitora o ambiente organizacional não se difere completamente da maneira como os dirigentes A e B também realizam o processo, conforme demonstrado pelos quadros 10, 11 e 12. Novamente a diferença encontra-se na empresa C devido ao seu estilo de atuação.

Verificou-se que os dirigentes das EBTs possuem formações acadêmicas distintas, o que faz com se conclua que não é a área de conhecimento que influencia na formulação estratégica e consequente o modo como é realizado o processo de monitoramento ambiental, mas sim, a preponderância está nas especificidades do setor em que atuam, já que os quatro dirigentes afirmaram ter aprendido a administrar mais pela prática e pelo conhecimento empírico do que por teorias.

Diante da resposta dos dirigentes A, B, C e D, que afirmaram ter aprendido a administração mais pela prática, por tentativa e erro, do que por teorias acadêmicas, a afirmação de Yusuf e Saffu (2005) de que a experiência profissional é mais importante do que a formação acadêmica encontra semelhança nesta pesquisa. Destaca-se, ainda, que o setor de atuação da empresa possui um impacto, mais significativo, na formulação da estratégia competitiva, do que as recomendações teóricas sobre o assunto.

7.7 Síntese sobre o Monitoramento Ambiental e o Planejamento Estratégico nas Empresas Investigadas

Questionado se a empresa pretende utilizar uma metodologia mais formal para formular a estratégia competitiva, o empresário da empresa A diz que o crescimento da empresa exige maior especialização e qualificação dos recursos. No atual estágio de desenvolvimento, o foco das ações administrativas está na busca da eficiência interna. Quando a empresa conseguir a eficiência operacional e o objetivo de expansão e consolidação territorial for alcançado, será o momento de utilizar metodologias mais formais de planejamento e, conseqüentemente, de monitoramento ambiental para buscar a eficácia externa.

Na empresa A, com a modificação na equipe comercial, houve a implantação de um sistema mais formal para analisar as vendas por estado e região, chamado de Mapa de Vendas. Mesmo não sendo um sistema completo de monitoramento, o Mapa de Vendas poderá ajudar o dirigente a ter mais clareza sobre o mercado em que atua.

A explicação do dirigente da empresa A encontra evidências em O'Regan e Ghobadian (2005), ao afirmarem que as empresas de pequeno porte tendem a focar suas ações para solução de problemas internos e diminuir a influência dos fatores externos nos resultados da firma.

Para o dirigente da empresa B, a implantação de um sistema formal de administração eleva as despesas de qualquer empresa, independentemente de seu porte. A utilização de métodos mais formais de planejamento não se relaciona unicamente com porte da empresa, mas sim, ao valor agregado que o produto da empresa gera. Dessa forma, ofertar um produto com alto valor agregado torna-se uma garantia de que o acréscimo nas despesas administrativas terá amparo pela receita de vendas. O dirigente B interessa-se em implantar sistemas mais formais de planejamento, desde que esses sistemas não elevem as despesas administrativas da firma.

A resposta do dirigente da empresa B confirma a afirmação de Brammer, Hoejmose e Marchant (2012), Lima (2010) e Revell e Blackburn (2005) de que a falta de recursos é uma barreira à implementação de um sistema de monitoramento ambiental. De acordo com o dirigente, qualquer método administrativo é importante desde que não eleve os custos fixos da firma, pois a sobrevivência das empresas de pequeno porte depende da obtenção de resultados de curto prazo, conforme afirmam Lages e Montgomery (2004), Lima (2010) e Martin e Staines (1994). A relação

custo/benefício não compensa a implantação de um método mais formal conforme afirmam Brammer, Hoejmose e Marchant (2012) e Revell e Blackburn (2005).

A empresa B ilustra as afirmações de Lages e Montgomery (2004) e Martin e Staines (1994) de que as empresas ficam mais vulneráveis aos erros de gestão e dependem dos resultados de curto prazo.

Para o dirigente da empresa D, o principal fator para uma empresa não monitorar o seu ambiente competitivo é não possuir um planejamento definido, mesmo que seja informal. É por meio do planejamento que o dirigente consegue traçar objetivos, definir metas, estipular o horizonte de tempo e fazer com que toda a organização trabalhe visando atingir um objetivo comum.

A afirmação do dirigente D está de acordo com a afirmação de Huang (2009), ao mostrar que processos de monitoramento ambiental menos desenvolvidos estão mais relacionados à falta de conhecimento estratégico pelo dirigente. Contudo, nas outras empresas investigadas, tal constatação não encontrou evidências, pois o uso de um sistema de monitoramento menos estruturado está relacionada a outros fatores, como a falta de recursos organizacionais e a preocupação com a eficiência operacional.

Os dirigentes das empresas B e D que utilizam um planejamento mais formal, possuem formações distintas e não possuem um esquema mais sistemático de monitoramento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo realiza as considerações finais desta dissertação destacando o modo como os dirigentes das empresas de pequeno porte formulam suas estratégias competitivas e monitoram os seus ambientes organizacionais.

Pretende-se ainda demonstrar as principais variáveis ambientais dos ambientes geral e específicos e as fontes de informações que os dirigentes se baseiam para monitorar cada variável.

O item 8.1 demonstrará se os objetivos geral e específico foram atingidos e se a pergunta de pesquisa foi respondida com sucesso.

8.1 Objetivos e Questão de Pesquisa

O primeiro objetivo específico estabelecido foi o de “verificar se há diferenças no modo como as pequenas empresas do setor metal mecânico e de setor de base tecnológica monitoram o ambiente organizacional”. Considera-se que o objetivo proposto foi alcançado. A pesquisa demonstrou que não há diferenças no modo como as empresas do setor metal-mecânico e de base tecnológica monitoram o ambiente organizacional. Em ambos os setores, o processo configura-se como sendo informal, pois não há nenhuma metodologia ou mecanismo de análise, desestruturado e centrado na figura do dirigente.

O segundo objetivo específico “Identificar as principais variáveis ambientais monitoradas pelas pequenas empresas” também foi alcançado. Descobriu-se que todos os dirigentes entrevistados monitoram, de maneira geral, os acontecimentos político-legais e econômicos do país e os avanços tecnológicos. Especificamente em seus setores de atuação, os dirigentes se preocupam em conhecer as necessidades e demandas dos clientes, além de monitorar o desempenho e a atuação de seus concorrentes e o lançamento de mercadorias que possam competir com os seus produtos.

O terceiro objetivo específico de “Conhecer quais são as fontes, sejam elas formais ou informais, que os proprietários-dirigentes utilizam quando desejam obter informações sobre o ambiente organizacional” também foi alcançado. Os empresários de ambos os setores obtêm informações ambientais principalmente por meio de fontes pessoais. Dentre essas fontes, destacam-se os canais de comunicação disponibilizados

pelos Departamentos Comerciais que procuram saber a opinião dos clientes sobre os produtos comercializados, e conversas com outros empresários sobre as perspectivas mercadológicas do país. A principal diferença na força de obter informações ambientais está na participação de Feiras e Congressos e utilização dos serviços de consultoria do SEBRAE que foram encontradas apenas nas empresas de base tecnológica.

O quarto objetivo específico de “Descobrir se há diferenças no modo como as pequenas empresas dos setores metal mecânico e de base tecnológica elaboram suas estratégias competitivas” obteve sucesso. No setor metal-mecânico, o pensamento estratégico não está evidente, pois os dirigentes estão mais preocupados em sanar as deficiências internas. As empresas de base tecnológica formulam suas estratégias competitivas de forma mais formal, realizando reuniões anuais de planejamento, em que são estipulados objetivos e metas e por fim há um plano estratégico, principalmente para a área de P&D. Entretanto todos dirigentes afirmaram não possuir visão de longo prazo. Suas ações estão voltadas para resultados de curto prazo.

Esta dissertação foi elaborada com o objetivo de verificar como as empresas de pequeno porte monitoram o seu ambiente organizacional para a formulação de suas estratégias competitivas. Nas quatro empresas investigadas, o processo de monitoramento ambiental mostrou-se ser uma atividade informal e pouco estruturada, por não utilizar nenhuma metodologia ou técnica de análise mais sistemática, e focada nas decisões do dirigente. Essa conclusão pode ser explicada pelas especificidades das empresas de pequeno porte, como a preocupação com a resolução de questões internas e a falta de recursos organizacionais. A falta de recursos físicos impede que as empresas de pequeno porte tenham um departamento exclusivo de Planejamento e a falta de recursos financeiros dificulta que essas empresas desenvolvam planejamento de longo prazo.

Contudo, mesmo sendo um processo informal e pouco estruturado, os dirigentes utilizam as informações que obtêm do ambiente organizacional, principalmente as de cunho político-econômico, para tomar decisões estratégicas sobre as ações futuras de suas empresas.

Como os objetivos geral e específicos foram atingidos e a pergunta de pesquisa foi respondida, considera-se que esta pesquisa alcançou os resultados propostos.

8.2 Contribuições da Pesquisa

Esta pesquisa contribuiu para os estudos sobre o ambiente organizacional em empresas de pequeno porte. Mais especificamente, esta dissertação compilou vários modelos de monitoramento ambiental e, ao final, um roteiro de entrevista foi aplicado em empresas de pequeno porte do setor metal mecânico e base tecnológica. Dessa forma, pode-se conhecer, em detalhes, a forma como os dirigentes monitoram o ambiente organizacional.

Esta pesquisa contribuiu para a formação do pesquisador. O mestrando que já possuía conhecimentos sobre Estratégia Competitiva e Ambiente Organizacional, devido à sua Iniciação Científica na área, aprendeu técnicas qualitativas de coleta e análise de dados. Além disso, para a elaboração da Versão Final, o pesquisador aprendeu a realizar Levantamento Sistemático de artigos nos principais bancos de dados, o que exigiu habilidades específicas sobre levantamento sistemático de artigos científicos.

Esta dissertação trouxe ganhos tanto para o pesquisador, que aprendeu novos métodos de pesquisa, quanto para os dirigentes. Estes, ao participarem das entrevistas, expuseram o conhecimento que possuem sobre o ambiente organizacional, assim a importância de dar a cada variável, subvariável que compõe este ambiente, as fontes de informações que utilizam para monitorar o ambiente e o reflexo desta avaliação no modo como formulam suas estratégias competitivas. Espera-se que, ao final de cada encontro, os empresários consigam utilizar o roteiro de entrevista, para facilitar o monitoramento do ambiente organizacional.

Por fim, esta dissertação contribui para o acervo de estudos e trabalhos do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE), na medida em que revisou e compilou vários modelos que explicam o ambiente organizacional, podendo, com isso, tornar-se um artigo de revisão bibliográfica sobre as variáveis que compõem o ambiente organizacional.

8.3 Limitações da Pesquisa

O método utilizado na Coleta de Dados – entrevista semi-estruturada – possibilitou que a pesquisa obtivesse riqueza em detalhes. Como exemplo, explicações

sobre o uso de consultorias, do SEBRAE e o impacto da crise hídrica emergem durante as entrevistas e ajudaram a entender a realidade das empresas de pequeno porte. Entretanto, a pouca experiência do pesquisador em conduzir entrevistas fez com que, em alguns momentos, as questões do Roteiro de Entrevistas fossem abordadas superficialmente.

Houve, ainda, um atraso na Coleta de Dados devido à dificuldade em selecionar duas empresas do setor de base tecnológica. Após a definição do critério de seleção das firmas, definido em conjunto, entre o orientador e orientando, baseado no número de funcionários, realizou-se contatos iniciais com as firmas cadastradas na tabela pertencente ao GEOPE. Dessa fase foram selecionadas três empresas de base tecnológica. Uma firma foi descartada após uma visita inicial, pois o pesquisador verificou que a empresa estava em um período de sobrevivência e não possuía uma estratégia competitiva definida. Das duas empresas escolhida, uma, conforme explicado, encerrou suas atividades em dezembro de 2014, devido ao período natalino, e retornou apenas na segunda quinzena de janeiro de 2015, o que atrasou a Análise dos Dados.

Durante as transcrições das entrevistas percebeu-se que importantes temas emergiram durante os encontros e que, se o pesquisador tivesse mais habituado a realizar entrevistas, o aprofundamento dessas questões emergentes, como a pouca utilização de consultorias externas e do SEBRAE como Órgão de apoio à gestão das empresas, resultariam em conclusões mais expressivas sobre os setores abordados.

Além disso, mesmo transcrevendo e interpretando as entrevistas de modo mais fidedigno, a metodologia qualitativa não exclui a subjetividade, oriunda das percepções e conhecimentos do pesquisador. O método quantitativo, por basear-se em técnicas estatísticas, reduz esse viés de pesquisa.

8.4 Contribuições Futuras

O pesquisador pretende continuar o ciclo de sua formação acadêmica, cursando o Doutorado. Nesta nova etapa pretende-se manter o tema desenvolvido no mestrado, ambiente organizacional, porém, aprimorando-se os instrumentos de coleta e análise de dados.

No doutorado, o pesquisador pretende elaborar um protocolo ou desenvolver um *software* que ajude os dirigentes de empresas de pequeno porte a monitorar o ambiente

organizacional. Para isso, pretende-se realizar uma etapa quantitativa, para saber as variáveis, subvariáveis e fontes de informações mais utilizadas pelas empresas do setor e posteriormente aplicar a metodologia qualitativa para observar, na prática, o funcionamento do protocolo ou do *software* de monitoramento ambiental.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.; MASCARENHAS, B. The Need for strategic flexibility. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 74-82, 1984.

ABEBE, M. A. Executive attention patterns, environmental dynamism and corporate turnaround performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 7, p. 684-701, 2012.

ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v. 89, n. 7, p. 41-47, 1978.

ABREU FILHO, J. C. F. et al. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ADIDAM, P. T.; BANERJEE, M.; SHUKLA, P. Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 3, p.242-254, 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Incubadoras e parques**. Brasília: Anprotec, 2011.

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: MacMillan, 1967.

AHITUV, N.; ZIF, J.; MACHLIN, I. Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products. **Information & Management**, v. 33, n. 4, p. 201-211, 1998.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorando em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

_____. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, M. I. R.; ALMEIDA, F. R. Análise do ambiente organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um plano estratégico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JUNIOR, A. L. A Análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME's na cidade de São Paulo. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, SLADE, 17., 2004, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina, 2004.

ALONSO JUNIOR, N. et al. A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 7, p. 36–45, 2011.

ALVES FILHO, A. G. et al. Estratégia na prática de grandes e de pequenas empresas. In: OLIVEIRA, V. F., CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. (Org.). **Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção**: casos, experiências e proposições. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011. p. 91-141.

ANDREWS, K. R. O Conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). **O Processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 1966.

ANDZELIC, G. et al. Evaluating the impact of environmental factors on the international competitiveness of small and medium- sized enterprises in the western balkans. **African Journal of Business Management**. v. 5, n. 4, p. 1253–1265, 2011.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONIOLI, D.; MANCINELLI, S.; MAZZANTI, M. Is Environmental innovation embedded within high-performance organizational changes? The Role of human resource management and complementarity in green business strategies. **Research Policy**, v. 42, n. 4, p. 975-988, 2013.

ARAGÓN-CORREA, J. A. et al. Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. **Journal of Environmental Management**, v. 86, n. 1, p. 88-103, 2008.

ARCHAMBAULT, E.; CAMPBELL, D.; YVES GINGRAS, V. L. Comparing bibliometric statistics obtained from the web of science and scopus. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n.7, p. 1320-1326, 2012.

ARMAN, H.; FODEN, J. Combining methods in the technology intelligence process: application in an aerospace manufacturing firm. **R & D Management**, v. 40, n. 2, p. 181-194, 2010.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The Complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. **Journal of Small Business Management**, n. 47, n. 4, p. 443-465, 2009.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 157–179, 2004.

BANHAM, H. C.; COLLEGE, O. For Small and medium enterprises (SMEs). **Journal of Business & Economics Research**, v. 8, n. 10, p. 19–26, 2010.

BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. esp., 1º sem., p. 91-102, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições70, 2004.

BARTUNEK, J. M.; SEO, M. Qualitative research can add new meanings to quantitative research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n.2, p. 237-242, 2002.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A Pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora UFSC, 1990.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATES, C. S. Mapping the environment: an operational environmental analysis model. **Long Range Planning**, v. 18, n. 5, p. 97-107, 1985.

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.

BENCZÚR, D. Environmental scanning: how developed is information acquisition in western european companies?. **IR Information Research**, v. 11, n. 1, 2005.

BERTÉ, E. C. O. P.; ALMEIDA, M. I. R. Contribuições ao processo de formulação estratégica em pequenas empresas de base tecnológica. – PEBT's. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA – SLADE, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Vale do Itajaí, 2006.

BHATT, G. et al. Building and leveraging information in dynamic environments: the role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. **Information & Management**, v. 47, n. 7-8, p. 341-349, 2010.

BIONDI, V.; FREY, M.; IRALDO, F. Environmental management systems and SMEs. **Greener Management International**, v. 29, p. 55-69, 2000.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. Dissertação (Mestrado na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

BOS-BROUWERS, H. E. J. Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n.7, p. 417-435, 2010.

BRAMMER, S.; HOEJMOSE, S.; MARCHANT, K. Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 7, p. 423–434, 2012.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/legislação/LeisComplementares/leicp123.asp>>. Acesso em: 2 fev. 2014.

BRITTO JUNIOR, A. F.; FERES JUNIOR, N. A Utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

BUGANZA, T.; DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: the case of mobile TLC services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 308-321, 2009.

CALANTONE, R.; SCHIMIDT, J. B.; DI BENEDETTO, A. New Product activities and performance: the moderating role of environmental hostility. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, n. 3, p. 179-189, 1997.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27–39, 2003.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CAMPOS, A. M. S. M.; COSTA, I. S. A. Espaços e caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Revista de Administração Pública**, v.41, n. spe, p. 37-48, 2007.

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

CANCELLIER, E.; ALBERTON, A.; BARBOSA, A. Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e médias empresas: a influência do porte e da idade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 2, p. 168–186, 2011.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

CARVALHO, M. M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998. **Anais...** São Paulo, 1998.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHER, R. A **Gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIOU, B. C. Which types of management accounting system information can be used to respond adequately to environmental uncertainty? the effects of user participation and tolerance of ambiguity. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 34, p. 13293-13301, 2011.

CHIRICO, F.; BAU, M. Is the Family an “Asset” or “liability” for firm performance? the moderating Role of Environmental Dynamism. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 2, p. 210-225, 2014.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 2001.

CHOUDHURY, V.; SAMPLER, J. L. Information specificity and environmental scanning: an economic perspective. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 25-53, 1997.

CHOW, W. S.; WU, J. P.; CHAN, A. K. K. The Effects of environmental factors on the behavior of chinese managers in the information age in China. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 4, p. 629-639, 2009.

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. Pesquisa qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 11, n. 128, p. 63-69, 2012.

CHURCHILL, N.; LEWIS, V. The Five stages of business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 1-12, 1983.

CLAVIER, P.; LOTRIET, H.; LOGGERENBERG, J. V. A First step towards service-dominant logic as a new approach to overcome challenges in business intelligence. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 2, p. 220-231, 2014.

COCHIA, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 11-35, 2004.

COMISSÃO COMUNIDADE EUROPEIA – CCE. Recomendação da comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. **Jornal Oficial da União Européia**, 2003. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>> Acesso em: 12 fev. 2014.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. An Investigation of marketing practice by firm size. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 523-545, 2000.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n. 1, p. 75-87, 1989.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa** – métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAFT, R. L.; SORMUNEM, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n.2, p. 123-139, 1988.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284–295, 1984.

DANNEELS, E.; SETHI, R. New Product exploration under environmental turbulence. **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 1026-1039, 2011.

DEAN, T.; BROWN, R.; BAMFORD, C. Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p. 709–728, 1998.

DIDONET, S. et al. coloque o sobrenome dos coautores the relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 7, p. 757–779, 2012.

DIFFENBACH, J. Corporate environmental analysis in large US corporations. **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 109-113, 1983.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 766-785, 2008.

DROEGE, S.; MARVEL, M. Perceived strategic uncertainty and strategy formation in emerging markets. **Journal of Small Business Strategy**, v. 20, n. 2, p. 43-60, 2009.

DRUCKER, P. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n.3, p.313-327, 1972.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A.; HERNANDES, J. P. Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. **Revista de Administração**, v. 19, n. 2, p. 35-52, 1984.

DYER, L. M.; ROSS, C. A. Advice in dynamic and complex business environment: impact on the success of small firms. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 13, n. 2, p. 133-149, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERRAMILI, M. K. Influence of some external and internal environmental factors on foreign market entry mode choice in service firms. **Journal of Business Research**, v. 25, n. 4, p. 263-276, 1992.

FAGUNDES, F.; GIMENEZ, F. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Caderno Setorial**: Rio Grande do Sul – Metal mecânico. Editora: FIERGS, 2011.

FERREIRA, A. B. H. **Mini dicionário**: o dicionário da língua portuguesa. 8.ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRO, J.; TORKOMIAN, A. L. V. A Criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 43-50, 1988.

FIEGENBAUM, A.; KARNANI, A. Output flexibility – a competitive advantage for small firms. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 101-114, 1991.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégia**: identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEISHER, C. S. Using open source data in developing competitive and marketing Intelligence. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7, p. 852-866, 2007.

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

FRAJ-ANDRÉS, E.; MARTÍNEZ-SALINAS, E.; MATUTE-VALLEJO, J. Factors affecting corporate environmental strategy in spanish industrial firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 8, p. 500-514, 2009.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 503-521, 2010.

FREITAS, H et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n.3, p. 105-112, 2000.

GARTNER, W.; LIAO, J. The Effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. **Small Business Economics**, v. 39, n. 3, p. 703-712, 2012.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D. TQM and organization size. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 2, p. 121-163, 1997.

GHOSH, D.; WILLINGER, G. L.; GHOSH, S. A Firm's external environment and the hiring of a non-standard workforce: implications for organisations. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 433-453, 2009.

GIBB, A. SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusion. **International Small Business Journal**, v. 18, n. 3, p. 13-35, 2000.

GIBBUS, P.; VAN HOESEL, P. H. M. **Transforming an idea into a strategic decision in SMEs**: the underlying decision making process. EIM: Zoetermeer, 2004. Disponível em: <<http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200311.pdf>>. Acesso em: 21 Aug. 2013.

GIBSON, C. B.; DIBBLE, R. Excess may do harm: investigating the effect of team external environment on external activities in teams. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 697-715, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, A.; BIGER, N. Barriers to small business growth in Canada. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 4, p. 656-668, 2012.

GIMENEZ, F. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 28, n. 2, p. 72-82, 1993.

GIMENEZ, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. Strategic planning: still going strong? **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 107-116, 1999.

GONZÁLEZ-BENITO, O.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; MUNOZ-GALLEGO, P. A. On The Consequences of market orientation across varied environmental dynamism and

competitive intensity levels. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 1, p. 1-21, 2014.

GOODERHAM, P. N. et al. Accountants and sources of business advice for small firms?. **International Small Business Journal**, v. 22 n. 1, p. 5-22, 2004.

GRENEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, p. 105-112, 2004.

GREWAL, R. et al. Environments, unobserved heterogeneity, and the effect of market orientation on outcomes for high-tech firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 206-233, 2011.

GUERRIERO, I. C. Z.; MINAYO, M. C. S. O Desafio de revisar aspectos éticos das pesquisas em ciências sociais e humanas: a necessidade de diretrizes específicas. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, n. 3, p. 763-782, 2013.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HEINZMANN, L.; HOELGEBaum, M. Estratégias em pequenas e médias empresas: análise de citação de artigos do ENANPAD. **Revista Espacios**, v. 33, n. 7, p. 23-43, 2012.

HEMINGWAY, C. A.; MACLAGAN, P. W. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 33-44, 2004.

HENDERSON, B. **As Origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, M. A. et al. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 13-28, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002.

HOUAISS, A. **Dicionário HOUAISS da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

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

HUNG, K. P.; CHOU, C. The Impact of open innovation on firm performance: the moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. **Technovation**, v. 33, n. 10-11, p. 368-380, 2013.

HUMMELS, H.; TIMMER, D. Investors in need of social, ethical, and environmental information. **Journal of Business Ethics**, v. 52, n. 1, p. 73-84, 2004.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA - INE. **Estudos sobre estatísticas estruturais das empresas, micro, pequenas e médias empresas em Portugal**, 2008. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/resources/download/mpme2010.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

INVESTE SÃO PAULO. Agência paulista de promoção de investimento e competitividade. **Máquinas e Equipamentos**, 2012. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/setores-de-negocios/maquinas-e-equipamentos/>>. Acesso: 03 set. 2014.

ISIK, O.; JONES, M. C.; SIDOROVA, A. Business intelligence success: the roles of BI capabilities and decision environments. **Information & Management**, v. 50, n. 1, p. 13-23, 2012.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market-orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JIMENEZ-ZARCO, A. I.; CERDAN-CHISCANO, M.; TORRENT-SELLENS, J. Challenges and opportunities in the management of science parks: design of a tool based on the analysis of resident companies. **Review of Business Management**, v. 15, n. 48, p. 362-389, 2013.

JOHNSON, J. L.; KUEHN, R. The Small business owner/manager's search for external information. **Journal of Small Business Management**, v. 25, n. 3, p. 53-61, 1987.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KERR, C. I. V. et al. A Conceptual model for technology intelligence. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 2, n. 1, p. 73-93, 2006.

KETCHEN JR., D. J.; PALMER, T. B. Strategic responses to poor organizational performance: a test of competing perspectives. **Journal of Management**, v. 25, n. 5, p. 683-706, 1999.

KLEINSCHMIDT, E.; DE BRENTANI, U.; SALOMO, S. Information processing and firm-internal environment contingencies: performance impact on global new product development. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 3, p. 200-218, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOZAN, M. K.; ÖKSOY, D.; ÖZSOY, O. Growth plans of small businesses in turkey: individual and environmental influences. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 114–129, 2006.

KRAKAUER, P. V. C. **A Utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica**: estudos com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

KRAKAUER, P. V. C. et al. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, v. 33, n. 7, p. 1-15, 2012.

KUOSA, T. Different approaches of pattern management and strategic intelligence. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 3, p. 458-467, 2011.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.

LACORTE, E. A Microempresa e a empresa de pequeno porte no direito brasileiro. In: CONGRESSO DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO DA UNESP, 2., 2006, Franca. **Anais...** Franca: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2006.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9-10, p. 1186-1214, 2004.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LANG, J.; CALANTONE, R.; GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 11-23, 1997.

LAPORTA, T. **Veja como será o ajuste fiscal do governo e em que afeta sua vida**. Portal Globo.com [Periódico na internet]. 2015 maio 07. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/05/veja-como-sera-o-ajuste-fiscal-do-governo-e-em-que-ele-afeta-sua-vida.html>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAU, R. Y. K. et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **Mis Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1239-1268, 2012.

LEE, K. B.; WONG, V. Organizational coordination, development proficiency, and on-time completion of development and international rollout: a contingency analysis of external environments. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 3, p. 389-401, 2012.

LEITE, A. P. R. et al. Ética na pesquisa em administração – reflexões junto aos pesquisadores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LEONE, N. M. C. P. G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53–59, 1991. .

_____. As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91–94, 1999.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 540–554, 2008.

LI, D. Y.; LIU, J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2793–2799, 2014.

LI, D. Y. et al. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from chinese small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 113–133, 2008.

LIAO, J.; WELSCH, H.; STOICA, M. Environmental turbulence and scanning behavior: the moderating effects of organizational maturity. **Journal of Small Business Strategy**, v. 19, n. 1, p. 15–29, 2008.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **Revisão e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 169–187, 2010.

LINDELÖF, P.; LÖFSTEN, H. Environmental hostility and firm behavior—an empirical examination of new technology-based firms on science parks. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 386–406, 2006.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 2009.

LONGENECKER, J. G. et al. Ethical attitudes in small businesses and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 167–183, 2006.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. Environmental uncertainty and environmental management perception: a multiple case study. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 427–435, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCOVITCH, J.; SANTOS, S.; DUTRA, I. Criação de empresas com tecnologias avançadas. **Revista de Administração**, v. 21, n. 2, p. 3–9, 1986.

MARIANO, M. H. et al. Perceived environmental dynamism, relative competitive performance, and top management team heterogeneity: examining correlates of upper echelons' advice-seeking. **Organization Studies**, v. 34, n. 9, p. 1327-1356, 2013.

MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial competencies in small firms. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAY, R. C. et al. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 403-427, 2000.

MAYER, J. H. et al. More applicable environmental scanning systems leveraging “modern” Information Systems. **Information Systems and e-business management**, v. 11, n. 4, p. 507-540, 2013.

McGEE, J. E.; SAWYERR, O. O. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 385-401, 2003.

MCKEIVER, C.; GADENNE, D. Environmental management systems in small and medium businesses. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 5, p. 513–537, 2005.

MEDEIROS, J. A. et al. **Polos, parques e incubadoras** – a busca da modernização e competitividade. Brasília: CNPq, SCT//PR. IBICT, SENAI, 1992.

MEDINA, E.; SILVEIRA, R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2003.

MEIRELLES, A. M. **A Formação de estratégias no sistema bancário brasileiro**: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MELLO, N. **Máquinas e equipamentos de qualidade**. São Paulo: ABIMAQ. 2012. Disponível em: <<http://www.dc.itamaraty.gov.br/imagens-e-textos/Industria07-MaquinasEquipamentos.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2014.

MENDES, G. H. S. et al. Caracterização da gestão do processo de inovação em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte: estudo de casos em empresas residentes em uma incubadora de alta tecnologia. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PGT/USP, 2004.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making in context: ten empirical archetypes. **Journal of Management Studies**, v. 14, n. 3, p. 253-280, 1977.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceives uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MINAYO, H. C. S. **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 2010.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. The Strategy concept i: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANG, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo de estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A Gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Revista Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 124-132, 2006.

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. Adaptation of the business concept over time: the case of historically disadvantaged south african owner/managers start-up ventures. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 92-101, 2000.

MORSE, J. M. **Qualitative health research: creating a new discipline**. Walnut Creek: Left Coast Press, 2012.

MORTARA, L. et al. A Toolbox of elements to build technology intelligence systems. **International Journal of Technology Management**, v. 47, p. 322-345, 2009.

MUNDSTOCK, P. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

NAKAGAWA, M. H. **Empresa inovadora de base tecnológica: um modelo de desenvolvimento para o Contexto Brasileiro**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NAKAO, Y. et al. Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of japanese corporations. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n. 2, p. 106-118, 2007.

NAVARRO-GARCIA, A.; ARENAS-GAITAN, J.; RONDAN-CATALUÑA, F. J. External environment and the moderating role of export market orientation. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 740-745, 2014.

NEWKIRK, H. E.; LEDERER, A. L. The Effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. **Information & Management**, v. 43, n. 4, p. 481-501, 2006.

NIETO, M; J.; SANTAMARIA, L. Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 44-69, 2010.

NOGUEIRA, V. M. R.; SILVA, V. R. Ética em pesquisa, plataforma Brasil e a produção de conhecimento em ciências humanas e sociais. **SER Social**, v. 14, n. 30, p. 190-209, 2012.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Strategic planning – a comparison of high and low technology manufacturing small firms. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1107–1117, 2005.

OLAMADE, O. O. et al. Environmental scanning strategy of manufacturing companies in southwestern Nigeria. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 4, p. 367-384, 2012.

OLAUSSEN, D.; BERGGREN, C. Managing uncertain, complex product development in high-tech firms: in search of controlled flexibility. **R&D Management**, v. 40, n. 4, p. 383–399, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico**. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa**: proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos-SP. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

OLTRA, V.; SAINT JEAN, M. Sectoral systems of environmental innovation: an application to the french automotive industry. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 76, n. 4, p. 567-583, 2009.

ONKILA, T. Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: business arguments regarding differences in stakeholder relationships. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 6, p. 379-393, 2011.

OREJA-RODRÍGUEZ, J. R.; YANES-ESTÉVEZ, V. environmental scanning: dynamism with rack and stack from Rasch model. **Management Decision**, v. 48, n. 2, p. 260–276, 2010.

ORTÍN-ÁNGEL, P.; VENDRELL-HERRERO, F. University spin-offs vs. other NTBFs: total factor productivity differences at outset and evolution. **Technovation**, v. 34, n. 2, p. 101–112, 2014.

PARNELL, J. A. et al. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: evidence from China, Turkey, and the USA. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 546–568, 2012.

PERREN, L.; RAM, M. Case-study method in small business and entrepreneurial research. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 1, p. 83–101, 2004.

PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica**: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The External control of organizations**. New York: Harper and Row, 1978.

PIEKARSKI, A. E. T.; TORKOMIAN, A. L. V. As Novas empresas de base tecnológica em São Carlos e sua sinergia com o potencial acadêmico, tecnológico e inventivo. **Locus Científico**, v. 2, n. 3, p. 81–88, 2008.

PINEDA, R. et al. An Investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n. 1, p. 11-22, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 31.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POTAS, N.; ERCETIN, S. S.; KOÇAK, S. Multi-dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of

girls' Technical Education Institution (Diyarbakir, Sanliurfa and Konya/Turkey). **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 8, p. 1644-1651, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

PRATER, E.; GHOSH, S. Current operational practices of U .S. small and medium-sized enterprises in europe international expansion: theory versus practice. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 155–169, 2005.

QIU, T. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 814-835, 2008.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V. Educação profissional E. competitividade: o caso do setor metal mecânico da AMREC. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010. Niterói: **Anais...** Niterói: Excelência em Gestão, 2010.

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; CRUM, M. D. Market orientation in the context of SMEs: a conceptual framework. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1320–1326, 2011.

REVELL, A.; BLACKBURN, R. The Business case for sustainability? An Examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. **Business Strategy and the Environment**, v. 14, n. 6, p. 404-420, 2005.

RIBEIRO, E. A. A Perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**, v. 4, p. 129-148, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição—Florianópolis—SC. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, p. 93–108, 2006.

RUBIN, E.; RUBIN, A. The Impact of business intelligence systems on stock return volatility. **Information & Management**, v. 50, n. 2-3, p. 67-75, 2013.

SAMPLER, J. L.; SHORT, J. E. Strategy in dynamic information-intensive environments. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 4, p. 429-436, 1998.

SÁNCHEZ-MEDINA, P. S.; CORBETT, J.; TOLEDO-LÓPEZ, A. Environmental innovation and sustainability in small handicraft businesses in mexico. **Sustainability**, v. 3, n. 7, p. 984-1002, 2011.

SANDERSON, S. M.; LUFFMAN, G. A. Strategic planning and environmental analysis. **European Journal of Marketing**, v. 22, n. 2, p. 14-27, 1988.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SANTOS, D. T.; PINHO, M. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 214–223, 2010.

SANTOS, S. A. **A Criação de empresas de base tecnológica**. São Paulo: Pioneira, 1987.

SCHILKE, O. On The Contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2013.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 1997.

SEMENSATO, B. I. et al. Caracterização das pequenas empresas do setor metal mecânico a partir das dimensões: processos produtivos e ambiente organizacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 1, p. 106-122, 2012.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SERRA, F. et al. A Inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 3, p. 129–141, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A Grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de Ação**. Brasília: Sebrae, 1995.

_____. **MPEs de base tecnológica: conceitualização, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**. São Paulo: Sebraesp, 2001. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_setoriais/base_tecnologica_financiamento.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2013.

_____. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. Observatório das MPEs. São Paulo: Sebraesp, 2006.

_____. **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: Sebrae, 2008.

_____. **Santa Catarina em números – metal mecânico**. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Metal-mecanico.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2014.

_____. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. 2011. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 7 nov, 2013.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organisational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 681-697, 2000.

SILVA, A. T. B.; WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. A Elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2010, São Paulo: **Anais...** São Paulo, Universidade de São Paulo, 2010.

SILVEIRA SANTOS, L. L.; ALVES, R. C.; TAVARES DE ALMEIDA, K. N. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 1-15, 2007.

SIMPLES NACIONAL. **Perguntas e respostas**: receita bruta, 2014. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, M.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.

STALK, G.; HOUT, T. How time-based management measures performance. **Planning Review**, v. 26, n. 3, p. 55-62, 1990.

STEINDL, J. **Small and big business economic problem of the size of firms**. Oxford: Basic Blackwell, 1945.

STRANDHOLM, K.; KUMAR, K. Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: the advantage of size. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, n. 1-2, p. 416-421, 2003.

SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. **Management International Review**, v. 33, n. 3, p. 271-286, 1993.

TANG, Z.; HULL, C. An Investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among chinese SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 1, p. 132-158, 2012.

TAO, Q.; PRESCOTT, J. E. China: competitive intelligence practices in an emerging market environment. **Competitive Intelligence Review**, v. 11 v. 4, p. 65-78, 2000.

TAVANA, M. Euclid: strategic alternative assessment matrix. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 11, n. 2, p. 75-96, 2002.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. T. F. C. Identificação e agrupamento de fatores de relevância na investigação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas. In: ENCONTROS DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo: **Anais...** São Paulo, Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas 2008.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra Business, 1991.

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. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As Particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001.

_____. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006.

_____. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 35–52, 2007.

_____. Processo de criação de estratégias: a visão de coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008.

THOMAS, P. S. Environmental analysis for corporate planning. **Business Horizons**, v. 17, n. 5, p. 27-38, 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

TSAL, K. H.; YANG, S. Y. The Contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 343-366, 2014.

VALENTINE, S. C. Policies for enhancing corporate environmental management: a framework and an applied example. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 338-350, 2012.

VÄLIKANGAS, L.; GIBBERT, M. Boundary-setting strategies for escaping innovation traps. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, 2005.

- VECCHIATO, R. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: an integrated study. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, n. 3, p. 436-447, 2012.
- VERDU, A. J.; TAMAYO, I.; RUIZ-MORENO, A. The Moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms. **Technovation**, v. 32, n. 9-10, p. 579-590, 2012.
- VERDÚ-JOVER, A. J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.; GARCÍA-MORALES, V. J. Environment – flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 334-349, 2006.
- VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, p. 134-154, abr. 2004.
- VEUGELERS, M.; BURY, J.; VIAENE, S. Linking technology intelligence to open innovation. **Technological Forecasting & Social Chang**, v. 77, n. 2, p. 335-343, 2010.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa qualitativa. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- WAGNER, M. On the Relationship between environmental management, environmental innovation and patenting: evidence from German manufacturing firms. **Science Direct**, v. 36, n. 10, p. 1587-1602, 2007.
- WALLS, J. L.; PHAN, P. H.; BERRONE, P. Measuring environmental strategy: construct development, reliability, and validity. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 71-115, 2011.
- WANG, M. C.; FANG, S. C. The Moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 4, p. 311-323, 2012.
- WANG, M. C.; LU, I.; CHEN, C. Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 349-363, 2008.
- WANG, M. C.; WALKER, E.; REDMOND, J. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2011.
- WELSH, J.; WHITE, J. A Small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.
- WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WILLIAMSON, D.; LYNCH-WOOD, G.; RAMSAY, J. Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 67, n. 3, p. 317-330, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

XU, X. M.; KAYE, G. R.; DUAN, Y. UK Executives' vision on business environment for information scanning: a cross industry study. **Information & Management**, v. 40, n. 5, p. 381-389, 2003.

YILMAZ, E.; ÖZER, G. The Effects of environmental uncertainty and budgetary control effectiveness on propensity to create budgetary slack in public sector. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 22, p. 8902-8908, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, T. F. Toward a capabilities perspectives of the small firm. **International Journal of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 185-197, 2001.

YUSUF, A.; SAFFU, K. Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 480-497, 2005.

ZACHARAKIS, A.; MEYER, G. D.; CASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 3, p. 1-14, 1999.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 4, p. 319-340, 1993.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility . **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 469-492, 2000.

ZENG, L.; LI, L.; DUAN, L. Business intelligence in enterprise computing environment. **Information Technology & Management**, v. 13, n. 4, p. 297-310, 2012.

ZHENG, Z. E.; FADER, P.; PADMANABHAN, B. From business intelligence to competitive intelligence: inferring competitive measures using augmented site-centric data. **Information Systems Research**, v. 23, n. 3, p. 698-720, 2012.

ZRNIC, D.; ANDJELIC, G. B.; DJAKOVIC, V. Internationalization of western balkans small and medium sized enterprises : analysis of environmental factors and factors of international competitiveness. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 4, p. 1102-1114, 2011.

APÊNDICE A – MÉTODO DA BUSCA SISTEMÁTICA DE ARTIGOS

Busca Sistemática no Banco de Dados *Web of Science*

Foi realizada uma busca de artigos utilizando-se a palavra de busca “*environment**”. Utilizou o símbolo asterico para englobar na pesquisa as variações da palavra *environment*, como *environmental*, por exemplo.

Os parâmetros de busca foram:

- Habilitar a aba “Web of Science”, “all year” e desabilitar os itens “Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S) --1991-present” e “Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities (CPCI-SSH) --1991-present” em Citation Database;
- Restringiu-se a pesquisa a apenas artigos científico;
- Pesquisou-se as palavras pelo “título” e pelas áreas de conhecimento “Management” e “Business”, que englobam os estudos administrativos;
- Não foi estipulado um período mínimo de tempo para a busca;
- Os artigos foram selecionados pelo título e pelo resumo.

APÊNDICE B – RELAÇÃO DE ARTIGOS OBTIDOS NO *WEB OF SCIENCE*

Título do Artigo	Autor(es)	Periódico	Ano de Publicação
Competitive Intelligence and Firm's Performance in Emerging Markets: an exploratory study in India	Adidam, P. T.; Banerjee, M.; Shukla, P.	Journal of Business & Industrial Marketing	2012
Environmental Scanning and Information Systems in Relation to Success in Introducing New Products	Ahituv, N.; Zif, J.; Machlin, I.	Information & Management	1998
Organizational Intelligence: a structuration view	Akgün, A. E.; Byrne, J.; Keskin, H.	Journal of Organizational Change Management	2007
Modelo Conceitual de Inteligência Organizacional Aplicada à Função Manutenção	Alves, R. P.; Falsarella, O. M.	Gestão & Produção	2009
Is Environmental Innovation Embedded within High-Performance Organizational Changes? The Role of Human Resource Management and Complementarity in Green Business Strategies.	Antonioli, D.; Mancinelli, S.; Mazzanti, M.	Research Policy	2013
Combining Methods in the Technology Intelligence Process: application in an aerospace manufacturing firm	Arman, H.; Foden, J.	R & D Management	2010
Mapping the Environment: an operational environmental analysis model	Bates, C. S.	Long Range Planning	1985
Competing Effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms	Beal, R. M.	Journal of Small Business Management	2000
Building and Leveraging Information in Dynamic Environments: the role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage	Bhatt, G. et al.	Information & Management	2010
Exploring the Relationships between Product Development and Environmental Turbulence: the case of mobile TLC services	Buganza, T.; Dell'Era, C.; Verganti, R.	Journal of Product Innovation Management	2009
The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning	Calantone, R.; Garcia, R.; Dröge, C.	Journal of Product Innovation Management	2003
New Product Activities and Performance: the moderating role of environmental hostility	Calantone, R.; Schmidt, J. B.; Di Benedetto, A.	Journal of Product Innovation Management	1997

continua

Which Types of Management Accounting System Information can be Used to Respond Adequately to Environmental Uncertainty? the effects of user participation and tolerance of ambiguity	Chiou, B. C.	African Journal of Business Management	2011
Is the Family an “Asset” or “Liability” for Firm Performance? The Moderating Role of Environmental Dynamism	Chirico, F.; Bau, M.	Journal of Small Business Management	2014
Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning	Choo, C. W.	Information Research	2001
Information Specificity and Environmental Scanning: an economic perspective	Choudhury, V.; Sampler, J. L.	MIS Quarterly	1997
The Effects of Environmental Factors on the Behavior of Chinese Managers in the Information Age in China	Chow, W. S.; Wu, J. P.; Chan, A. K. K.	Journal of Business Ethics	2009
A First Step Towards Service-Dominant Logic As A New Approach To Overcome Challenges In Business Intelligence	Clavier, P.; Lotriet, H.; Loggerenberg, J. V.	South African Journal of Economic and Management Sciences	2014
Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: an empirical study	Daft, R. L.; Sormunem, J.; Parks, D.	Strategic Management Journal	1988
Toward a model of organizations as imperative systems	Daft, R. L.; Weick, A.	Academy of Management Review	1984
New Product Exploration under Environmental Turbulence	Danneels, E.; Sethi, R.	Organization Science	2011
Competitive Intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy	Dishman, P. L.; Calof, J. L.	European Journal of Marketing	2008
A Advice in Dynamic and Complex Business Environment: impact on the success of small firms	Dyer, L. M.; Ross, C.	Journal of Development Entrepreneurship	2008
Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms	Erramili, M. K.	Journal of Business Research	1992
Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning: the state of the art	Fahey, L.; King, W. R.; Narayanan, V. K.	Long Range Planning	1981
Using Open Source Data in Developing Competitive and Marketing Intelligence	Fleisher, C. S.	European Journal of Marketing	2007
Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms	Fraj-Andrés, E.; Martínez-Salinas, E.; Matute-Vallejo, J.	Business Strategy and the Environment	2009
The Effects of Perceptions of Risk, Environmental Uncertainty, and Growth Aspirations on New Venture Creation Success	Gartner, W.; Liao, J.	Small Business Economics	2012

continua

A Firm's External Environment and the Hiring of a Non-Standard Workforce: implications for organisations	Ghosh, D.; Willinger, G. L.; Ghosh, S.	Human Resource Management Journal	2009
Excess May Do Harm: investigating the effect of team external environment on external activities in teams	Gibson, C. B.; Dibble, R.	Organization Science	2013
On the consequences of market orientation across varied environmental dynamism and competitive intensity levels	González-Benito, O.; González-Benito, J.; Munoz-Gallego, P. A.	Journal of Small Business Management	2014
Failure Factors in Small and Medium-sized Enterprises: qualitative study from an attributional perspective	Haase, H.; Franco, M.	International Entrepreneurship and Management Journal	2010
The Competitive Determinants of a Firm's Environmental Management Activities: evidence from US manufacturing industries	Hofer, C.; Cantor, D. E.; Dai, J.	Journal of Operations Management	2012
Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: assessing a measurement scale	Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F.; Zahra, S. A.	Journal of Business Venturing	2002
Investors in Need of Social, Ethical, and Environmental Information	Hummels, H.; Timmer, D.	Journal of Business Ethics	2004
The Impact of Open Innovation on Firm Performance: the moderating effects of internal R&D and environmental turbulence	Hung, K. P.; Chou, C.	Technovation	2013
Business Intelligence Success: the roles of BI capabilities and decision environments.	Isik, O.; Jones, M. C.; Sidorova, A.	Information & Management	2012
Market-Oriented: antecedents and consequences	Jaworski, B. J.; Kohli, A. K.	Journal of Marketing	1993
A Conceptual Model for Technology Intelligence	Kerr, C. I. V. et al.	International Journal of Technology Intelligence and Planning	2006
Managerial Response to Changing Environment: perspectives on problem sensing from social cognition	Kiesler, S.; Sproull, L.	Administrative Science Quarterly	1982
Information Processing and Firm-Internal Environment Contingencies: performance impact on global new product development	Kleinschmidt, E.; De Brentani, U.; Salomo, S.	Creativity and Innovation Management	2010
Different Approaches of Pattern Management and Strategic Intelligence	Kuosa, T.	Technological Forecasting and Social Change	2011
Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship	Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; Covin, J. G.	Business Horizons	2014

continua

Web 2.0 Environmental Scanning and Adaptive Decision Support for Business Mergers and Acquisitions	Lau, R. Y. K. et al.	Mis Quarterly	2012
Organizational Coordination, Development Proficiency, and on-time Completion of Development and International Rollout: a contingency analysis of external environments.	Lee, K. B.; Wong, V.	Journal of Business Research	2012
Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: evidence from China	LI, D. Y.; LIU, J.	Journal of Business Research	2014
Information Technology and Firm Performance: linking with environmental, strategic and managerial contexts	LI, M.; YE, R.	Information & Management	1999
Environmental Turbulence and Scanning Behavior: the moderating effects of organizational maturity	Liao, J.; Welsch, H.; Stoica, M.	Journal of Small Business Strategy	2008
Environmental Uncertainty and Environmental Management Perception: a multiple case study	López-Gamero, M. D.; Molina-Azorín, J. F.; Claver-Cortés, E.	Journal of Business Research	2011
Perceived Environmental Dynamism, Relative Competitive Performance, and Top Management Team Heterogeneity: examining correlates of upper echelons' advice-seeking	Mariano, M. H. et al.	Organization Studies	2013
Environmental Scanning Behavior In A Transitional Economy: evidence from Russia	May, R. C. et al.	Academy of Management Journal	2000
More Applicable Environmental Scanning Systems Leveraging “Modern” Information Systems	Mayer, J. H. et al.	Information Systems and E-Business Management	2013
A Toolbox of Elements to Build Technology Intelligence Systems	Mortara, L. et al.	International Journal of Technology Management	2009
Relationship between Environmental Performance and Financial Performance: an empirical analysis of japanese corporations	Nakao, Y. et al.	Business Strategy and the Environment	2007
External Environment and the Moderating Role of Export Market Orientation	Navarro-Garcia, A.; Arenas-Gaitan, J.; Rondan-Cataluña, F. J.	Journal of Business Research	2014
The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning under Environmental Uncertainty	Newkirk, H. E.; Lederer, A. L.	Information & Management	2006
Environmental Scanning Strategy of Manufacturing Companies in Southwestern Nigeria	Olamade, O. O. et al.	Technology Analysis & Strategic Management	2012

continua

Sectoral Systems of Environmental Innovation: an application to the French automotive industry	Oltra, V.; Saint Jean, M.	Technological Forecasting & Social Change	2009
Multiple Forms of Stakeholder Interaction in Environmental Management: business arguments regarding differences in stakeholder relationships	Onkila, T.	Business Strategy and the Environment	2011
Environmental Scanning: dynamism with rack and stack from Rasch model	Oreja-Rodríguez, J. R.; Yanes-Estévez, V.	Management Decision	2010
How Environmental Uncertainty Affects the Link between Business Strategy and Performance in SMEs: evidence from China, Turkey, and the USA	Parnell, J. A. et al.	Management Decision	2012
Technology Adoption by Small Businesses: an exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors	Peltier, J. W.; Zhao, Y. S.; Sschibrowsky, J. A.	International Small Business Journal	2012
Multi-Dimensional Organizational Intelligence Measurements for Determining the Institutional and Managerial Capacity of Girls' Technical Education Institution (Diyarbakir, Sanliurfa and Konya/Turkey).	Potas, N.; Ercetin, S. S.; Koçak, S.	African Journal of Business Management	2010
Scanning for Competitive Intelligence: a managerial perspective	Qiu, T.	European Journal of Marketing	2008
The impact of Business Intelligence Systems on Stock Return Volatility	Rubin, E.; Rubin, A.	Information & Management	2013
Strategy in Dynamic Information-Intensive Environments	Sampler, J. L.; Short, J. E.	Journal of Management Studies	1998
Environmental Innovation and Sustainability in Small Handicraft Businesses in Mexico	Sánchez-Medina, P. S.; Corbett, J.; Toledo-López, A.	Sustainability	2011
Strategic Planning and Environmental Analysis	Sanderson, S. M.; Luffman, G. A.	European Journal of Marketing	1988
On The Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism	Schilke, O.	Strategic Management Journal	2013
Managerial Interpretations and Organisational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy	Sharma, S.	Academy of Management Journal	2000
An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs	Tang, Z.; Hull, C.	Journal of Small Business Management	2012
China: competitive intelligence practices in an emerging market environment	Tao, Q.; Prescott, J. E.	Competitive Intelligence Review	2000
Environmental Analysis for Corporate Planning	Thomas, P. S.	Business Horizons	1974
Euclid: strategic alternative assessment matrix	Tavana, M.	Journal of Multi-Criteria Decision Analysis	2002

continua

The Contingent Value of Firm Innovativeness for Business Performance under Environmental Turbulence	Tsai, K. H.; Yang, S. Y.	International Entrepreneurship and Management Journal	2014
Beyond Size: predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs	Uhlaner, L. M. et al.	Journal of Business Ethics	2012
Policies for Enhancing Corporate Environmental Management: a framework and an applied example	Valentine, S. C.	Business Strategy and the Environment	2012
Environmental Uncertainty, Foresight and Strategic Decision Making: an integrated study	Vecchiato, R.	Technological Forecasting & Social Change	2012
The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on the Relationship between Real Options and Technological Innovation in High-Tech Firms	Verdu, J. A.; Tamayo, I.; Ruiz-Moreno, A.	Technovation	2012
Linking Technology Intelligence to Open Innovation	Veugelers, M.; Bury, J.; Viaene, S.	Technological Forecasting & Social Chang	2010
On the Relationship between Environmental Management, Environmental Innovation and Patenting: evidence from German manufacturing firms	Wagner, M.	Science Direct	2007
Measuring Environmental Strategy: construct development, reliability, and validity.	Walls, J. L.; Phan, P. H.; Berrone, P.	Business & Society	2011
The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on the Relationship between Network Structures and the Innovative Performance of a New Venture	Wang, M. C.; Fang, S. C.	Journal of Business & Industrial Marketing	2012
Influence of Environmental Factors and Prior Changes on the Organizational Adoption of Changes in Products and in Technological and Administrative Processes	Wischnevsky, J. D.; Damanpour, F.; Méndez, F. A.	British Journal of Management	2011
UK Executives' Vision on Business Environment for Information Scanning: a cross industry study	Xu, X. M.; Kaye, G. R.; Duan, Y.	Information & Management	2003
The Effects of Environmental Uncertainty and Budgetary Control Effectiveness on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector	Yilmaz, E.; Özer, G.	African Journal of Business Management	2011
Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: a taxonomic approach	Zahra, S. A.	Journal of Business Venturing	1993
International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the moderating effect of international environmental hostility	Zahra, S. A.; Garvis, D. M.	Journal of Business Venturing	2000
Business Intelligence in Enterprise Computing Environment	Zeng, L.; Li, L.; Duan, L.	Information Technology & Management	2012
From Business Intelligence to Competitive Intelligence: inferring competitive measures using augmented site-centric data	Zheng, Z. E.; Fader, P.; Padmanabhan, B.	Information Systems Research	2012

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data de realização da entrevista: ____/____/2014

Horário de início: ____h____

Horário de término: ____h____

DADOS DO ENTREVISTADO	
Nome	
Idade	
Nível de Escolaridade (Concluída)	
DADOS DA EMPRESA	
Nome Fantasia	
Endereço	
Telefone(s)	
Email	
Ano de Fundação	
Qual é o principal segmento (ramo) de atuação da empresa?	
Quais são os principais produtos da empresa?	
Número de funcionários	

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. A empresa estabelece objetivos estratégicos (de longo prazo) e objetivos operacionais (de curto prazo)? Estabelece formalmente (em documentos, comunica aos colaboradores)?
2. A empresa tem uma estratégia empresarial definida? Formalmente?
3. A empresa usa esses objetivos e a estratégia para orientar a alocação de recursos?
4. O empresário conhece a técnica de planejamento estratégico? Já utilizou ou utiliza a técnica?

ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

5. A empresa possui limitação de recursos financeiros que dificulta a contratação de funcionários de alta competência e equipamentos de informatização? Essa limitação dificulta o processo de planejamento estratégico?
6. A estrutura organizacional da empresa (estruturação de cargos e funções) permite que o dirigente tenha mais velocidade e flexibilidade na tomada de decisão?
7. A empresa promove sistematicamente inovação de produto, de processo de processos organizacionais? Qual percentual do faturamento investe em inovação?

8. A empresa atua em um setor de alta concorrência? Concorre por baixo custo? A empresa procurar concorrer introduzindo diferenciação no produto ou atendimento? Atua ou deseja atuar em um nicho específico de mercado?

MONITORAMENTO AMBIENTAL

9. O que o empresário entende por ambiente organizacional ou externo? E por incerteza ambiental?
10. O empresário conhece a técnica do monitoramento ambiental? Monitora o ambiente organizacional? Com que frequência e em quais situações? Quais foram os resultados obtidos?
11. Como o monitoramento do ambiente organizacional auxilia na formulação da estratégia competitiva da empresa? Monitorar o ambiente organizacional traz alguma vantagem competitiva para sua empresa?
12. O empresário é o único responsável por realizar o monitoramento do ambiente organizacional? Já utilizou ou utiliza algum serviço de consultoria externa?
13. Quais as variáveis do ambiente geral são utilizadas no processo de monitoramento ambiental? (Lembrete: Demográfica, Ecológica, Econômica, Internacional e global, Mercado de Trabalho, Político-legal, Sociocultural, Tecnológica).
14. Quais as variáveis do ambiente específico são utilizadas no processo de monitoramento ambiental? (Lembrete: Acionistas, Novos Entrantes, Produtos Substitutos, Comunidade Local, Clientes/Consumidores, Concorrentes, Credores, Distribuidores, Fornecedores, Funcionários, Grupos de Interesses Especiais e Sindicados e Associações).
15. Quais são as fontes de informação utilizadas para monitorar o ambiente geral e específico? (Lembrete: Banco de Dados, Clientes, Fornecedores, Colegas, Conferências e Seminários, Consultoria Externa, Experiências Pessoais, Família, Feiras e Exposições, Funcionários, Internet, Jornais, Legislação Setorial, Livros, Entidades empresariais, SEBRAE, Organizações Públicas, Publicações Especializadas, Treinamento, Universidades).
16. Quais fatores exercem grande influência no processo de monitoramento ambiental? (Lembrete: Falta de Planejamento Formal, Preocupação com questões internas, Fornecedora exclusiva de uma grande empresa, Atitude do proprietário-dirigente, Atividades individuais dos colaboradores, Falta de recursos, Formação acadêmica do proprietário-dirigente, Falta de conhecimento sobre as questões estratégicas).

APÊNDICE D - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAR DE PESQUISA CIENTÍFICA

São Carlos, 08 de dezembro de 2014.

Prezado Senhor:

Sou mestrando no Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), da Universidade de São Paulo (USP). Neste Departamento pertencço a um grupo de pesquisa intitulado Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE). O GEOPE tem 19 anos de existência e o objetivo de realizar pesquisas de caráter científico no tema “Gestão de Pequenas Empresas”.

O objetivo de minha pesquisa de mestrado é verificar como as pequenas empresas analisam seu ambiente competitivo para a formulação de sua estratégia competitiva.

Assumimos o compromisso de garantir o sigilo e a imparcialidade e de que a análise dos dados estará restrita a apenas este pesquisador, Tiago Fernando Musetti, e a seu orientador, Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho. Ao final do processo de análise e compilação dos dados, ratificamos o compromisso de lhe enviar um relatório final, com os resultados obtidos, assim como convidá-lo(a) para participar de minha apresentação final.

Desde já aproveitamos para reiterar nossos votos de estima e apreço e agradecemos sua valiosa participação.

Cordialmente,

Tiago Fernando Musetti

Mestrando EESC/USP

tiagoferm@yahoo.com.br ou tiagoferm@sc.usp.br

(16) 99601-1618

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Orientador e Coordenador do GEOPE

Professor Associado - EESC-USP

edesfi@sc.usp.br - (16) 3373-9384

De acordo. Eu concordo em participar da pesquisa e estou informado do seu desenvolvimento

Sr. Proprietário/Dirigente da empresa

APÊNDICE E – EXEMPLO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Unidade de Significado	Unidade de Significado Condensada	Código	Categoria	Tema
(Ambiente Externo) seriam os concorrentes, que atuam no mesmo segmento. As agências controladoras, porque hoje a área médica é um setor muito controlado pelo Governo através das regulamentações e certificações do produto. E o próprio Governo.	Ambiente Organizacional é representado pelos concorrentes, agências controladores e governo.	Significado de Ambiente Organizacional	Ambiente Organizacional	Visão do Monitoramento Ambiental pelo Dirigente da Pequena Empresa
A incerteza é geral, porque as políticas governamentais mudam muito. Quando você já está finalizando o processo das certificações, vem alguma coisa diferente.	As mudanças nas políticas governamentais causam incerteza.	Mudanças nas políticas governamentais	Incerteza Ambiental	
A maioria está um pouco pessimista (para o ano de 2015). Acredito que o governo não fez a lição de casa e a carga tributária é muito pesada. E não há sinais de que isso irá melhorar.	Pessimismo político-econômico para o ano de 2015.	Cenário Político-Econômico		

continua

(Para enfrentar o cenário pessimista), a ideia é segurar os investimentos em infraestrutura. A gente tinha ideia de investir, construir um prédio para a Assistência Técnica, mas não sabemos ainda o que vai acontecer na economia, então vamos segurar isso.	A estratégia é reduzir os investimentos em infraestrutura.			
São Carlos está numa região que não é afetada ainda diretamente com a falta de água, mas podemos ser afetados pela falta de energia. O consumo de água nosso é baixo. A gente consegue armazenar um quarto da água, temos uma captação. Quando a gente construiu o prédio já teve essa preocupação. E parte da água da chuva vai para o reservatório.	A empresa tem consciência sobre os aspectos ambientais e procura agir de maneira sustentável.	Ecológica	Variáveis do Ambiente Geral	
Há algum tempo (a crise hídrica) nos influenciou, mas nem foi por conta da água, foi por energia elétrica. Naquela época a gente acabou sofrendo também. Até tínhamos geradores, porque se falava muito em falta de energia.	A empresa comprou geradores de energia.			
Eu diria o ambiente econômico, que interfere bastante [...] Porque uma decisão vai interferir na compra do nosso cliente, mesmo se ele já tenha assumido compromissos internacionais: se comprou equipamento em dólar, sabe que vai ter de pagar em dólar, então qualquer variação do câmbio para cima ele fica preocupado.	Influência da Taxa de Câmbio sobre as vendas.	Econômica		

continua

Hoje temos certa dificuldade também com relação ao mercado de trabalho, porque precisamos de mão de obra especializada e qualificada, e é difícil encontrar.	Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e treinada.	Mercado de Trabalho	
Hoje a carga tributária é muito grande. Qualquer decisão do Governo interfere diretamente.	Influencia da carga tributário.	Político-legal	
Todos os nossos produtos exigem uma certificação controlada pela ANVISA e hoje acho que é até mais difícil do que lá fora.	Exigência de certificação da ANVISA.		
E o tecnológico também (influencia), porque você tem de estar sempre inovando, e isso tem custo.	Custo da Inovação.	Tecnológica	
(São as principais variáveis do Ambiente Específico) porque tudo acontece através das pessoas, então a gente tem essa preocupação com o nosso quadro de colaboradores para que estejam sempre satisfeitos e treinados.	Importância de se manter os colaboradores motivados e satisfeitos.	Cliente/Consumidor	Variáveis do Ambiente Específico
		Funcionários	
Há apenas 2 ou 3 concorrentes nacionais [...] Há também outros concorrentes como os Estados Unidos, Japão e Alemanha, que têm produtos de referência na área de oftalmologia.	Há concorrentes nacionais e internacionais.	Concorrentes	
Os principais concorrentes são os representantes que trazem os produtos importados prontos e os distribuem no país. Ainda não é o fabricante nacional que nos preocupa, e sim os importados.	Concorrência da importação de produtos pelos representantes comerciais.		

continua

Sim, ela (a China) cresceu muito nessa área também. Ela tem melhorado muito a qualidade, a inovação e o preço. Mas quando a gente começou não (a China não era uma preocupação)[...]	A China tem produtos de qualidade a preços competitivos			
Nos últimos cinco anos, aumentamos muito a importação dos insumos, principalmente da China em relação ao custo: ela melhorou muito a qualidade e o preço é competitivo. Não sei como vai ficar esse câmbio nos próximos anos. Chega a ser uma diferença de 70%, 80% mesmo com todos os custos da importação.	Taxa de câmbio valorizada reduziu os custos de importação de insumos.	Fornecedores		
Eu converso com os clientes para saber se estão satisfeitos, como está sendo a utilização do equipamento pós-venda, se têm algum problema, alguma sugestão [...] Através da Assistência Técnica. Ainda mais quando o produto é novo.	Avaliação da satisfação do cliente com o produto.	Assistência Técnica	Fontes de Informações Ambientais	
É acompanhar as decisões políticas do Governo e conversar com os Gerentes que têm a conta da empresa, que sempre fazem visitas aqui.	Conversas com gerentes de bancos.	Bancos		
A gente já teve umas três consultorias externas até para analisar mesmo a empresa e procurar trazer mais dados do mercado.	Utilização de Consultorias Externas.	Consultorias Externas		

continua

Normalmente, vêm através do comercial: a gente procura saber por que o cliente não fechou a compra, se fechou com o concorrente, ou se adiou a decisão de compra. A gente procura descobrir o que aconteceu.	Descobrir por que a compra não se concretizou.	Departamento Comercial		
A gente conversa com outros empresários da área.	Conversas com empresários.	Empresários		
A gente procura sempre contato com alguém da área econômica, pedindo orientações que possam ajudar a tomar decisões.	Opinião de especialistas econômicos.	Especialistas Econômicos		
A gente participa dos congressos nacionais e a cada dois anos participamos da Academia Americana de Oftalmologia, em congressos internacionais, quando a gente desenvolve novas parcerias.	Participação em Congressos nacionais e internacionais.	Feiras/Congressos		
Tem uma parte informal também, no dia a dia. Às vezes, numa conversa com outro assunto, o funcionário fala alguma coisa, o que pode melhorar.	Conversas informais diárias com os funcionários.	Funcionários		
Existe não só com o Instituto de Física de São Carlos, como também o Hospital Albert Einstein, a Escola Paulista de Medicina e o Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto.	Há parcerias com Hospitais e Instituições de Pesquisa.	Parcerias com Universidades		

continua

Já participou de um treinamento oferecido pelo SEBRAE e foi útil para a empresa. É um canal bastante importante e a gente sabe que pode contar, quando temos alguma dúvida.	Utilização do SEBRAE como suporte a Tomada de Decisão.	SEBRAE		
Para qualquer negócio, você tem de ter essa visão, porque sem um horizonte, fica muito difícil. Nem sempre o que você planejou acontece, porque você tem as interferências externas, mas você já tem um rumo. O que ajuda muito o dia a dia da empresa é o planejamento, porque aí você procura colocar uma linguagem única para as pessoas, para os acionistas, para os sócios e para os clientes, quando você divulga, por exemplo, que vai desenvolver um novo equipamento.	Planejamento determina o rumo, o caminho a ser seguido para a empresa atingir seus objetivos.	Falta de Planejamento	Barreiras para utilizar o método de Monitoramento Ambiental	

Nota Explicativa: as expressões entre parênteses são termos que foram suprimidos pelos entrevistados, mas que se remetem à pergunta.