

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E TURISMO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ELTON JOSE BLAGESKI JUNIOR

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, MONITORAMENTO DO
AMBIENTE E DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS VAREJISTAS DE VEÍCULOS

Biguaçu

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ELTON JOSÉ BLAGESKI JUNIOR

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, MONITORAMENTO DO AMBIENTE E
DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DE VEÍCULOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, na Universidade do Vale do Itajaí.

Orientador: Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Biguaçu
2008

ELTON JOSÉ BLAGESKI JUNIOR

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, MONITORAMENTO DO AMBIENTE E
DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DE VEÍCULOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí.

Área de Concentração: Estratégia e Tecnologias de Gestão

Biguaçu, 29 de agosto de 2008.

Prof. Dr. Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

UNIVALI - Biguaçu

Orientador

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

UNIVALI - Biguaçu

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

Universidade Federal da Paraíba

No mundo da ciência muitas vezes se escuta um cientista dizer: "Esse é um bom pensamento. Minha teoria estava errada", e mudar o enfoque para descobrir coisas novas. No entanto, não me lembro a última vez em que um político ou um religioso tenha dito o mesmo. (Carl Sagan)

Dedico este trabalho a todos aqueles que, direta e indiretamente, ajudaram-me a concluir esta etapa importante de minha vida. Em especial, a meus familiares e amigos que, privados de minha companhia e atenção, souberam compreender estes momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter nos dado espírito de luta, sabedoria e temperança.

Aos meus pais, que sempre me auxiliaram diante das situações difíceis.

À minha noiva, que mostrou ter sensibilidade, serenidade e consideração para me entender nos momentos difíceis que enfrentei nesta jornada, bem como pelos momentos que não pude estar ao lado dela.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier e ao Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli, pelo tempo despendido e o conhecimento transmitido.

À Profa. Cynthia Christine Ebert Philipps MSc., pela contribuição dada através das revisões do trabalho.

Ao Prof. Fernando Jorge Nicolau MSc., in memoriam, pela motivação dada a continuidade dos estudos, pelos conselhos transmitidos e pela amizade selada.

Aos coordenadores, Prof. Marco Antonio Harms Dias, Prof. Manoel Antônio dos Santos e Prof. Romeu Zarske de Mello, pela confiança depositada em transmitir os conhecimentos aprendidos.

Às empresas que responderam minhas indagações para a construção deste trabalho.

A todos os professores, supervisores e coordenadores do programa de mestrado em Administração e do mestrado em Turismo e Hotelaria, que sempre estiveram dispostos aos meus questionamentos.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi conhecer o comportamento estratégico das organizações, o monitoramento das informações e o desempenho das empresas revendedoras de automóveis de Itajaí – SC e suas relações. Frente ao problema de pesquisa e aos objetivos traçados, optou-se pela abordagem quantitativa descritiva do tipo *survey*, com uma escala de 5 pontos. Os dados foram coletados através de um questionário aplicado predominantemente pelo próprio pesquisador, com o auxílio de um estagiário, em 61 revendedores de carros e motos, na cidade de Itajaí. Como resultado, observou-se que as empresas apresentam, em sua maioria, um comportamento prospector (22), frente ao defensivo (19), ao analítico (18) e ao reativo (2). O aspecto do monitoramento do ambiente observado com maior frequência pelos gestores é o aspecto econômico, seguido pelo aspecto clientes. E para o desempenho, a taxa de crescimento dos lucros foi o item para o qual os gestores atribuíram maior importância em seu negócio. Com o exposto, pode-se concluir que existe uma relativa correlação e uma significância entre os itens analisados.

Palavras-chave: Comportamento estratégico; monitoramento do ambiente e desempenho.

ABSTRACT

The objective of this work is to understand the strategic behavior of organizations, the monitoring of information, and the performance of motor vehicle dealers in the town of Itajai, in the State of Santa Catarina, and the relationships between these three aspects. Considering the research problem and the study objectives, a descriptive quantitative approach was used, with a 5-point scale survey. Data were collected using a questionnaire, which was mainly applied by the researcher himself, with the help of an undergraduate student in practical training, to 61 car and motorcycle dealers in the town of Itajaí. As a result, it was observed that the majority of the companies present prospector behavior (22), followed by defensive (19), analytical (18) and reactive (2) behaviors. Regarding the monitoring of information, the economic aspect was observed with highest frequency among managers, followed by the aspect clients. And for performance, the managers attributed highest importance to the profit growth rate. Based on these results, it can be concluded that there is a relative correlation and significance between the items studied.

Key words: Strategic behavior; environmental monitoring; performance

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Explicação dos Aspectos do Ambiente	61
Tabela 02 – Explicação dos Meios do Ambiente.....	62
Tabela 03 – Caracterização da Média e Desvio Padrão das empresas.....	66
Tabela 04 – Média e Desvio Padrão dos indicadores de Importância e Satisfação .	67
Tabela 05 – Número de respondentes por Comportamento Estratégico e % equivalente do total	69
Tabela 06 – Média e Desvio Padrão dos Aspectos do Ambiente	71
Tabela 07 – Média e Desvio Padrão dos Meios de Monitoramento do Ambiente	72
Tabela 08 – ANOVA do Comportamento Estratégico com o Índice geral dos Aspectos do Monitoramento com três tipos Estratégicos	75
Tabela 09 – Teste de fischer para diferenças no X-Asp.....	78
Tabela 10 – ANOVA do Comportamento Estretégico com o aspectos tecnológico do monitoramento com três tipos estratégicos.....	78
Tabela 11- Teste de fischer para diferenças no Tec.....	80
Tabela 12 – ANOVA do comportamento estratégico com a média dos aspectos internos do monitoramento.....	81
Tabela 13 – Teste de Scheffe para diferençasno X-In.....	82
Tabela 14 – Teste de Tukey para diferenças no X-In.....	83
Tabela 15- Teste de fischer para diferenças no X-In.....	83
Tabela 16 – ANOVA do I*SRC e do ano discretizado em quatro partes	85
Tabela 17 – Scheffe test entre I*SRC e Adisc.....	86
Tabela 18 – ANOVA do I*SRC com os Adisc3 em 3 partes.....	87
Tabela 19 – Scheffe test entre I*SRC e Adisc3 em três partes.....	88
Tabela 20 – Tukey test entre I*SRC e Adisc3 em três partes	89
Tabela 21 – Fischer test entre I*SRC e Adisc3 em três partes	89
Tabela 22 – ANOVA do I*SCV entre Adisc3 em 3 partes	90
Tabela 23 – Fischer test entre I*SCV e Adisc3 em três partes.....	91
Tabela 24 – ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro	92
Tabela 25 – ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas	93

Tabela 26 – Scheffe test entre I*SCV e Aut-N.....	95
Tabela 27 – Correlação entre os aspectos do monitoramento do ambiente	96
Tabela 28 – Correlação e P's entre os aspectos e os meios do monitoramento do ambiente	97
Tabela 29 – Correlação e P's entre os meios do monitoramento do ambiente e o desempenho.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Localização do Ambiente Geral, Tarefa e Interno na Organização	27
Figura 02 – Ambiente Externo dos Negócios	30
Figura 03 – Perspectivas Genéricas sobre Estratégia	43
Figura 04 – Classificação de Ansoff e Stewart	45
Figura 05 – Tipologia de Mintzberg	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Classificação de empresas quanto ao número de empregados	21
Quadro 02 – Condicionantes Especificidades	24
Quadro 03 – Estudos enfocando o MA.....	35
Quadro 04 – Tipologias Estratégicas e Caracterização	52
Quadro 05 – Estudos Enfocando a Tipologia de Miles e Snow	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Participação das MEPs no total de empresas industriais, comerciais e de serviço	23
Gráfico 02 – ANOVA do Comportamento Estratégico com o Índice geral dos Aspectos do Monitoramento com três tipos Estratégicos	75
Gráfico 03 – ANOVA do Comportamento Estratégico com a Média dos Aspectos Internos do Monitoramento	79
Gráfico 04 – ANOVA do Comportamento estratégico com a média dos aspectos internos do monitoramento.....	81
Gráfico 05 – ANOVA do I*SRC e do ano discretizado em quatro partes	85
Gráfico 06 - ANOVA do I*SRC e do Adisc3 em 3 partes.....	87
Gráfico 07 - ANOVA do I*SCV entre Adisc3 em 3 partes.....	90
Gráfico 08 – ANOVA das Empresas autorizadas e Não autorizadas e o Lucro	93
Gráfico 09 – ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
MPEs - Micros e Pequenas Empresas;
ANOVA – Análise de Variância;
CONC = Concorrentes;
CLI = Clientes;
TEC = Tecnológico;
REG = Regulatório;
ECO = Econômico;
S-C = Sócio-Cultural;
X-ASP = Média geral dos aspectos de monitoramento;
EESC = externo escrito;
IESC = interno escrito;
EPES = externo escrito;
IPES = interno escrito;
X-Tot = média geral dos meios de monitoramento;
X=Ex = média geral apenas dos aspectos externos;
X-IN = média geral apenas dos aspectos internos.
I*SL = índice de importância vezes a satisfação do lucro;
I*SCV = índice de importância vezes a satisfação do crescimento de vendas;
I*SRC = índice de importância vezes a satisfação da retenção de clientes;
I*SCL = índice de importância vezes a satisfação do crescimento dos lucros;
I*SLAbs = índice de importância vezes a satisfação do lucro absoluto;
I*SDG = índice de importância vezes a satisfação geral do desempenho;
FDISC – número de funcionários discretizados;
ADISC – número de anos discretizados;
EDISC – número do estoque médio discretizado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 PEQUENA EMPRESA	21
2.2 AMBIENTE	25
2.3 MONITORAMENTO AMBIENTAL.....	32
2.3.1 Conceitos fundamentais e importância.....	31
2.3.2 Modos, Frequência e Escopo do Monitoramento Ambiental	35
2.4 ESTRATÉGIA.....	38
2.5 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGICAS GENÉRICAS	42
2.5.1 Tipologia de Ansoff e Stewart.....	44
2.5.2 Tipologia de Porter	46
2.5.3 Tipologia de Mintzberg	48
2.5.4 Tipologia de Miles e Snow.....	50
3 METODOLOGIA	58
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	58
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA PARTICIPANTE	59
3.3 PROCEDIMENTOS DE LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS	60
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	63
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	65
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR	65
4.1.1 Caracterização do Desempenho das Empresas	67
4.1.2 Caracterização do Comportamento Estratégico das Empresas	69
4.1.3 Caracterização do Monitoramento do Ambiente das Empresas	71
4.2 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS ANALISADAS.....	73
4.2.1 Análise ANOVA entre Comportamento Estratégico e Desempenho	74
4.2.2 Análise do Comportamento Estratégico com o Monitoramento do Ambiente...75	
4.2.3 Análise entre Desempenho e Características das Empresas.....	84
4.2.4 Análise de Correlação do Monitoramento das Informações.....	95
4.2.5 Análise de Correlação Entre Índices de Meios de Monitoramento e Índices de Desempenho	98

4.3 ANÁLISE GERAL.....	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE - 1.....	114
APÊNDICE - 2.....	119

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

As pequenas empresas são formas peculiares de organização econômica, que operam em diversos setores, sendo:

... industriais, comerciais, agropecuárias, de transporte e de serviços, as quais combinam capital, trabalho, produção e comercialização para obter um bem ou serviço com a finalidade de satisfazer as necessidades de um determinado setor em um mercado consumidor (ANDRADE, 2004, p. 4).

Resnick (1990) considera como pequena empresa aquela que tem, necessariamente, o dono da empresa atuando na direção, o qual é denominado “proprietário-gerente”. Na visão de Longenecker (1997) as qualidades das pequenas empresas as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações, pois elas oferecem contribuições excepcionais na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovação, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens serviços com eficiência.

A importância e a força destas organizações no Brasil são indiscutíveis. Sua representatividade pode ser expressa em números, visto que 98% do total de estabelecimentos existentes no Brasil estão ligados às pequenas empresas, e que estas organizações respondem por 60% dos empregos gerados e 43% da renda total dos setores industriais, comerciais e de serviços (SEBRAE, 2007).

As pequenas empresas podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma região, porque são fontes geradoras de emprego e renda. No entanto, na busca de condições para competir e estabilizar-se no mercado necessitam utilizar-se constantemente de práticas inovadoras (CÂNDIDO; ABREU, 2007).

As transformações do cenário globalizado colocaram as pequenas empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como um requisito para a manutenção da capacidade de desenvolvimento, buscando novas formas de superar concorrentes e ampliar a clientela. Em decorrência, as pequenas empresas necessitam ter uma boa estratégia, aliada a um bom monitoramento de informações para alcançar êxito frente às transformações do ambiente competitivo.

A competitividade de uma organização depende de sua estratégia de atuação, de seu posicionamento. Contudo, para a elaboração de uma estratégia eficaz, se faz necessário o entendimento daquilo que proporciona maior competitividade à organização. Assim, anteriormente ao processo de elaboração da estratégia competitiva, a organização precisa conhecer o ambiente em que está inserida (JUNGES, 2004).

O ambiente é constituído por fatores e forças externas que afetam a competência da administração em aumentar e manter bons relacionamentos com seus consumidores. Pode-se dizer que estas forças são compostas por oportunidades e ameaças que afetam de variadas maneiras o desempenho e atuação da empresa no ambiente (KOTLER, 2000).

Ressalta Henderson (1998) que quanto mais rico for o ambiente, maior será o número de concorrentes e mais acirrada será a competição. Os ambientes criam problemas e oportunidades para as organizações. As incertezas ambientais levam a um processo de obtenção de informações, pois os gestores devem identificar oportunidades e detectar e interpretar áreas com problemas. Um ambiente de incertezas gera diversas mudanças e pode criar um reajuste organizacional, uma tensão, levando a organização a restabelecer congruência com a nova condição ambiental. As mudanças no ambiente trazem desafios às organizações e as afetam de diversas maneiras, exigindo definições por parte dos administradores a cada instante, na busca da sobrevivência e crescimento (GULINI, 2005).

Para Hambrick (1983) e Hagen e Amim (1995), uma maneira para evitar ser surpreendido por mudanças ambientais é o monitoramento do ambiente, o qual compreende um processo essencial de gerenciamento estratégico, possibilitando aos administradores a percepção das mudanças ambientais, como o mercado, suas tendências e preferências, as tecnologias e processos disponíveis, estratégias adotadas por seus concorrentes

As informações coletadas do ambiente estão se tornando um recurso essencial para administração da organização. Na visão de McGree e Sawyerr (2003), o efetivo monitoramento ambiental é uma prática crucial na atividade gerencial, existindo a necessidade de se coletar informações acuradas. Este monitoramento é importante para que as organizações operem como sistemas abertos, buscando no ambiente seus recursos e legitimidade. Através do processo de monitoramento é possível aos administradores a formulação de estratégias otimizadas com o

mercado. As estratégias são as regras e diretrizes para a tomada de decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma possível, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Para Perussi Filho e Escrivão Filho (2007), a estratégia é uma temática de grande importância junto aos estudos organizacionais. Ela tem recebido muita atenção por parte da comunidade acadêmica nas áreas de antropologia, sociologia, psicologia e economia, além da administração, resultando em uma grande gama de trabalhos e abordagens que buscam esclarecer os aspectos processuais das estratégias e a necessidade do monitoramento do ambiente, tanto interno como externo.

O monitoramento integra os objetivos da organização às rápidas mudanças de mercados cada vez mais competitivos, e é o alicerce do processo de formulação de estratégias empresarias. Portanto, o monitoramento ambiental é o mecanismo que liga o ambiente às estratégias organizacionais e busca gerir importantes descobertas e eventos que acontecem fora das organizações e que exercem influência sobre seu comportamento. A estratégia da organização está associada com o crescimento da empresa como negócio, com a forma de satisfazer os clientes, de vencer a concorrência, com a resposta às variações do mercado, entre outros. Portanto, é imperativo que ela seja capaz de abranger o ambiente interno e externo.

As empresas concorrem entre si, conseqüentemente é fundamental analisar o comportamento estratégico das organizações na busca de uma vantagem competitiva, levando sempre em consideração os padrões atuais estratégicos bem como processos e estrutura organizacional. Sobre o assunto Miles e Snow (1978), afirmam

que, se padrões atuais de estratégias, processos e estruturas organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégia. Portanto, neste ambiente dinâmico, as pequenas empresas precisam inovar constantemente para permanecerem competitivas no mercado.

Com base na importância do monitoramento das informações do ambiente na elaboração de estratégias, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação, o comportamento estratégico, o monitoramento do ambiente e o

desempenho em pequenas organizações do ramo automotivo de Itajaí, SC. Especificamente, objetiva-se: a) identificar o comportamento estratégico, o monitoramento do ambiente e o desempenho; b) identificar as relações entre o comportamento estratégico e o desempenho; c) identificar as relações entre o comportamento estratégico e o monitoramento ambiental; e d) identificar as relações entre monitoramento e o desempenho das empresas pesquisadas.

Há muitos desacordos relacionados à forma como deve ser o comportamento estratégico das pequenas empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). É importante observar que são escassas as pesquisas voltadas a este tema, dentre os trabalhos apresentados nas seguintes bases de dados: ANPAD, PROQUEST e EBSCO entre os três construtos presentes no trabalho: Comportamento Estratégico, Monitoramento do Ambiente e Desempenho. Dessa forma, este estudo é relevante por possibilitar a divulgação do tema o que justifica, por si só, o esforço para a realização desta pesquisa, levando-se em conta que as contribuições do estudo poderão alcançar os profissionais envolvidos nas diversas áreas de administração das organizações. Importa assinalar que o estudo em questão, evidencia como as empresas percebem o ambiente externo e como é o seu comportamento estratégico, o que trará contribuições significativas à comunidade acadêmica e aos profissionais envolvidos.

Ressalta-se a relevância de estudos voltados ao relacionamento entre ambiente, monitoramento e estratégia, uma vez que, com o monitoramento das alterações ambientais, tendências e eventos podem gerar crescimento em novos mercados (MILES; SNOW, 1978), e o administrador ao fazer uso de sua autonomia, pode criar, fazer e manejar o ambiente com o qual as organizações interagem (CHILD, 1972; ARGYRIS, 1978; WEICK, 1979). Além disso, o posicionamento da organização no ambiente pode contribuir para definir a estratégia das empresas (MEIRELLES, 2003) e a elaboração e implementação delas, levando-se em conta como o ambiente tem sido um relevante desafio para diversos executivos (NAMIKI, 1989).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre pequena empresa, ambiente, monitoramento de informações e estratégia. O entendimento destes temas faz-se importante, uma vez que servem de base à pesquisa realizada sobre comportamento estratégico em pequenas organizações.

2.1 PEQUENA EMPRESA

Longenecker, Moore, Petty e William (1997) classificam pequena empresa de mais de uma forma, e mostram que os padrões são adotados para desígnios distintos. Os critérios usados para medir o tamanho das empresas também variam. Alguns podem ser aplicáveis a todas as áreas, já outros são adotados somente para certos tipos de negócios. Exemplificando, pode-se citar alguns critérios usados para determinar o tamanho das organizações como número de empregados; volume de vendas; valor do ativo, entre outros.

Há basicamente dois principais critérios para definir uma pequena empresa no Brasil. Um dos critérios usados baseia-se na receita bruta anual, adotado pela legislação brasileira no Supersimples (Piovesan; 2008). Neste estudo, adota-se o critério quantitativo, que é o mais utilizado para fins estatísticos no Brasil, e que considera o número de empregados para estabelecer o tamanho, como mostra o quadro 1 a seguir:

PORTE	EMPREGADOS	
	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Média empresa	50 a 99	100 a 499
Grande empresa	Mais de 99	Mais de 499

Quadro 1 – Classificação de empresas quanto ao número de empregados.
Fonte: SEBRAE, (2007)

Segundo Candido e Abreu (2000), as pequenas empresas no Brasil são componente fundamental da economia, visto que geram oportunidades de empregos, estimulam a competência e são fonte constante de inovação. Por conta desta importância, a legislação brasileira vem procurando estabelecer um tratamento diferenciado às mesmas. A Lei nº 9.841/99, de outubro de 1999, mais conhecida por “Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte”, foi um importante marco na história das micro e pequenas empresas brasileiras. A referida lei prevê tratamento favorecido às MPEs (Micro e Pequenas Empresas) nos campos previdenciário, trabalhista, de crédito e de desenvolvimento empresarial (SEBRAE, 2007).

A Lei Complementar nº. 123, de dezembro de 2006, foi editada com o objetivo de, em um só diploma legal, concentrar os mais diversos assuntos pertinentes à micro e à pequena empresa, no sentido de lhes facilitar a operacionalidade. Segundo Santos (2008, p.1)

Um aspecto que deve ser ressaltado é o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional, conhecido como “Supersimples”, que, na prática, é uma ampliação do Simples Federal, instituído pela Lei 9.317, de 5 dezembro de 1996, com a inclusão do ICMS e ISS (SANTOS, 2008, p. 1).

Piovesan (2008) afirma que o Supersimples é um regime diferenciado de tributação para as micro e pequenas empresas em relação aos tributos da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Consiste na apuração unificada de oito tributos por meio de aplicação de alíquota global de 4% a 17,42% sobre a receita bruta da micro ou pequena empresa, conforme seu setor e seu faturamento.

Os tributos substituídos pelo Supersimples são: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), IPI, CSLL, Cofins, PIS/Pasep, contribuição patronal para a Previdência Social, ICMS e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). O Supersimples vigora desde julho de 2007, em substituição ao Simples, conforme a Lei Complementar 123/06 e poderão recolher o tributo único as microempresas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240 mil, assim como as empresas de pequeno porte com receita bruta anual superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$

2,4 milhões.

Vilela Junior (2002) assinala que a importância das pequenas empresas (MPEs) no cenário nacional pode ser percebida através de um estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (SEBRAE), mostrando de forma explícita que 98% do total de empregados existentes no Brasil estão ligados às pequenas empresas. O estudo mostra, ainda, que estas organizações respondem por 60% dos empregos gerados e 43% da renda total dos setores industriais, comerciais e serviços.

O SEBRAE, Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa, tem a finalidade de fomentar a criação e o desenvolvimento dessas empresas, divulgou alguns dados sobre o setor: existem no País entre 4,5 milhões de micro, pequenas e médias empresas nas áreas industrial, comercial e de serviços. Essas empresas representam 98,5% do total de empresas constituídas no Brasil e estão distribuídas conforme gráfico 1 abaixo:

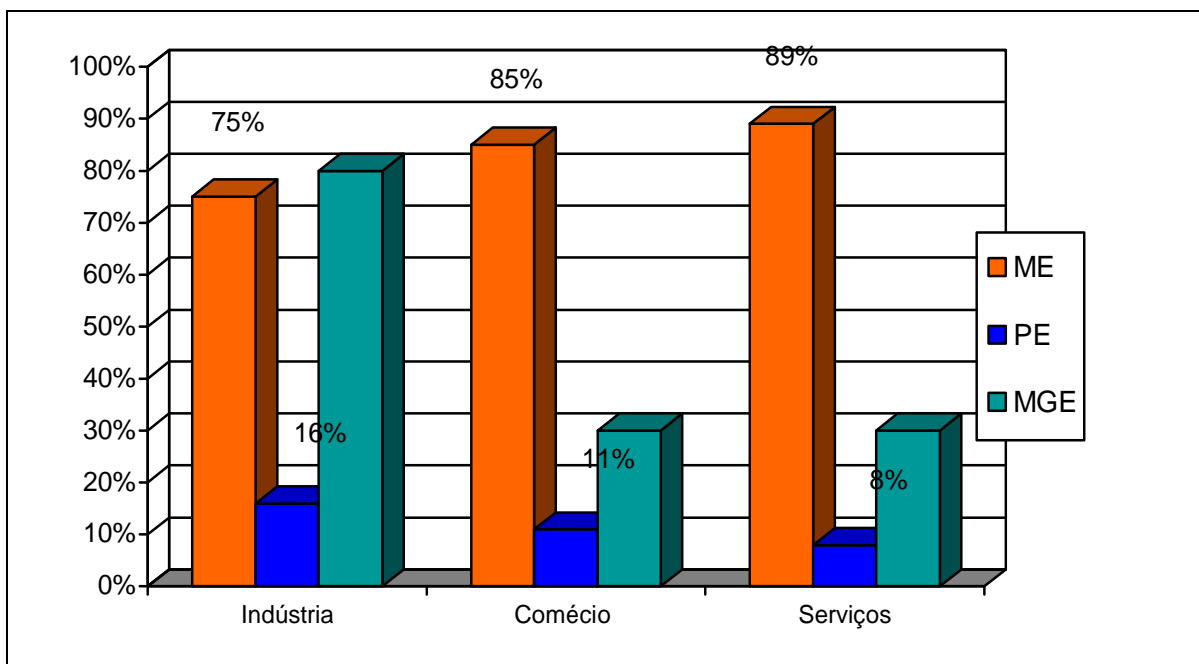


Gráfico 1 - Participação das MEPs no total de empresas industriais, comerciais e de serviço.
Fonte: SEBRAE (2007)

Além da existência de diferentes critérios para a classificação das pequenas empresas, a teoria da administração, segundo Cêra (2003), durante muito tempo, considerou que o gerenciamento da pequena empresa deveria ser semelhante àquele das grandes organizações. Para Leone (1999), os gestores, tanto de grandes

como de pequenas empresas, “precisam ter os conhecimentos que necessitam e que lhes permitam administrar a empresa o mais eficazmente possível, em um ambiente econômico em constante evolução” (LEONE, 1999, p.91).

No entanto, estas empresas apresentam algumas características específicas que as distinguem das grandes, as quais são ocasionadas por três categorias de condicionantes, sumarizadas no quadro 2 abaixo:

Condicionantes	Especificidades
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência desigual com as grandes empresas ▪ Clientes e fornecedores com maior poder de barganha ▪ Pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do ambiente empresarial
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escassez de recursos financeiros e materiais ▪ Falta de pessoal qualificado ▪ Estrutura organizacional informal e reduzida ▪ Estratégia informal
Comportamentais do Dirigente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não utilização de instrumentos administrativos formais ▪ Informalidade no relacionamento ▪ Falta de habilidade na gestão do tempo

Quadro 2 - Condicionantes Especificidades.
Fonte: Cêra (2003)

Conforme Cêra (2003), os condicionantes ambientais são decorrentes do contexto em que as pequenas empresas estão inseridas, ou seja, são forças do ambiente externo que, no caso destas organizações, implicam uma série de restrições e imposições para a atuação no negócio.

Em comparação às grandes empresas, no que se refere à capacidade de inovação, também é possível perceber algumas vantagens das MPEs. Kruglianskas (1996) destaca vantagens na área de marketing, como a maior proximidade com o cliente, levando a competências tecnológicas que melhor atendem segmentos diferenciados de mercado, no dinamismo empresarial e administrativo, conseqüência esta, de uma direção mais empreendedora e uma estrutura administrativa mais simples, e na comunicação interna, visto que os integrantes dos sistemas e processos de pequenas empresas convivem de forma mais próxima.

Considerando-se a realidade das pequenas empresas, a adaptação ao ambiente externo faz-se de forma empírica. As especificidades dessas empresas conduzem seus gestores a decidirem com base no seu *feeling* e na experiência

adquirida ao longo da vida empresarial. A estratégia da empresa é desenvolvida de acordo com as percepções do seu administrador acerca do ambiente no qual as empresas estão inseridas (OLIVEIRA, 2004).

Partindo-se desta compreensão acerca da relevância do ambiente na administração de pequenas empresas, as próximas seções visam a esclarecer o que compõem o ambiente e o que vem a ser monitoramento do ambiente.

2.2 AMBIENTE

Ao iniciarmos os estudos sobre ambiente, devemos ambientalizar o termo. Ele tem uma relação muito grande com os estudos realizados sobre a teoria geral de sistemas, que foi desenvolvida a partir dos anos 40 pelo biólogo L. Von Bertalanffy, ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo. Um sistema define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado por um meio exterior (ambiente); se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto; as relações do sistema com o meio exterior processam-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por *input* ou *output*; os canais que veiculam o *input/output* de informação ou energia designam-se por canais de comunicação ao ambiente.

Nos primórdios dos estudos organizacionais, o ambiente foi tratado como elemento sem grande importância. Um dos primeiros pesquisadores a estudar o ambiente, como fonte de informação para auxílio no gerenciamento de organizações, foi William Dill. Dill afirmou que a maneira mais eficaz de analisar o ambiente é “vendo-o como informação que se torna disponível para que a organização, por meio de uma atividade de busca, possa ter acesso a ela” (MORESI, 2001, p. 3).

Na década de 1970, pesquisadores como Ansoff (1978) já abordavam a turbulência do ambiente empresarial. Ansoff e McDonnell (1984) enfatizaram que a agressividade estratégica das organizações está associada ao seu potencial de adequação às mudanças, sejam estas de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é atingido mediante otimização do potencial de desempenho, sendo que uma de suas premissas fundamentais para tal é a

necessidade de que o comportamento da organização equipare-se à agressividade do ambiente.

Durante muitos anos as teorias administrativas viam a organização como um sistema fechado, isto é, um sistema que não sofre ou exerce qualquer influência naquilo que existe fora de seus limites. Essas influências só passaram a ser percebidas e estudadas a partir do momento em que as organizações começaram a ser consideradas como sistema abertos: “As organizações, como organismos, estão abertas ao seu ambiente e devem atingir uma relação apropriada com esse ambiente, caso queiram sobreviver” (MORGAN, 1996, p. 36).

Reconhece-se então que, como sistemas abertos, as organizações captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo, transformam os mesmos em produtos ou serviços e, em seguida, os mandam de volta como produtos para o ambiente externo. Os fatores externos à organização são chamados de ambiente externo e influenciam não só a organização, mas também um ao outro.

Não há consenso entre os teóricos da administração sobre o que constitui o ambiente externo de uma organização e nem sobre os tipos de questões a serem discutidas dentro do assunto ambientes organizacionais. Duncan (1972) define este ambiente como sendo a totalidade dos fatores físicos e sociais que são considerados na tomada de decisões nas organizações. O autor descreve, ainda, que o ambiente pode ser dividido em diversos setores, são eles: clientes, competidores, tecnologia, economia, regulatório e sociocultural. Miles (1980) define o ambiente externo como uma parte externa que não componha internamente determinada coisa. Hall (1984), por sua vez, afirma que ambiente é tudo aquilo que cerca externamente uma organização.

De acordo com Daft (1997), o ambiente externo compreende os elementos que existem externamente às fronteiras de uma organização e têm potencial para afetá-la. Uma melhor conceituação do ambiente externo da organização traria duas camadas: o ambiente geral e o ambiente de tarefa, como ilustrado na figura 1. Cabe ressaltar que o ambiente geral é composto pelas camadas externas dispersas que afetam a organização indiretamente. Por exemplo, o crescimento na taxa de inflação ou a porcentagem dos casais na força de trabalho são parte do ambiente geral da organização. Estes eventos não afetam diretamente as operações do dia-a-dia, mas acabam por afetar toda a organização.

Já o ambiente de tarefa é aquele mais próximo da organização, e inclui os setores que transacionam no dia-a-dia com a organização e influenciam diretamente suas operações básicas e seu desempenho. Todavia, as organizações também têm um ambiente interno, o qual inclui os elementos dentro das fronteiras da organização (DAFT, 1997). A figura 1 ilustra as relações do ambiente organizacional, do ambiente de tarefa e do geral.

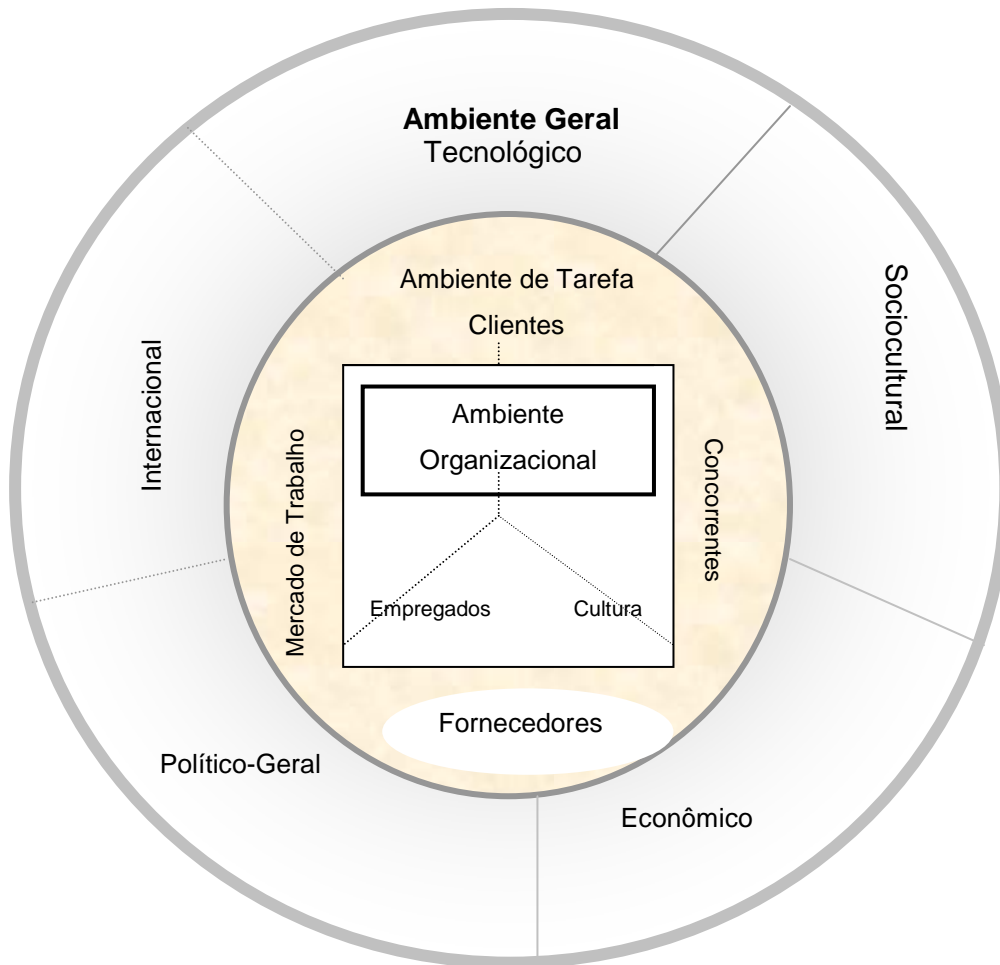


Figura 1 - Localização dos Ambientes Geral, Tarefa e Interno na Organização
Fonte: Daft (1997, p.45)

Como um sistema aberto, a organização retira recursos do ambiente externo e devolve bens e serviços. O ambiente geral representa as camadas externas do ambiente que influenciam a organização através do tempo, mas não estão envolvidas nas operações do dia-a-dia. As dimensões do ambiente geral incluem dimensão internacional, tecnológica, sociocultural, econômica e político-legal. O

ambiente de tarefa inclui os setores que têm uma relação direta com a organização, dentre eles clientes, concorrentes, fornecedores e mercado de trabalho. O ambiente interno representa os colaboradores da organização.

Bowditch e Buono (1990, p. 143) consideram como ambiente externo “qualquer coisa que não faça parte da própria organização”. Embora haja dificuldade de especificar onde termina a organização e começa o ambiente externo, segundo os autores é possível visualizar o ambiente de uma organização através da abordagem de ambiente geral e ambiente específico.

Segundo os referidos autores, o ambiente geral da organização é aquele formado pelos fatores, tendências e condições gerais que, de alguma forma, influenciam as organizações. Compreendem condições econômicas, tecnológicas, interações políticas, fatores sociais, fatores demográficos, variáveis legais, fatores de mercado e condições culturais, dentre outros aspectos, e representa as condições que podem potencialmente afetar a organização (BOWDITCH; BUONO, 1990).

Em contrapartida, os autores definem “o ambiente específico ou operacional como aquele que enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização” (BOWDITCH; BUONO, 1990, p. 143). Assim, o ambiente específico é formado por clientes, fornecedores, autoridades reguladoras, associações de classes, sindicatos e outras entidades relevantes ao desempenho da organização.

Outro ponto que deve ser considerado no estudo ambiental é a diferença entre ambiente real e percebido. Neste sentido, Bourgeois (1980, p. 26) esclarece que:

ambiente real é aquele que impõem limites à atuação das organizações, possuindo variáveis que podem ser medidas por indicadores objetivos, por exemplo, dinamismo tecnológico, ciclo de vida dos produtos comercializados e estruturas produtivas. O ambiente percebido é aquele que é visto pela interpretação dos gerentes e tomadores de decisão, sendo de caráter subjetivo.

Bowditch e Buono (1990) diferenciam, ainda, o ambiente real ou objetivo do ambiente percebido ou subjetivo, que é aquele visualizado através da percepção dos administradores. Assim, o ambiente real é aquele constituído por entes, objetos e condições existentes externamente a empresa, existindo uma centralização nos

ambientes geral e operacional da organização.

Para Andrade (2004, p.2), o ambiente geral de uma organização é entendido como aquele

formado por dois componentes: ambiente interno e externo. O ambiente interno é aquele existente dentro da empresa sobre qual ela tem grande poder de atuação e controle. Neste componente do ambiente organizacional total está representada a performance da empresa em relação a marketing, finanças, produção e recursos humanos, possibilitando a identificação de seus pontos fortes e fracos. Já o ambiente externo é aquele existente fora da empresa, sobre o qual ela tem pouco ou nenhum controle; nele são encontradas as oportunidades e ameaças, criadas pela alteração nas condições ambientais, que influenciarão o resultado alcançado pela empresa. Ele é composto por clientes, fornecedores, concorrentes, fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais entre outros

No intuito de elucidar o ambiente empresarial competitivo, Montana e Charnov (2003) esclarecem que as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu funcionamento. As organizações precisam responder às forças que exercem impacto imediato nas empresas, devem relacionar-se cuidadosamente com cada um dos fatores fundamentais, em especial a sociedade em que estão inseridas.

Bethlem (1996, p. 17) menciona que os fatores ambientais que influenciam diretamente uma organização podem ser agrupados em: 1) fatores sociais, culturais, econômicos, políticos, tecnológicos, e psicológicos; 2) *stakeholders* (clientes, compradores ou consumidores, fornecedores, governo, etc.); e 3) ambiente internacional. A figura a seguir permite visualizar o ambiente externo da organização.

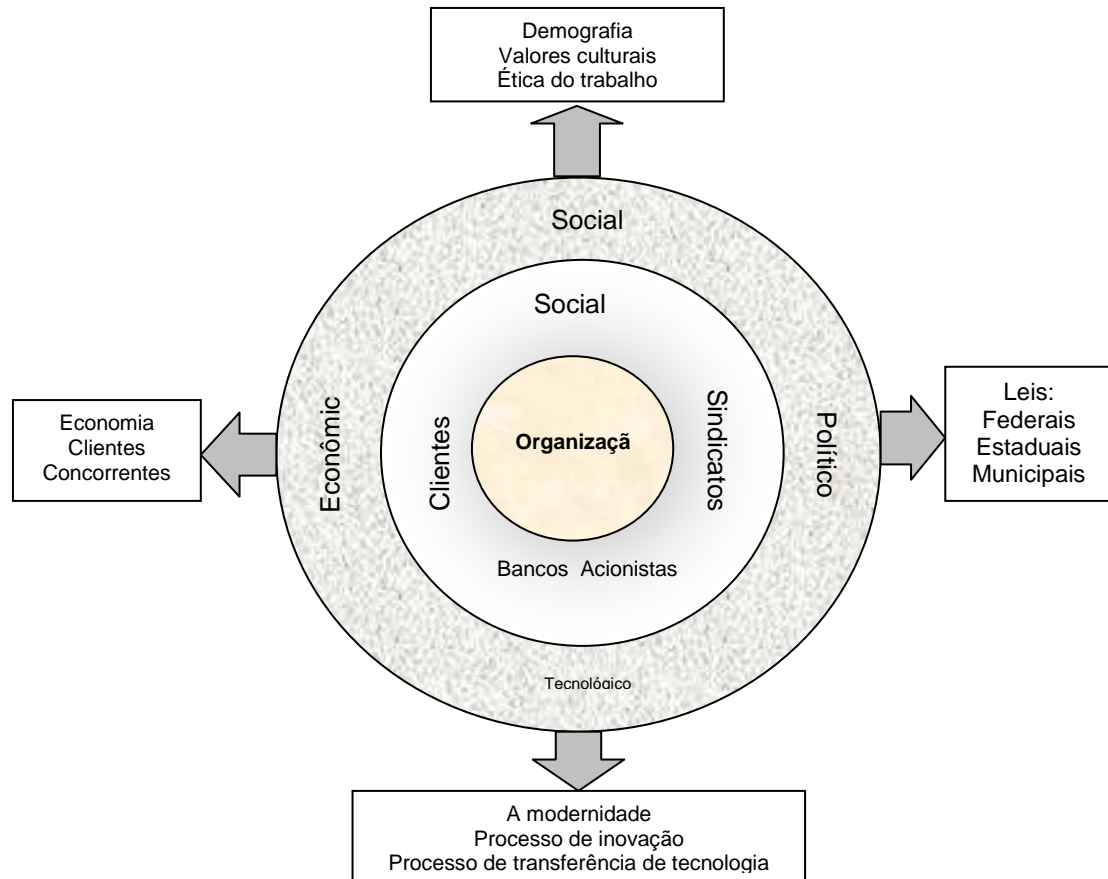


Figura 2 - Ambiente externo dos negócios.
 Fonte: Montana e Charov (2003, p.63).

Os fatores ambientais gerais foram colocados no círculo externo, pois não afetam somente a organização no centro, como também contêm fatores mais específicos. Os fatores específicos no círculo interno são mais imediatos à organização.

Contudo, torna-se relevante observar que os fatores externos são dinâmicos e alteram-se constantemente, por isso, a administração deve reconhecer a necessidade de responder às mudanças ambientais, pois ignorá-las é um risco à sobrevivência da organização.

Para Hall (1984), os fatores ambientais desempenham papel importante com a relação daquilo que se passa dentro dela, pois como afirmam Stoner e Freeman (1999), é do ambiente que se obtém recurso e informação necessária para o funcionamento das organizações, e é neste ambiente que se encontra o produto de suas intervenções, que sofrem influência das mudanças ocorridas nele.

As organizações precisam manter contato com o que está acontecendo a seu redor. Ao considerar o ambiente como fonte de informação, entende-se que este

subsídios os tomadores de decisão no intuito de reduzir as incertezas do processo decisório. O seu monitoramento possibilita aos tomadores de decisão, se antecipar às tendências do mercado e à concorrência, identificando ameaças e oportunidades do ambiente de negócio para definirem as ações adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa. Para tal, estas informações precisam ser adequadamente gerenciadas. Como afirma Battaglia (1999, p. 205)

A informação organizada, sistematizada e automatizada tem papel relevante nos dias de hoje. No entanto, é necessário saber usá-la, não só no sentido de nos mantermos atualizados, mas sobretudo porque se manter informado e saber usar bem a informação é uma vantagem competitiva, a inteligência competitiva consolida esta afirmação.

O processo decisório adotado pelas organizações, portanto, tem íntima ligação com o ambiente externo, pois as informações oriundas deste fornecem subsídios para a melhor tomada de decisão (ARAÚJO; CÂNDIDO; SILVA FILHO, 2004).

No entanto, o ambiente de cada organização é diferente. Em qualquer momento, o seu caráter preciso depende do “nicho” que a empresa demarcou para si própria (ROBBINS, 2002). Também, é relevante considerar que o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas.

Emery e Trist (1965, p. 23) afirmam que o ambiente está, constantemente, modificando-se rumo a uma complexidade crescente. A dimensão globalizada do ambiente está se tornando um fator de grande importância para o ambiente externo das organizações, e seu impacto nos negócios cresce com os rápidos avanços da tecnologia das comunicações, juntamente com o aumento da competitividade das organizações. Algumas transformações acarretam mudanças no processo de competição, muitas vezes valiosas e de grande importância para o desempenho empresarial, levando as empresas a repensarem sua atuação em determinado setor. A compreensão do comportamento organizacional requer o conhecimento de cada elemento do ambiente interno e externo à organização, assim como do relacionamento entre eles. Por isso, cada vez mais, o monitoramento do ambiente ganha destaque no cenário empresarial.

Todavia este aspecto será abordado a seguir.

2.3 MONITORAMENTO AMBIENTAL

Para a melhor compreensão do que vem a ser monitoramento ambiental, busca-se, primeiramente, explicar seus conceitos e sua relevância, para em seguida, expandir sobre os modos de monitoramento, a frequência e o escopo de sua ocorrência.

2.3.1 Conceitos fundamentais e importância

As informações que surgem do ambiente estão se tornando um recurso crítico para as organizações. Assim, emerge a necessidade do monitoramento constante do ambiente, prática que surgiu na década de 1960,

com o objetivo de atender a essa demanda das organizações, uma vez que os desafios que enfrentavam as obrigavam a buscar meios para acompanhar o ambiente e tentar manter, assim, sua capacidade de reação. Desde então, muitos pesquisadores têm estudado o processo de busca de informações sobre o ambiente externo (SILVA; BASTOS, 2007).

Um dos primeiros autores a lidar com o tema foi Aguilar (1967), que buscou verificar os meios pelos quais a alta administração obtém informações importantes sobre eventos que ocorrem no ambiente externo ao da organização, com o intuito de orientar o futuro curso de ação da empresa (SANTOS, 2007). Portanto, as organizações precisam manter-se em contato com o que está ocorrendo no ambiente para que os administradores possam responder às mudanças do mercado.

Com base nas percepções expostas nos estudos citados na página 34, nota-se que o monitoramento ambiental representa o primeiro passo para descobrir a forma de adaptação estratégica e o comportamento estratégico de uma organização em seu ambiente.

Na visão de Mcgee e Sawyerr (2003), monitoramento ambiental é uma prática presente e crucial na atividade gerencial, existindo a necessidade de se coletar informações acuradas. Este monitoramento é importante para que as

organizações operem como sistemas abertos, buscando no ambiente seus recursos e legitimidade. As organizações que interagem com o ambiente são aquelas que dão um enfoque para fora da organização. Contudo, o monitoramento “é um instrumento útil para conhecimento do ambiente em que a organização se insere e fundamental para uma gestão estratégica. [...] Ele ajuda na identificação das mudanças necessárias” (CARVALHO, 2008, p. 4).

O sistema de monitoramento do ambiente, geralmente competitivo, coloca à disposição da administração as inteligências resultantes do processo de análise e discussão de especialistas destinado ao acompanhamento do ambiente externo da organização (NEVES, 2005). Além disso, o monitoramento facilita a obtenção de sinais ou informações, e quando efetivamente considerado, descreve as condições retratadas no ambiente, mostra avanços, oportunidades e as condições da existência ou inexistência de problemas (YASAI-ARDEKANI; NYSTROM, 1996). Um monitoramento efetivo vem sendo necessário para o sucesso competitivo das estratégias, sendo o monitoramento ambiental uma visão ampla do primeiro passo do processo, ligando a estratégia e o ambiente (BEAL, 2000).

Neste contexto, o monitoramento informacional é sinônimo de capacidade de antecipar as “ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é, na verdade, informação com valor agregado” (BATTAGLIA, 1999, p. 204). A importância do monitoramento reside no fato “de a organização impreterivelmente interagir com o seu ambiente, podendo seu desempenho ser influenciado por ele de maneira relevante” (CARVALHO, 2008, p. 4).

Assim sendo, é essencial que administradores não parem de colher informações sobre seu ambiente externo, pois o real acompanhamento de futuras tendências, por exemplo, poderá garantir uma vantagem competitiva que garantirá sobrevivência no mercado.

Nesta acepção, autores como Kefalas (1973), Keegan (1974) e Segev (1977) apontam como principais funções do monitoramento ambiental: aprender sobre eventos e tendências no ambiente externo; estabelecer relacionamentos entre elas; verificar se os dados obtidos fazem algum sentido; extrair as principais implicações para tomada de decisão e desenvolvimento estratégico.

O monitoramento informacional é uma atividade contínua, uma vez que, “o

mapeamento de dados, informação e conhecimento alimenta os diferentes sistemas informacionais existentes na organização, estabelecendo uma dinâmica na entrada dos dados, informação e conhecimento” (VALENTIM; MOLINA, 2008).

Diversos pesquisadores como Cook (1999), Beal (2000); May; Stewart e Sweo (2000); Yunggar (2005) evidenciam, também, que o monitoramento do ambiente externo traz informações importantes para dentro da organização, evitando, assim, a estagnação da organização ao manter seus executivos informados sobre as mudanças ambientais. É com base nestas informações que são feitos os ajustes adequados entre a estrutura interna e o ambiente externo.

Outros estudos de importantes autores reforçam esta visão. Alguns deles estão listados no quadro a seguir, que traz também o foco de cada trabalho e o seu principal resultado:

AUTOR	FOCO	PRINCIPAL RESULTADO
Daft e Weick (1986)	Os autores propõem um modelo comparativo dos sistemas interpretativos das organizações.	Este modelo descreve quatro tipos de interpretações: incertezas, descoberta, visão indireta e visão condicionante.
Daft, Sormunen e Parks (1988)	Pesquisaram sobre a percepção estratégica de 50 executivos a respeito da incerteza, da freqüência, e do modo de MA dos executivos nos setores: Regulatório, Sócio Cultural, Econômico, Tecnológico.	Executivos do setor tecnológico monitoram o ambiente mais frequentemente do que os outros executivos.
Sawyer (1993)	Pesquisa a relação entre a percepção da incerteza ambiental (PEU) e o Comportamento do MA dos executivos da Nigéria.	Setores percebidos como incertos são monitorados com maior freqüência exceto político/legal.
Yasai-Ardekani e Nystrom (1996)	Estudam 100 empresas americanas comparando a relação entre o contexto organizacional e design da organização com sistemas de monitoramento eficientes e ineficientes.	Empresas com um eficiente MA tendem a conseguir ligar Design monitorado com os seus contextos.
Beal (2000)	Estuda o monitoramento ambiental de pequenas empresas, examinando o efeito da freqüência e do escopo do monitoramento ambiental sobre a estratégia da empresa.	Os resultados sugerem que: quem monitora os consumidores, competidores e fornecedores, tem mais facilidade de alinhar sua estratégia com o ambiente. Não foi encontrada relação entre freqüência de monitoramento e a estratégia da empresa.
May; Stewart e Sweo (2000)	Análise dos efeitos da Incerteza ambiental em 7 setores de empresas Russas, monitorando o Comportamento dos executivos em uma economia de transição.	As incertezas estratégicas são grandes nos setores influenciados por transições e moderadas quando tem acesso em determinar a freqüência do Monitoramento.

Yunggar (2005)	O autor busca responder as seguintes questões: Quais tipos de informações que os Administradores consideram importantes? Estas escolhas são afetadas por pessoas, organizações ou atributos do ambiente? Os resultados são comparados com estudos já realizados sobre comportamento estratégico de empresas dos EUA e da Malásia	Neste artigo, não fica claro se o autor alcança os objetivos propostos.
----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Quadro 3 – Estudos enfocando o MA.

Fonte: Elaboração do pesquisador (2008).

Com base no quadro anterior, há necessidade de maior detalhamento sobre modo, freqüência e escopo do monitoramento ambiental para o entendimento do comportamento estratégico das organizações.

2.3.2 Modos, Freqüência e Escopo do monitoramento ambiental

O monitoramento do ambiente é relevante ao administrador para que este perceba os primeiros sinais de mudanças que irão afetar mais tarde as atividades de sua organização. O processo de monitoramento ambiental, como propõe Aguilar (1967), refere-se a quatro modos, sendo eles a exposição direcionada, a não direcionada, a busca informal e a formal.

A visão indireta consiste em uma exposição à informação sem fins definidos. A visão condicionada é uma exposição a uma relativamente definida área ou tipo de informação. A busca informal abrange um esforço limitado e não estruturado na procura de informação para um fim definido. A busca formal implica um esforço estruturado para obter informações específicas com propósitos determinados (AGUILAR, 1967, p. 11).

Neste sentido, afirma Nadaes (2007, p. 12-13) que:

Na **exposição não direcionada**, o indivíduo é exposto à informação sem que tenha necessidade definida. A meta é realizar ampla monitoração para que possam ser detectados sinais de mudança antecipadamente. [...]

Na **exposição direcionada**, o indivíduo dirige o seu interesse a tópicos

selecionados ou a certos tipos de informação. O objetivo é avaliar o significado da informação encontrada para que se possa dimensionar a natureza geral do seu impacto na organização. [...]

A **busca informal** envolve esforços não estruturados e relativamente limitados. O objetivo é reunir informação para elaborar um assunto, para determinar a necessidade de atuação no ambiente organizacional. Se a necessidade por uma decisão ou resposta é percebida, o indivíduo dedica mais tempo e recursos para a busca. [...]

Na **busca formal**, o indivíduo realiza um esforço deliberado ou planejado para obter informação específica sobre um determinado assunto ou necessidade. A busca é formal, porque é estruturada de acordo com procedimentos ou metodologias preestabelecidas.

Fahey e King (1977) *apud* Campos e Barbosa, (2008) sugeriram a classificação dos modos de monitoração como “irregular, regular ou contínuo. Esses três tipos formam uma gradação. O tipo irregular é reativo, o regular, proativo, e o contínuo, de escopo amplo e proativo”.

Jain (1984) *apud* Campos e Barbosa, (2008) idealizou “uma tipologia de monitoração primitiva, *ad hoc*, reativa ou proativa, que são fases evolucionárias e implicam na ampliação do escopo de monitoração, estruturação do esforço e focalização em áreas específicas à medida que tendem para o tipo proativo”.

Entretanto, é de Aguilar (1967) a criação de um *continuum* que engloba desde esforços informais de exposição à informação, até abordagens mais estruturadas e formais que predomina na literatura sobre monitoramento do ambiente.

Daft e Weick (1984) retomaram a tipologia de Aguilar e redefiniram os modos de monitoramento, categorizando-os em duas dimensões. A primeira dimensão representa suposições sobre o ambiente (analisável ou não) e está intimamente ligada à incerteza e equivocidade. A segunda dimensão refere-se à intrusividade da organização no ambiente (ativa ou passiva) e pode ser medida, por exemplo, pela intensidade da monitoração. Assim, os modos de monitoração de visão indireta e visão condicionada ocorrem em situações de passividade organizacional e, respectivamente, maior ou menor incerteza. A prospecção desenrola-se em condições incertas e postura organizacional ativa, e é uma maneira de moldar ambientes por meio de percepções e ações. No modo de descobrimento, formal e sistemático, acredita-se que o ambiente é analisável e a organização é intrusiva.

Para cada um desses quatro modos foram especificadas as fontes de informações, o processo de interpretação, uma estratégia organizacional e o tipo de tomada de decisão.

Daft e Weick (1984) também descreveram o monitoramento ambiental como contendo três estágios na média de aprendizagem. O primeiro estágio é o processo de Monitoramento do ambiente. As organizações, geralmente, utilizam um sistema de coleta de dados formais ou os gestores obtêm informação sobre o ambiente por meio de contatos pessoais. O segundo estágio condiz em interpretar as informações, sendo definido com o processo de modificar e desenvolver eventos, é conhecer como os gestores vislumbram a informação. No terceiro estágio, a aprendizagem se distingue da interpretação da ação.

Ressalta-se que não se deve esquecer do *Feedback*. Os três estágios estão conectados, e o *feedback* tem o poder de alimentar o sistema novamente com outras informações sobre o processo ou o produto.

Já na visão de Aaker (1983) nota-se uma diferente maneira de monitorar o ambiente, descrevendo o relacionamento existente entre as atividades das empresas por meio do Sistema Estratégico de Monitoramento das Informações – SEMI, o qual é uma maneira que se pode trazer, efetivamente, os esforços de monitoramento e manter-se as informações da organização.

A realidade para Aaker (1983) é que existem várias avaliações de informações estratégicas na organização. Um sistema como o SEMI envolve um modesto investimento para que ela possa acessar e usar as informações, e será possível aumentar o escopo de monitoramento, envolvendo mais pessoas e mais disponibilidade de informação, assegurar que as informações úteis não sejam perdidas no armazenamento do sistema, incluir a disseminação do sistema e prover uma forma da informação em que esta possa ser separada, projetada, destilada, interpretada e comunicada.

Porém, pode-se afirmar que através da utilização do SEMI viabiliza-se o acesso e uso de diversas informações sobre o ambiente para uma estratégia mais eficaz, aumentando a competitividade das pequenas organizações. Cada monitoramento do ambiente é sensível e particular às espécies de informações, e o esforço para um monitoramento focado e direcionado tende a ser mais compreendido pelos envolvidos no processo.

Daft, Sormunen e Parks (1988) e May, Stewart e Sweo (2000) propõem uma

derivação dos modos de monitoramento de Aguilar (1967). Para estes autores, as informações obtidas do ambiente devem ser investigadas através de recursos internos ou externos e de fontes pessoais ou impessoais. Os recursos internos são informações que estão dentro da empresa. Em contrapartida, os recursos externos se encontram do lado de fora da organização. Os recursos impessoais, seguindo esta visão, incluem documentos como comunicações internas, memorando e relatórios. As informações pessoais envolvem uma comunicação direta das pessoas, de dentro ou de fora da empresa.

Beal (2000) comenta que tão importante quanto o modo de monitoramento é a frequência e o escopo que se vai monitorar. A frequência e o escopo são duas peças muito importantes no sistema de monitoração, onde a frequência (DAFT, SORMUNEN E PARKS, 1988; BEAL, 2000) refere-se ao número de vezes em que o executivo monitora o ambiente (uma vez ao dia; uma vez na semana; uma vez ao mês; uma vez ao ano), e o escopo monitorado (DAFT, SORMUNEN E PARKS, 1988; BEAL, 2000) indica o número de setores monitorados pelo executivo (competidores, clientes, setor tecnológico, regulatório, econômico e sociocultural).

A sintonia existente entre o processo de monitoração do ambiente, através do modo, frequência e escopo, exige o desenvolvimento de uma administração estratégica para melhor coordenar as ações que serão envolvidas. Neste contexto, cabe conceituar estratégia temática abordada na seção a seguir.

2.4 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia origina-se da área militar, principalmente com a formulação de planos de guerra escritos, que codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição. A palavra estratégia origina-se do grego *strategos*, que significa “a arte do general” (MINTZBERG; QUINN, 2000). Um dos melhores desses escritos também está entre os mais antigos: o de Sun Tzu, que deve ter sido escrito por volta de 400 a.C. Em *The Art of War*, Sun Tzu (1971) enfatiza a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha.

Apesar de ter sua origem no campo militar, várias áreas de diferentes

origens têm contribuído para o estudo da estratégia.

No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social (MINTZBERG; QUINN, 2000, p.16).

A estratégia empresarial surgiu após a Segunda Revolução industrial, no final do século XX (GHEMAWAT, 2000). Na década de 1970, “a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de colocar em prática” (MONTGOMERY, 1998, p. xi). O resultado desta mudança foi a redução das equipes de planejamento, porém por outro lado, as estratégias em si adquiriram maior importância.

Desde então, o termo estratégia passou a fazer parte do cotidiano de administradores, e este uso rotineiro pode ter feito com que

o conceito apresente diferentes conotações em diferentes contextos, seja no universo discursivo das teorias organizacionais ou na esfera da consultoria empresarial. Alguns autores defendem esta diversidade em função da natureza complexa e mutável do que se acostumou tratar como estratégia no contexto das organizações (MINTZBERG; LAMPEL; AHSLSTRAND, 2000).

Atualmente, o termo estratégia recebe um número imenso de definições. Ansoff (1977) considera estratégia como o conjunto de regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Na visão de Glueck (1980), a estratégia é um plano padronizado, amplo e integrado, com o objetivo de garantir que as metas básicas do negócio sejam alcançadas.

As estratégias, segundo Bourgeois (1980, p. 26), são “os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente”.

Para Porter (1986), a estratégia é composta por uma série de atividades

diferentes. A estratégia empresarial está vinculada à maneira de adaptação e ao posicionamento da organização frente ao meio em que está inserida, visando à aquisição de uma posição favorável à sua defesa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dez escolas de administração estratégica, as quais criam suas próprias definições e visões sobre o planejamento estratégico, são elas: Escola do Design; do planejamento; do posicionamento; a empreendedora; a cognitiva; do aprendizado; do poder; cultural; ambiental e a da configuração.

As escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) nos ajudam a perceber em qual época estamos falando das organizações. Organizações estas que agem a criar seu próprio ambiente, respondendo de diferentes maneiras às condições encontradas ao seu redor.

É pertinente salientar, ainda, que Mintzberg e Quinn (2001, p.26-27) utilizam cinco definições para o termo estratégia, conhecidas no meio acadêmico como os "5 P's da estratégia": *plan* (plano), *pattern* (padrão), *position* (posição), *perspective* (perspectiva), *ploy* (manobra ou estratégia).

Na primeira definição, estratégia como plano, a estratégia pode ser um pretexto ou uma manobra específica para enganar o concorrente ou competidor. Faz-se necessário o planejamento consciente de uma direção para as ações que se pretende realizar, sendo uma forma de antecipar ações que serão realizadas futuramente. A estratégia como plano também levanta a questão fundamental de percepção, como as intenções são concebidas no cérebro humano, inicialmente, e na realidade, o que as intenções realmente significam.

Outra definição do termo estratégia dos 5 Ps de Mintzberg e Quinn (2001) é a estratégia como manobra, que consiste no conjunto das decisões tomadas pela empresa, para superar a concorrência em situações específicas, mesmo que as manobras não estejam presentes nas estratégias da empresa. No caso da estratégia como padrão, especificamente um padrão em um fluxo de ações, enfoca na ação. A estratégia como padrão também introduz a ideia de convergência, bem como a realização de consistência no comportamento de uma organização. Aqui, a estratégia é analisada como um caminho da ação, que já existe e que denota uma certa coerência.

A estratégia como posição encoraja a visualização das empresas em seu ambiente competitivo, a percepção de como encontram suas posições e como se

resguardam para enfrentar a concorrência. Neste contexto, pode-se pensar as organizações em termos ecológicos, como organismos que lutam para a sobrevivência em um mundo de hostilidades e de incertezas. Finalmente, a estratégia como perspectiva aponta para questões sobre os desígnios e possibilidades no contexto coletivo. É possível perceber como as intenções se disseminam através de um grupo de pessoas e se tornam compartilhadas como normas, valores e como padrões de comportamento.

A estratégia como posição encoraja a visualização das empresas em seu ambiente competitivo, como encontram suas posições e como se resguardam para enfrentar a concorrência. Neste contexto, pode-se pensar nas organizações em termos ecológicos, como organismos que lutam para a sobrevivência em um mundo de hostilidades e de incertezas. A estratégia como perspectiva aponta questões sobre os desígnios e possibilidades no contexto coletivo. Levanta a questão de como as intenções se disseminam através de um grupo de pessoas e se tornam compartilhadas como normas, valores e como padrões de comportamento (MINTZBERG; QUINN (2001).

Na conceituação de Ohmae (1991, p.41), “a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes”.

Toledo, Quelopana e Pollero (2004), conceituam estratégia como um jogo de previsões a serem adotadas, sendo o jogo o centro da decisão que supõe uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve encontrar condições e maneiras de agir nas variáveis que intervêm, e exercer alguma influência nestas. Isto pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um contexto interdependente e mutável.

A partir das definições até aqui apresentadas, é possível afirmar que as estratégias empresariais têm essencial importância nas empresas, principalmente em mercados globalizados e de grande concorrência. Nas situações de grande concorrência, o uso da estratégia levará às empresas a descobrirem seus rumos, sua competência, seus mercados, itens primordiais para a sua sobrevivência. Pode-se dizer, também, que a estratégia não é, apenas, uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, forma em que o termo é tratado em grande parte da literatura em seu uso popular. Assim, justifica-se a seção que segue, trazendo as tipologias de estratégias, com vistas a melhor compreender

a estratégia e sua relação com o ambiente em que se inserem as organizações.

2.5 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGICAS GENÉRICAS

Para entender melhor o papel da estratégia, Ansoff (1977) propõe que a estratégia seja compreendida em quatro partes: o desenvolvimento de novos produtos, a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercados e a diversificação.

A primeira parte, ou seja, o desenvolvimento de novos produtos, é guiada pelo fato de que a empresa necessita aumentar, significativamente, sua fatia de mercado. A segunda parte, penetração de mercado, está voltada ao fato de que a empresa diversifica seus produtos e atua em um mesmo mercado. A terceira conceitua o desenvolvimento de mercado quando as empresas trabalham com produtos iguais em diferentes áreas geográficas (ANSOFF, 1977). A quarta estratégia, proposta por Ansoff (1977), é uma junção das anteriormente apresentadas.

Whittington (2003) apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia: a) a abordagem clássica: mais antiga e influente, baseada no processo racional e deliberado, que acredita no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado; b) a abordagem evolucionária: apoiada na metáfora da evolução biológica ancorada na imprevisibilidade do ambiente, e que aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas, pois os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro; c) a abordagem processualista: baseada no aprendizado organizacional, onde as estratégias emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização; d) a abordagem sistêmica: reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é jogar pelas regras locais. O modelo de Whittington (2003) de configuração da estratégia, a partir das perspectivas genéricas, é representado pela figura que se segue:

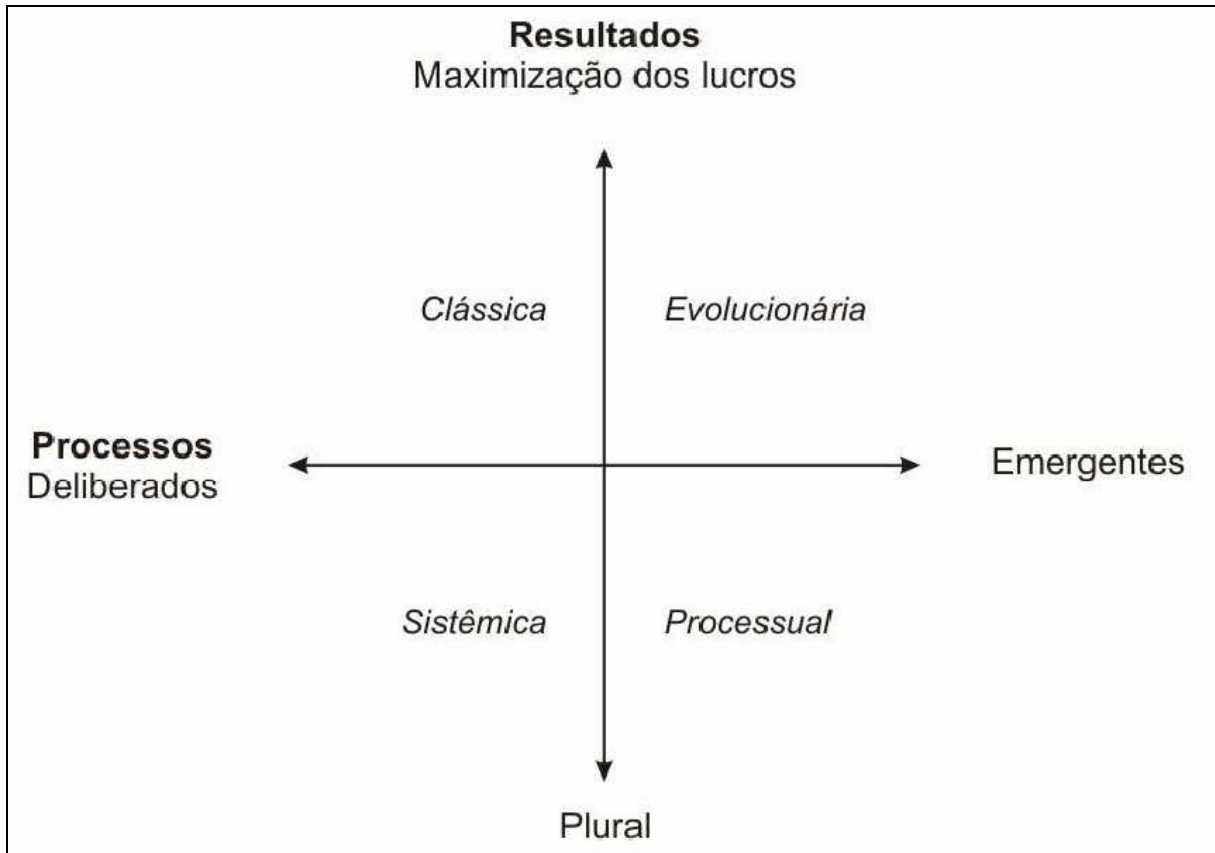


Figura 3 - Perspectivas Genéricas sobre Estratégia.
 Fonte: Whittington (2002, p. 3)

A partir da figura anterior, pode-se perceber a abordagem clássica, na qual, de acordo com Whittington (2003, p.3), estratégia “é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo”. Entretanto, para o autor, os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos. Na abordagem evolucionária, as mudanças ambientais são impossíveis de serem previstas. Portanto, as escolhas gerenciais não podem influenciar nos destinos da organização. Por conseguinte, o mercado é a principal força e quem seleciona os mais aptos a sobreviverem (WHITTINGTON, 2003).

Acrescenta o autor que para os processualistas, a estratégia surge durante a ação, e tem como interesses não só a maximização dos lucros, mas também, a conquistas de objetivos diversos.

Já segundo a abordagem sistêmica de Whittington (2003), há confiança na possibilidade de o estrategista conseguir um julgamento racional e formular

estratégias globais.

Autores como Chrisman, Hofer e Boulton (1988) e Miller e Dess (1993), por suas extensões à tipologia de Porter (1980), e Mintzberg (1988), por seu trabalho de detalhamento da estratégia de diferenciação, estudaram e propuseram diferentes tipologias e abordagens estratégicas, havendo concordância entre eles em relação à importância das estratégias para as empresas. Snow e Hrebiniak (1980) e Hambrick (1983) afirmam que a escolha da tipologia estratégica ideal implica na administração eficiente e levará à ênfase maior ou menor de certos pontos relacionados ao grau de inovação, à posição tecnológica e ao design organizacional.

Entre as tipologias de maior destaque, destacam-se a de Ansoff e Stewart (1967), de Porter (1986), de Mintzberg (1973) e de Miles e Snow (1978), que são detalhadas em seguida.

2.5.1 Tipologia de Ansoff e Stewart

Para Ansoff (1977, p.160) “a busca de uma vantagem competitiva pode ser auxiliada por uma classificação das oportunidades de produtos e mercados”. Neste processo, a organização precisa estabelecer suas estratégias, para orientá-la na ação estratégica. Assim, Ansoff e Stewart (1967) propõem uma tipologia estratégica baseada no tempo de entrada do produto no mercado, que classifica a estratégia em quatro tipos como mostra a figura 4:

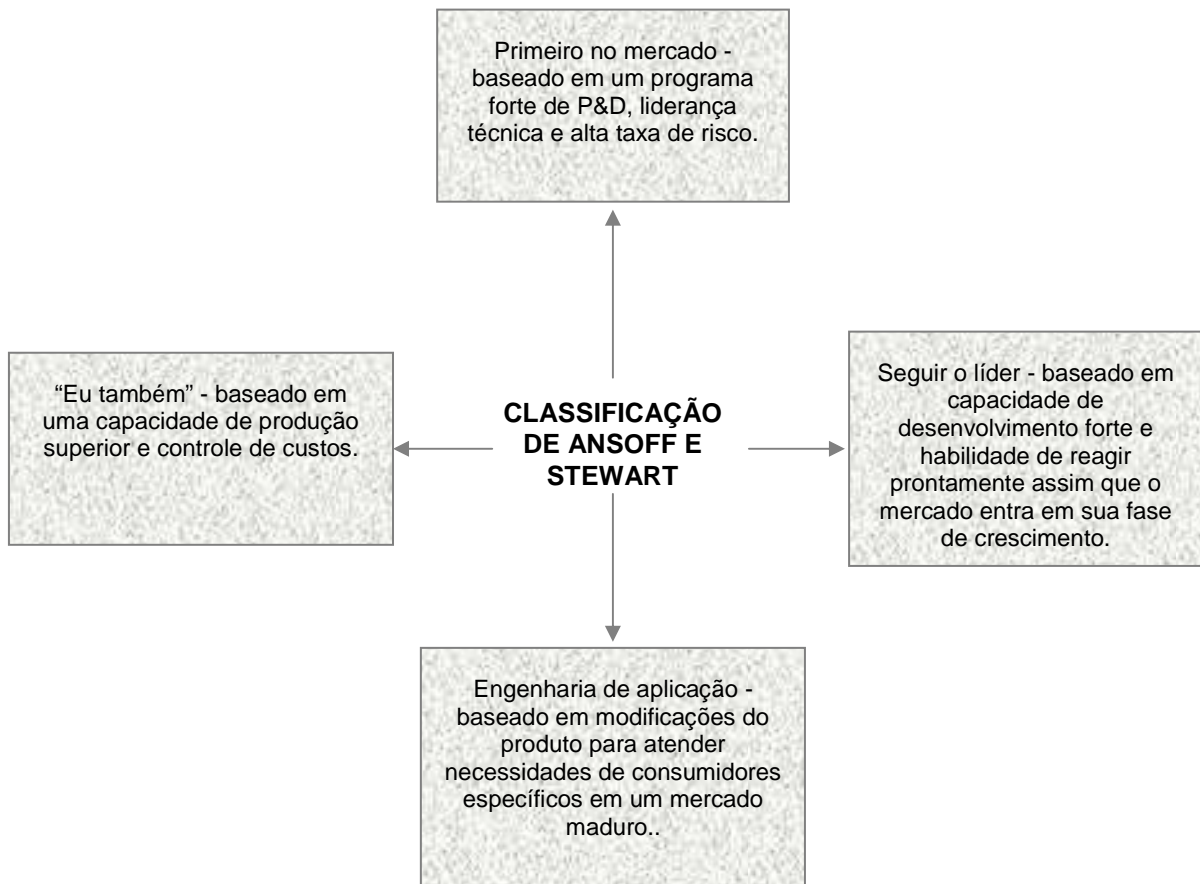


Figura 4 - Classificação de Ansoff e Stewart.
 Fonte: Adaptado de Ansoff e Stewart (1967)

A figura 4 evidencia que a classificação de Ansoff e Stewart compreende quatro tipos de estratégias: primeiro no mercado, seguir o líder, engenharia de aplicação e eu também. Assim, é possível afirmar que, com base na análise da posição de produtos e mercados, a organização pode orientar sua direção na definição de sua estratégia empresarial, a qual mobilizará todos os recursos disponíveis (financeiros, tecnológicos, humanos), direcionando-os a fim de atingir objetivos de longo prazo, com o propósito de aumentar a rentabilidade.

2.5.2 Tipologia de Porter

Para o desenvolvimento da estratégia empresarial, Porter (1986) apresenta uma tipologia composta por três estratégias genéricas: Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque. No pensamento do autor, as empresas que apresentam o melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, somente uma das três estratégias genéricas.

As empresas que buscam uma estratégia parecida e não forem bem sucedidas na busca de uma delas, são designadas como meio-termo. Empresas atuantes no meio-termo conseguem resultados menores que as que são bem sucedidas em uma das estratégias genéricas (PORTER, 1986).

Assim, na percepção de Porter (1986), ao possuir uma estratégia tem-se como conseqüência a criação de uma posição única e diferenciada para a empresa. Trata-se de um grande desafio para uma empresa definir uma posição única que abranja uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor.

É de fácil entendimento a Estratégia de Liderança no Custo Total. O custo total de uma organização deve ser menor que os custos de seus concorrentes, com um propósito amplo e procurando-se atender a muitos segmentos da indústria (PORTER, 1986).

Nesta linha, Porter (1986) esclarece que é possível existir apenas um líder em custo em uma indústria, afirmando que qualquer que seja a organização, ela terá uma estratégia, e se esta refere-se à liderança no custo, a organização deverá estar acima da média na sua indústria. No entanto, Partridge e Perren (1994) argumentam que se uma empresa é líder em custo, isso, necessariamente, não quer dizer que ela seja a fornecedora do menor preço. Coyne (1986); Faulkner e Bowman (1992); e Mintzberg (1988) contextualizam a estratégia de custo baixo, acreditando que tal estratégia não constitui uma vantagem competitiva sustentável.

A respeito da estratégia de diferenciação, pode-se afirmar que a mesma presume que a empresa apresente uma mercadoria que seja apreciada como única (PORTER, 1986). Em conseqüência disto, Miller (1993) recomenda três gêneros de diferenciação: por imagem, por qualidade e por inovação.

Contrariando a afirmação de Porter (1986), Mintzberg (1988) interpreta que na diferenciação por imagem um dos atributos de um produto é a maneira em que os consumidores o notam em comparação com os produtos concorrentes ou substitutos. Percebe-se, portanto, que é possível diferenciar os produtos por meio de propagandas ou técnicas de promoção como apresentação e embalagem tornando-os mais atrativos aos clientes. O preço maior pode ser empregado como elemento que destaque a imagem (MINTZBERG, 1988).

Na diferenciação por qualidade descrita por Mintzberg (1988), é a estratégia que se assinala por oferecer um produto melhor que o do concorrente. Existem exemplos de formas de diferenciação propostas por Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), são elas: melhor qualidade dos insumos; melhores serviços; propaganda ou ainda pode ser fundamentada no próprio produto, no sistema de entrega ou no marketing.

Para Kim e Lim (1988), utilizando-se a estratégia de diferenciação de Mintzberg (1978), é possível se obter uma visibilidade desta através do produto: qualidades específicas do produto, além da qualidade e do marketing. Mintzberg (1988) exhibe as estratégias de diferenciação através do preço; imagem; suporte; qualidade e design e cita, ainda, a não diferenciação. Desta forma, para Mintzberg (1988), a diferenciação em custos significa cobrar um preço mais baixo.

Porter (1986) também apresenta a estratégia voltada ao enfoque, a qual é baseada no fato de que as empresas serão capazes de atender muito melhor o seu foco estratégico do que seus concorrentes que procuram atender a toda a indústria.

Pasqual e Pedrozo (2004, p. 2) afirmam que cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que, comumente, se traduzem em diferenças na estrutura organizacional e na cultura. Afirmam, ainda, que a “sustentabilidade dessas três estratégias genéricas estabelece que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria”.

2.5.3 Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1988) propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas do conceito de **diferenciação** e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1986). A figura a seguir evidencia a tipologia exposta pelo autor:

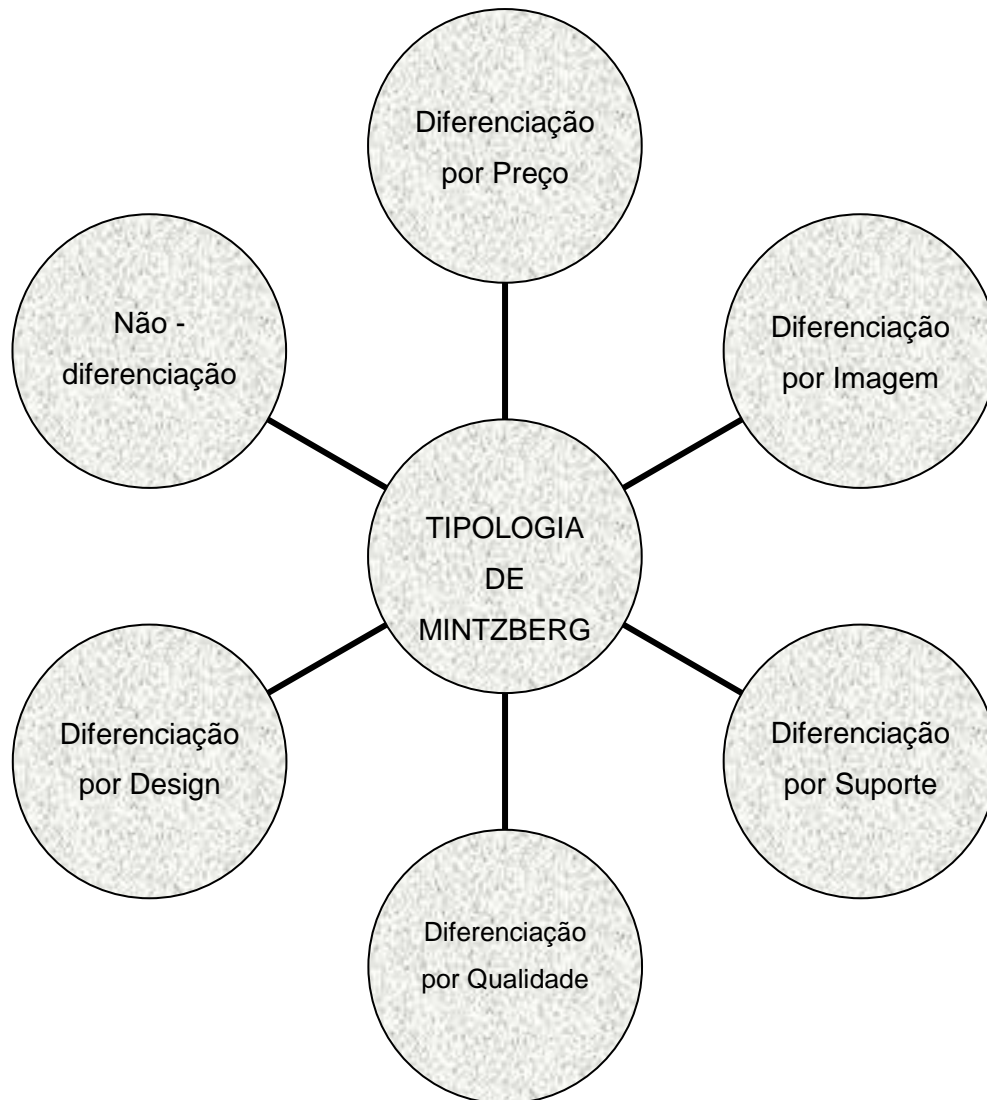


Figura 5 - Tipologia de Mintzberg.
Fonte: Elaboração do autor (2008)

Pode-se verificar que a tipologia proposta por Mintzberg é formada pelos tipos de estratégias, conforme podemos perceber na figura anterior, as quais são caracterizadas a seguir.

Uma maneira de diferenciar um produto dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar preço mais baixo.

Se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes, se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997, p. 19).

Segundo Mintzberg (1988), a **diferenciação por preço** é diferente da minimização de custo exposta por Porter, 1980. O autor concentra sua argumentação na premissa de que custo mais baixo está associado ao menor nível de serviço ou ao pior desempenho do produto, ignorando que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas podem reduzir o custo total sem afetar outros atributos do produto.

No que se refere à **diferenciação por imagem**, Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, p. 19) afirmam que uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, e que “esta imagem pode ser criada por meio de propaganda, como também por meio de técnicas de promoção, apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes”.

Outra forma de diferenciar o produto, sem alterar seus atributos “intrínsecos”, é oferecer algo mais junto com o produto, algo que Mintzberg (1988) também chama de **diferenciação periférica**. Este “algo mais”, geralmente, está relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados ou com a oferta de produtos complementares.

A **diferenciação por qualidade** se caracteriza por oferecer, em nível de paridade de preço e custo ou a um custo mais alto compensado por preço de mercado também mais alto, um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes. Fundamentalmente, o produto pode ser considerado melhor em três dimensões: (1) maior confiabilidade (i.e., menor probabilidade de falhas), (2) maior durabilidade ou (3) desempenho superior. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997, p. 20).

A **diferenciação por design** busca oferecer algo “diferente” e não simplesmente, ou necessariamente “melhor”. A **não-diferenciação** se baseia no fato de que “é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing” (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997, p. 20).

As perspectivas sistematizadas pelos autores podem ser complementares umas das outras, consoante a situação em análise. Assim, as definições apresentadas não devem ser assumidas individualmente, mas sim de forma complementar, sendo importante situá-las no contexto histórico no qual estão inseridas.

2.5.4 Tipologia de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) propuseram categorias de estratégia competitiva que distinguem as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente.

Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (a) problema empreendedor: definição do domínio de produto/mercado; (b) problema de engenharia: escolha de sistemas técnicos; e (c) problema administrativo: relacionado à estrutura e processos organizacionais (GIMENEZ, 1998, p. 30).

Com base na detecção, culmina-se na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), que tem como foco as pequenas empresas. Estes autores demonstram a complexidade das estratégias, buscando sua compreensão nos padrões de comportamento das organizações. Segundo Pasqual e Pedrozo (2004, p. 2):

Para interagir com o ambiente e construir uma postura flexível frente à imprevisibilidade das forças externas, as organizações desenvolvem determinados tipos de comportamentos estratégicos. Nessa perspectiva

Miles e Snow (1978) elaboraram uma tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente.

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem, ao longo do tempo, despertado a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação abrangente “e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização” (VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2005, p.2).

Segundo Gimenez et al (1999), diferentemente da classificação de Porter (1986), Miles e Snow criam uma classificação mais abrangente e que

oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. A força desta taxonomia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes. Outro ponto que acentua a força desta taxonomia é a sua relevância para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas. Enquanto a classificação de Porter (1980) não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas, visto que estas seriam todas enquadradas na estratégia de foco, a taxonomia de Miles e Snow (1978) é independente do tamanho da organização (GIMENEZ et al, 1999, p. 57).

O conceito de Miles e Snow (1978) especifica o relacionamento existente entre a estrutura e os processos de uma forma que seja possível a assimilação das organizações, havendo uma interação com o ambiente. Para os autores, a organização é um sistema total que agrega várias pessoas, estruturas e processos. Para isso, mostram as dificuldades em analisar a adaptação organizacional e caracterizar uma maior perspectiva relevante do problema. Segundo os autores, a tipologia do comportamento de cada empresa aparece quando as empresas estão desenvolvendo seus processos de adaptação estratégica organizacional, possuindo cada uma das especificações típicas de processo, tecnologia e estrutura determinados com as características de suas decisões estratégicas (ROSSETTO; ROSSETTO, 2007).

De acordo com Gimenez et al (1999, p. 57), a base do trabalho de Miles e Snow (1978) está em três idéias centrais: (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção (*enactment*) do ambiente; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia.

O modelo de Miles e Snow (1978) propõe que “as empresas, em geral, desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração” (GIMENEZ, 1998, p. 40).

Segundo a tipologia destes autores, as empresas podem ser classificadas em uma das quatro categorias apresentadas no quadro que segue:

TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO
Estratégia Defensiva	As empresas que adotam este tipo de estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Mantém uma linha de produtos serviços relativamente estável; - Possuem domínio estreito do produto e do mercado; - Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; - Os gestores são altamente especialistas em sua are de atuação; - O controle e a tomada de decisão são centralizados; - As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Procura novas oportunidades de negócios buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; - Seus gestores são altamente flexíveis quando à mudança e a inovação; - As atividades empresariais são descentralizadas.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor; - Protege a poção estável do seu mercado de atuação; - O controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.
Estratégia Reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa <ul style="list-style-type: none"> - Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; - Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; - O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; - A estrutura organizacional é rígida.

Quadro 4 - Tipologias Estratégicas e Caracterização.

Fonte: Miles e Snow (1978)

As abordagens Defensivas, Analítica e Prospectora, na visão de Miles e Snow (1978), podem ser constantes tipos de organização. As escolhas administrativas persuadem a uma destas estratégias e desenham a organização de acordo com suas decisões. O tipo de estratégia chamado de Reativa é incerto e não tem ninguém responsável por persuadir a escolha, pois, apenas, reagem ao ambiente.

Segundo Gimenez et al (1999), para Miles e Snow as empresas desenvolvem comportamento estratégico estável em busca de alinhamento com as condições ambientais percebidas por suas administrações. Além das quatro categorias, a saber, defensiva, prospectora, analítica e reativa, os autores propuseram

as categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto/mercado; (2) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais (GIMENEZ et al, 1999, p. 59).

Pode-se afirmar que, com relação à forma como as organizações reagem ao ambiente, estas podem ser classificadas em defensivas, prospectoras e analisadoras. Segundo Miles e Snow (1978), nas organizações defensivas os gestores são limitados a uma área de sua organização, não buscam fora de seus domínios novas oportunidades. A estratégia é manter agressiva notoriedade dentro de seu segmento de mercado, não prestar atenção a desenvolvimentos fora de seu domínio e buscar uma maior penetração em mercados atuais, entretanto o crescimento ocorre com cautela.

Ressalta-se que as organizações prospectoras respondem ao ambiente escolhido quase sempre de maneira contrária às Defensivas. Elas são as criadoras da mudança e incerteza a que seus concorrentes devem responder. A estratégia destas organizações é ter um desenvolvimento continuado, com monitoramento das circunstâncias ambientais, tendências e eventos e tendo os primeiros crescimentos em novos mercados e produtos. É necessário acreditar que as empresas Defensivas e Prospectoras estão em volta de um contínuo processo de ajustamento estratégico (MILES; SNOW, 1978).

De outro modo, as organizações analisadoras, para Miles e Snow (1978), trabalham em duas espécies de domínio a respeito do produto-mercado, uma estável, em cujas áreas operam rotineiramente e eficientemente, com o auxílio de estruturas e de processos formalizados, outros, em áreas mais inquietas, os gestores prestam atenção aos concorrentes e procuram novas idéias, adotando as mais promissoras.

Tal estratégia é uma mistura de produtos e mercados: uns estáveis, outros que mudam, tendo suscetíveis imitações do marketing extensivo, sendo ávidas seguidoras da mudança. O crescimento nesta abordagem ocorre, normalmente, com o aprofundamento no mercado, podendo ocorrer, também, com o desenvolvimento do produto e de mercado (MILES; SNOW, 1978).

A quarta abordagem prevista por Miles e Snow (1978) diz respeito às organizações Reativas, as quais fazem parte de um ajuste ambiental, sendo instáveis e inconsistentes. Para os autores, as organizações reativas são instáveis devido à indisponibilidade de grupos consistentes de mecanismos com os quais seja possível operar uma mudança ambiental. Pode-se afirmar que as reatoras são organizações em que os administradores notam a mudança e a incerteza que acontecem em seus ambientes organizacionais, mas são inábeis a responder, eficazmente, e raramente é realizado algum ajuste na estratégia até que as empresas são forçadas a fazê-lo e, normalmente, por pressões ambientais.

Miles e Snow (1978) concluíram que a liberdade de escolha dos administradores, associada às especificidades das estruturas, processos e tecnologias de cada organização, faz com que o escopo das combinações estratégicas que podem emergir desse contexto, seja vasto, mas não ilimitado.

A tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) já foi utilizada por diversos pesquisadores em seus estudos, testando-a na prática e reinterpretando-a. O quadro 5 evidencia alguns destes estudos:

AUTOR	FOCO	CONTEXTO	PRINCIPAL RESULTADO
Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978)	Desenvolver uma análise entre os tipos estratégicos em uma indústria.	Criam e testam uma nova escala para a tipologia de Miles e Snow (1978)
Judge, Dean e Fowler (1996)	Estratégia, performance e resposta ao ambiente.	Constitui um modelo de relacionamento entre a orientação estratégica, a resposta do ambiente e a performance do ambiente.	Empresas prospectoras e defensivas obtêm uma performance melhor do que as reativas.
Gimenez (1998)	Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) Estilos Cognitivos Modelo estratégico de Kirton	Descrever as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios, através da análise do modelo proposto por Miles e Snow (1978) e Kirton (1976).	Os resultados indicaram que há boas razões para acreditar que diferenças ambientais foram associadas a diferentes escolhas estratégicas, enquanto preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas à formação da estratégia.
Rossetto e Rossetto (2001)	Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) Processo de adaptação Construção Civil	Aplicação da Tipologia de Miles e Snow (78) em 3 empresas familiares da construção civil, conhecendo seu processo de adaptação.	O comportamento estratégico analítico foi encontrado nas três empresas da construção civil.
Hondeghem, Cromboom e Nelen (2002)	Similaridades estratégicas entre empresas do Reino Unido e Holanda.	Encontram fatores internos e externos em comum entre empresas destes dois países que influenciam o sucesso das estratégias.	A análise encontra vários fatores internos e externos em comum que influenciam o sucesso das estratégias adotadas.
Cunningham (2002)	Estratégia	Examinar a natureza multidimensional de uma organização em relação a sua estratégia.	A maioria dos departamentos da organização analisada usa a estratégia analítica.
Gulini (2005)	Análise entre provedores de Internet de SC.	Comparar a relação entre ambiente organizacional, através de Duncan (1972), comportamento estratégico e desempenho através de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Miles e Snow 78.	A grande maioria dos gerentes que perceberam o ambiente como Dinâmico-Complexo adotaram um comportamento Prospectador ou Analítico e obtiveram um desempenho mais positivo. Os que perceberam o ambiente como Dinâmico-Simples estavam mais associados ao comportamento Reativo, obtendo diferentes tipos de desempenho, e os provedores que percebem o ambiente como Estático-Complexo estavam mais associados

			a um comportamento Defensivo, obtendo um desempenho mais negativo.
Aragon-Sanches e Sanches-Marín (2005)	Pesquisa as pequenas e médias empresas (SMEs) da Espanha.	Analisa as características administrativas da resource-based view (RBV), A tipologia estratégica utilizada no artigo é baseada em Miles e Snow (1978).	Os resultados mostram uma relação significativamente diferente entre pequenas empresas prospectoras e defensivas e as diferentes influências que estas orientações trazem para a performance da organização.
Hoffmann (2006)	Pesquisa as microempresas varejista do município de Porto União.	Análise da informatização da estratégia organizacional através do modelo de Mintzberg (1973) e Miles e Snow (1978).	Verificou-se que existe relação entre o estágio de informatização e o comportamento estratégico e que as empresas pesquisadas podem estar utilizando a informatização como uma ferramenta estratégica.

Quadro 5 – Estudos enfocando a tipologia de Miles e Snow.
Fonte: Elaboração do pesquisador (2007).

Como pode ser percebido a partir do quadro anterior, as abordagens dos diversos pesquisadores mostram que a tipologia de Miles e Snow (1978) tem seus efeitos muito bem difundidos, completando e integrando a interação dinâmica com seus ambientes. É importante ressaltar que na orientação estratégica para as pequenas organizações, faz-se necessário observar a flexibilidade, os recursos tecnológicos, as inovações e os recursos humanos.

Quanto à flexibilidade, Aragon-Sanchez e Sánchez-Marín (2005) acreditam que esta é a característica que mais se evidencia nas pequenas organizações, mas existem outras, como a velocidade das respostas, inovação e capacidade de adaptação (1991).

Ao referir-se à flexibilidade das pequenas empresas, Silva e Souza (2007, p.2) afirmam que “apesar da flexibilidade das pequenas empresas, estas encontram dificuldades de sobrevivência no mercado atual, devido à alta competitividade com as grandes organizações. A competitividade tem sido uma das questões mais discutidas no âmbito empresarial na atualidade”.

No que se refere aos recursos tecnológicos e ao nível de inovações, Hitt, Hoskisson, e Ireland (2002) consideram que estes itens são elementos básicos para o crescimento organizacional. Já Miles e Snow (1978) afirmam que os vários tipos de

estratégia dependem do nível de inovação das organizações.

As organizações prospectoras ressaltam as inovações. As defensivas têm foco na eficiência. As prospectoras têm maior dependência no crescimento tecnológico, sendo este maior que o das organizações defensivas. Eisenhardt e Schoonhoven (1996) argumentam, que na medida em que a inovação é a estratégia fundamental, ela determina a necessidade de cooperação, que por concentrar diferentes tipos de recursos, pode representar uma fonte de vantagem competitiva à organização.

A ênfase na adequada administração de recursos, como os humanos, é um dos interesses das organizações. Contudo, para Miles e Snow (1978), as organizações que utilizam estratégias defensivas, geralmente, têm menos desenvolvimento nos sistemas de administração de recursos humanos, uma vez que utilizam, para o recrutamento de seus empregados, a seleção interna.

Por outro lado, as organizações que são classificadas como prospectoras, por Miles e Snow (1978), desenvolvem muito seu sistema gerencial de recursos humanos, pois elas utilizam a seleção externa de empregados e seu design de evolução tem como base o desempenho. Ressalta-se que as organizações mais inovadoras, as prospectoras, optam por aperfeiçoar cada vez mais seus sistemas gerenciais de recursos humanos (ARAGON-SANCHEZ E SÁNCHEZ-MARÍN, 2005), mas não dão tanta importância para o treinamento destes empregados.

A partir desta revisão bibliográfica, fica evidenciado que as empresas agem ao criar seu próprio ambiente, respondendo de diferentes maneiras às condições encontradas. A classificação de Porter (1986) é descrita para as grandes organizações, e a de Miles e Snow (1978) pode oferecer melhores conceitos para a realidade das pequenas empresas. Porter (1986) apresenta uma classificação que é mais facilmente utilizada para que se possa descrever os comportamentos estratégicos de grandes organizações, assim como a classificação de Ansoff (1977) e Whittington (2003). Como o presente estudo foca nas pequenas organizações, optou-se pelo conceito estratégico de Mintzberg (1988), no qual são utilizadas as tipologias propostas por Miles e Snow (1978) e a forma de monitoramento ambiental proposto por Daft, Sormunen e Parks (1988) e Beal (2000). Após estabelecer a tipologia, a seção que segue traz a metodologia adotada neste estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo evidencia a escolha do método utilizado na presente pesquisa, que tem caráter quantitativo e busca definir e processar a coleta, o tratamento e a análise dos dados, visando analisar os resultados.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A metodologia empregada na sua elaboração pode ser avaliada sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema e de seus objetivos. O estudo é orientado pelo seguinte problema de pesquisa: De que maneira as empresas revendedoras de automóveis de Itajaí, SC, monitoram seu ambiente, qual o seu comportamento estratégico e a relação com o seu desempenho?

Com relação à forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa quantitativa, que para Richardson (1999, p. 71), “é o método que se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”. A opção pela metodologia quantitativa se dá posto que o pesquisador trabalha com dados numéricos extraídos a partir das respostas a um questionário, em que se busca uma análise descritiva que descreva e analise o setor de revenda automotiva de Itajaí – SC.

Com relação aos seus objetivos, deu-se ao trabalho o caráter descritivo, uma vez que o estudo descritivo visa a descrever a característica de um fenômeno (RICHARDSON, 1999). Os estudos descritivos envolvem a criação de instrumentos para coleta de dados, podendo ser uma entrevista estruturada ou aplicação de um questionário. Os planos de pesquisa descritiva são, normalmente, criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR et al., 2005). Segundo Malhorta (2001, p.156), a “pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”. Neste trabalho, as características a serem descritas são o comportamento estratégico das organizações de revendedoras de carro de Itajaí, em comparação com a teoria sobre

monitoramento ambiental.

Quanto aos fins, na taxonomia de Vergara (2004), a pesquisa investiga as características da relação entre estratégia e monitoramento das informações, envolvendo um levantamento descritivo através de coleta de dados, utilizando-se questionários e procurando-se identificar fatores preponderantes para a ocorrência dos fenômenos pesquisados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA PARTICIPANTE

O estudo tem como foco a cidade de Itajaí/SC, em virtude de ser esta uma área que se destaca na revenda de veículos automotivos. Observa-se, nesta região, uma concentração de empresas que atuam neste setor.

Foram realizadas investigações para o capítulo da pesquisa através de dados obtidos de fontes primárias, através da aplicação de questionários com os proprietários ou gerentes dos estabelecimentos participantes.

Os atores envolvidos na pesquisa são os dirigentes das empresas, conhecidos, primeiramente, a partir do cadastro do setor automotivo de Itajaí junto ao banco de dados da Secretaria de Receita (2007) da Prefeitura Municipal de Itajaí/SC, que contava com uma população de 117 empresas. Posteriormente, o pesquisador teve, também, acesso ao cadastro da UNI JUNIOR/UNIVALI, realizado em março de 2008. Optou-se por utilizar este cadastro como base para a constituição da população do estudo, visto estar este mais atualizado, contando com 123 empresas. A população alvo, portanto, foi composta por todas as 123 empresas atuantes no setor de automóveis de Itajaí/SC.

A seleção da amostra que compôs o estudo, aconteceu pelo número de questionários respondidos, totalizando 64 empresas, que correspondem a 52,03% da população alvo. Dos 64 questionários respondidos recebidos, três foram excluídos por problemas no preenchimento (incorretos ou incompletos), portanto o número final de empresas pesquisadas foi de 61, ou seja, 49,59% do total das empresas integrantes da população alvo formaram a amostra do estudo. A captação de parte dos questionários (10) foi obtida pelo encaminhamento via correio, visto se tratar de empresas localizadas em bairros mais distantes, e 6 retornaram sem o

devido preenchimento, pois o endereço do cadastro estava incorreto, ou a empresa havia mudado de endereço ou fechado. O restante dos questionários foi aplicado pelo próprio pesquisador, juntamente com uma estagiária, quer aplicando o questionário pessoalmente, ou, simplesmente, instruindo o gestor na forma de preenchimento para posterior coleta.

3.3 PROCEDIMENTOS DE LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de fontes primárias, através de um questionário respondido pelo principal dirigente das empresas revendedoras de carros e motos de Itajaí. Foram realizados 4 (quatro) pré testes, os quais indicaram a necessidade de alterações na concepção das perguntas, na quantidade de perguntas elaboradas, bem como na disposição das mesmas no decorrer da leitura. O pesquisador conseguiu colher 61 questionários preenchidos corretamente.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado com perguntas fechadas e em quatro partes (Anexo – 1). A primeira parte preliminarmente, foi adaptada de Conant; Mokwa e Varadarajan (1990), que visa a estudar o comportamento estratégico das organizações. Os autores criaram uma forma de classificar as empresas de acordo com os quatro aspectos do comportamento das organizações descritos por Miles e Snow (1978), divididos em 11 dimensões.

O comportamento estratégico das empresas foi medido somente com 1 (uma) pergunta, pois 3 (três) dos 4 (quatro) pré-testes aplicados sugeriram ser esta a abordagem a ser adotada, devido à extensão do questionário estruturado em 11 dimensões para mensurar o comportamento estratégico. Autores como McDaniel e Kolari (1987) e Segev (1987) realizaram pesquisas utilizando uma análise sintetizada do comportamento com o uso de apenas 1 (uma) pergunta para definir o tipo de comportamento da organização sem prejuízo dos resultados. Portanto, o mesmo procedimento foi adotado para o presente trabalho.

Na segunda parte do questionário, há 2 (duas) perguntas para conhecer os aspectos e os meios do monitoramento do ambiente da empresa, sendo que estas perguntas foram adaptadas dos estudos de Daft, Sormunen e Parks (1988) e de Beal (2000).

Para cada ítem dos aspectos do ambiente, foi elaborada uma descrição com base nas informações obtidas no pré-teste.

Concorrentes: este aspecto inclui as empresas que competem com os produtos da minha empresa, direta ou indiretamente.
Clientes: referem-se às pessoas que compram os produtos da minha empresa.
Aspectos Tecnológicos: referem-se a inovações em serviços como venda pela Internet, ao controle atualizado de clientes, a alterações nos processo aplicado a produtos ou compra de tecnologia.
Aspectos Regulatórios: incluem leis, normas e regulamentos que podem influenciar nas atividades da minha empresa.
Aspectos econômicos: incluem fatores econômicos como, inflação, taxas de juros, receita municipal, estadual e federal.
Aspectos Sócio-culturais: envolvem valores sociais compartilhados pela população em geral, padrões éticos no trabalho.

Tabela 01: Explicação dos Aspectos do Ambiente.

Fonte: Daft, Sormunen e Parks (1988) e Beal (2000).

Onde:

Conc = Concorrentes;

Cli = Clientes;

Tec = Tecnológico;

Reg = Regulatório;

Eco = Econômico;

S-C = Sócio-Cultural;

X-Asp = Média geral dos aspectos de monitoramento.

Também foi apresentado os meios do ambiente analisados. Portanto, explicamos ao lado de cada um o que acreditamos ser a melhor definição, como segue:

Meios externos escritos (Ex.: Revistas, panfletos, livros, jornais, publicações do setor, etc.).
Meios internos escritos (Ex.: relatórios, bilhetes, memorandos, estudos internos ou índices).
Meios externos pessoais (Ex.: associação do setor, clientes, órgãos regulatórios, viagens/feiras, concorrentes).
Meios internos pessoais (Ex.: contato com subordinados, vendedores, pessoal administrativo, etc.).

Tabela 02: Explicação dos Meios do Ambiente.

Fonte: Daft, Sormunen e Parks (1988) e Beal (2000).

Onde:

Eesc = externo escrito;

Iesc = interno escrito;

Epes = externo escrito;

Ipes = interno escrito;

X-Tot = média geral dos meios de monitoramento;

X=Ex = média geral apenas dos aspectos externos;

X-In = média geral apenas dos aspectos internos.

A terceira parte do questionário é composta por 2 (duas) perguntas cujo objetivo é conhecer o desempenho das organizações. Nesta etapa, foi utilizada uma adaptação de Beal (2000), com uma medida de desempenho subjetiva para analisar a importância e a satisfação dos gestores em relação aos itens elaborados.

A medida de desempenho subjetiva foi calculada com base na indicação que cada gestor assinalou sobre a sua percepção em relação à importância e satisfação de cada item elaborado, numa escala de cinco pontos, sendo 1 pouco (importante/satisfeito) e 5 muito (importante/satisfeito). O índice de desempenho, portanto, foi obtido através da multiplicação da percepção do gestor do que ele considera importante para sua empresa e do que considera estar satisfeito em relação a cada item. Obtem-se os seguintes itens informados por Beal (2000) que estão descritos no decorrer da análise dos resultados:

I*SL = índice de importância vezes a satisfação do lucro;

I*SCV = índice de importância vezes a satisfação do crescimento de vendas;

I*SRC = índice de importância vezes a satisfação da retenção de clientes;

I*SCL = índice de importância vezes a satisfação do crescimento dos lucros;

I*SLAbs = índice de importância vezes a satisfação do lucro absoluto;

I*SDG = índice de importância vezes a satisfação geral do desempenho.

Estes índices podem ser encontrados com algumas adaptações em trabalhos internacionais como os de Slater e Narver (1994) e Kumar, Subramanian e Yunger (1997). Nacionalmente, os trabalhos que mais se assemelham a estes itens, são os de Perin e Sampaio (1999) e Gulini (2005).

Na quarta e última parte, o questionário possui 5 (cinco) perguntas relacionadas à caracterização da empresa, com as quais busca-se identificar o ramo de atuação, o tempo de existência, a quantidade de funcionários, o estoque médio mensal e o tipo da empresa.

É importante ressaltar que, para a segunda e terceira parte do questionário, que abordam, respectivamente, os aspectos e os meios do monitoramento do ambiente e o desempenho da empresa, foi utilizada uma escala numérica de 5 (cinco) pontos para dimensionar a frequência do monitoramento e o nível de importância e satisfação em relação ao desempenho.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados receberam avaliação estatística de modo a permitir a identificação de diferenças entre o comportamento estratégico, monitoramento ambiental e o desempenho das organizações. Os procedimentos estatísticos foram realizados utilizando os softwares Word, Excel e STATISTICA.

Os dados referentes à parte prática foram tratados de forma predominantemente quantitativa. Primeiramente, foi utilizada como ferramenta estatística a análise de variância (ANOVA) para analisar a significância do comportamento estratégico e do desempenho e, posteriormente, foram realizados testes *post hoc* de Scheffé, de Tukey que permitem estabelecer a diferença mínima significativa, ou seja, a menor diferença de médias de amostras que deve ser tomada como estatisticamente significativa, em determinado nível, e o teste de diferença mínima de significância de Fisher para a identificação das diferenças nos níveis de grupos.

Posteriormente, foi realizada uma análise de correlação para compreender com quais itens o monitoramento do ambiente possui correlação.

A análise de correlação dedica-se a inferências estatísticas das medidas de associação linear do coeficiente de correlação que mede a “força” ou “grau” de relacionamento linear entre duas variáveis e o coeficiente de correlação múltiplo que mede a “força” ou “grau” de relacionamento entre uma variável dependente e um conjunto de outras variáveis (COIMBRA *et. al.* 2004).

De acordo com Bruni (2007), a medida usual de correlação é o coeficiente (r) de correlação de Pearson. Na presente pesquisa, a correlação de Pearson foi utilizada para avaliar as possíveis relações entre monitoramento e desempenho das organizações e, ainda, em função do comportamento estratégico das mesmas.

A análise de variância basicamente divide a variabilidade entre grupos e dentro de grupos, posteriormente comparando-as. Quanto maior for a primeira comparada à segunda, maior é a evidência de que existe variabilidade entre grupos, ou seja, médias diferentes. A análise de variância de um fator investiga a hipótese de que as médias de várias amostras são iguais. A análise é um processo estatístico utilizado para determinar se as médias de duas amostras ou mais vêm da mesma população. (COIMBRA *et. al.* 2004).

Na análise de correlação, foi utilizada significância de 5% e 10%. Os valores p menores que 0,05 estão destacados em negrito na tabela de correlação apresentada no anexo 2 deste.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são descritas as análises realizadas através do questionário aplicado nas empresas varejistas de carro e moto da cidade de Itajaí – SC. Em um primeiro momento, são descritas as características básicas das empresas neste setor, analisando o comportamento destas empresas em relação ao tipo de estratégia adotada. Em seguida, é feita a análise da maneira como estas organizações monitoram o seu ambiente e, por fim, analisa-se o desempenho destas.

As análises são realizadas com o auxílio do software STATISTICA, utilizando os dados compilados a partir das respostas das 61 empresas, sendo os resultados apresentados a partir da análise de correlação e da análise de variância.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR

As empresas estudadas foram caracterizadas de acordo com a classificação do SEBRAE (2007), que considera o número de empregados para determinar tamanho. Baseando nesta classificação, o setor de vendas de automóveis da cidade de Itajaí é caracterizado, quanto ao porte, como sendo, em sua maioria, composto por micro e pequenas empresas, pois as organizações do setor apresentam um número de funcionários não superior a 49, sendo 38 empresas com até 5 funcionários, 13 entre 6 e 15 funcionários e 10 acima de 15 e menores que 49 funcionários. O número médio de funcionários nestas empresas é 9 (nove), com um desvio padrão de 12,78, dados estes, observados na tabela que segue.

O estoque médio é de aproximadamente 47 veículos por empresa pesquisada, com um desvio padrão de 51,48. Para o estoque, é possível visualizar 14 empresas de até 20 veículos, 27 com um estoque entre 20 e 40 veículos e 20 empresas com um estoque acima de 40 veículos.

O tempo médio de atuação das empresas no mercado é de 9 (nove) anos, com um desvio padrão de 10,75. Destes dados, encontraram-se 33 empresas com

uma idade igual ou menor a 5 anos, 16 empresas com idade entre 6 e 15 anos e 12 empresas acima de 15 anos. Considerando a média de idade do setor que é de 9 anos, pode-se dizer que o setor está estabelecido, mas se observa um número muito grande de empresas com uma idade baixa, as quais ainda estão passando pelo período de fixação no mercado, ou seja, a maioria das empresas ainda busca um amadurecimento. Cabe ressaltar que 56% das micro e pequenas empresas do país não completarão o quinto ano de vida (SEBRAE 2007) e este é um dado relevante na pesquisa.

CARACTERÍSTICA	N	MÉDIA	DP
Nº Funcionários	61	9,72	12,78
Idade	61	8,98	10,75
Estoque Médio	61	47,16	51,48

Tabela 03: Caracterização da Média e Desvio Padrão das empresas

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Dentre as empresas analisadas, obteve-se um número de 38 (trinta e oito) empresas que são revendedores não autorizadas de carros e/ou motos, ou seja, empresas independentes, que não têm um contrato de exclusividade com apenas 1 (uma) marca de veículo. Dentre estas, 30 (trinta) obtêm o resultado de seu desempenho, predominantemente, da venda apenas de carros, 6 (seis) obtêm predominantemente da venda apenas de motos, e 2 (duas) da venda de carros e motos. Por outro lado, foram encontradas 23 (vinte e três) empresas revendedoras autorizadas de carros e/ou motos, ou seja, empresas dependentes, que têm um contrato de exclusividade para revender apenas 1 (uma) marca de veículo. Deste total, 16 (dezesesseis) empresas obtêm seu resultado da venda, predominantemente de carros, 5 (cinco) empresas da venda, predominantemente, de motos e 2 (duas) empresas da venda de carros e motos.

Contudo, 5% das empresas não autorizadas apresentaram um número de funcionários maior que 10. Das 38 empresas não autorizadas, apenas 2 apresentam em sua folha de pagamento um número maior que 10 funcionários, dado este muito diferente quando relacionamos com as empresas autorizadas, pois 57% delas

apresentam um número maior que 10 funcionários. Através destes dados, observou-se que o mercado de revenda de automotores de Itajaí caracteriza-se, predominantemente, por empresas que revendem carros (46), sendo a grande maioria composta por revendas não autorizadas (30), indicando que as empresas autorizadas são as mais maduras do setor, com um porte maior e um tempo de vida em média superior às das empresas não autorizadas.

A seguir, serão caracterizadas as empresas do setor em relação ao desempenho, ao comportamento estratégico e ao monitoramento das informações, de acordo com os dados colhidos pela pesquisa.

4.1.1 Caracterização do Desempenho das empresas

Para este tópico, utiliza-se uma análise de desempenho subjetivo, a qual foi baseada nos estudos de Beal (2000). Para isso, foram elaboradas 2 (duas) perguntas, sendo a primeira comparar os índices abaixo, indicando o grau de importância de cada um para refletir o desempenho da sua empresa. Os resultados são demonstrados abaixo:

INDICADOR DE DESEMPENHO	Média do indicador de Importância	Desvio Padrão do indicador de Importância	Média do indicador de Satisfação	Diferença (gaps) do indicador de Importância	Desvio Padrão do indicador de Satisfação
Lucratividade	3,98	1,19	3,03	0,95	1,21
Taxa de crescimento das vendas	4,13	1,07	3,11	0,98	1,14
Taxa de sucesso na retenção de clientes.	4,14	1,15	3,78	0,36	0,95

Taxa de crescimento dos lucros	4,47	0,82	3,18	1,29	1,21
Valor absoluto do lucro obtido por ano.	3,96	1,21	3,21	0,75	1,22

Tabela 04: Média e Desvio Padrão dos Indicadores de Importância e satisfação

Fonte: dados da pesquisa

Conforme observado na tabela anterior, tem-se o conhecimento dos índices dos quais os gestores consideram mais ou menos importantes. A taxa de crescimento dos lucros foi o item no qual os gestores indicaram como o de maior importância para o seu negócio, com uma média de 4,47, e o menor desvio padrão da tabela, com 0,82. Opostamente, o índice optado pela maioria como o de menor importância, foi o Valor absoluto do lucro obtido por ano, com uma média de importância de 3,96, e o maior desvio padrão, que foi de 1,21.

Nesta tabela, podemos perceber que todos os quatro itens têm uma importância alta para o gestor. Tão importante quanto à lucratividade, é o crescimento dos lucros, que ficou claro na percepção do pesquisador ao aplicar o questionário.

Logo após elencar a importância dos itens, perguntou-se ao mesmo gestor, o seguinte: Comparando as opções, indique em que medida sua empresa está satisfeita em relação a cada um dos índices de desempenho.

Nesse item, obteve-se a maior média de satisfação, ou seja, o índice no qual o gestor está mais satisfeito é a Taxa de sucesso na retenção de clientes, com 3,78, e o menor desvio padrão entre os indicadores, com 0,95. Inversamente, o menor índice desta tabela, aquele em que o gestor está menos satisfeito, é o item lucratividade, com 3,03 de média e 1,21 de desvio padrão.

Os dados indicam que o indicador de desempenho de maior importância é a Taxa de crescimento dos lucros, seguida pela Taxa de crescimento das vendas e a Taxa de retenção de clientes, podendo-se dizer que há na amostra desse setor uma forte preocupação com as vendas. As empresas valorizam mais o sucesso e crescimento comercial que o resultado absoluto que se possa gerar.

4.1.2 Caracterização do Comportamento Estratégico das empresas

Na análise dos questionários recebidos, foram encontrados os 4 (quatro) tipos de comportamento estratégico definidos por Miles e Snow (1978), conforme demonstrado na tabela a seguir:

Categorias	N	N° de respondentes	%
Defensivo	61	19	31,15
Prospector	61	22	36,06
Analítico	61	18	29,51
Reativo	61	02	3,28
Total	-	61	100,00

Tabela 05 – Número de respondentes por comportamento estratégico e % equivalente do total

Fonte: dados da pesquisa

Os dados mostram que 19 (dezenove) empresas optaram pelo comportamento estratégico defensivo, 22 (vinte e duas) pelo comportamento estratégico prospector e 18 (dezoito) pelo comportamento estratégico analítico. Apenas 2 (duas) empresas respondentes optaram pelo comportamento estratégico reativo.

O desvio padrão para estes dados é de 8,99, possivelmente elevado devido ao número baixo de empresas do tipo estratégico reativo. Excluindo-se este tipo estratégico, o desvio passa a ser de 2,08, um número adequado à análise aqui realizada. No trabalho de Gulini (2005), que foi identificado o comportamento estratégico dos provedores de internet, o comportamento predominante foi o defensivo, seguido do analista e, por último, o prospector, dado contrário ao encontrado no setor de automóveis de Itajaí.

Poder-se-ia imaginar que, em pequenas empresas, seriam encontradas estratégias defensivas e reativas, entretanto, como pode ser observado na Tabela 05, os quatro tipos estratégicos – defensivo, prospector, analítico e reativo – são encontrados na amostra, sendo que os prospectores são maioria, com 36,06%, seguidos dos defensivos, com 31,15%, depois os analíticos com 29,51% e, por último, os reativos, com 3,28%. Percebe-se, assim, que uma parcela significativa da amostra, representada pelos prospectores, opta pela ampliação contínua de seus produtos e serviços, preocupa-se em inovar para uma grande área do mercado e, mesmo que seus produtos ou serviços não sejam sempre lucrativos, se esforça para ser pioneira.

Ao contrário do que foi encontrado nesta pesquisa, o estudo de Gimenez et al. (1998), realizado em pequenas empresas visando a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de empresas da cidade de Londrina - PR, distribuídas por oito ramos de atividades, encontrou uma maioria de empresas com o comportamento analítico, com 44,08% de frequência e, em segundo lugar, as prospectoras, com 22,04%.

Outro resultado que corrobora com o aqui observado é o de Vasconcelos e Cândido (2005) que pesquisaram empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), de Campina Grande-PB, no qual o comportamento defensivo foi o mais verificado.

Todavia, o estudo de Scherer e Löbler (2000), que objetivou identificar o tipo de comportamento estratégico, predominantemente, adotado por organizações de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina, identificou como resultado que a grande maioria das empresas se autodefinem como prospectora, resultado igual ao encontrado nas empresas varejistas de veículos. Assim, a tipologia de Miles e Snow (1978), nas condições estudadas, parece adequada na análise das pequenas empresas.

A partir da tabela 5, observa-se que não existe diferença significativa entre os grupos das empresas Prospectoras, Defensivas e Analíticas e sim, apenas, para as empresas Reativas. Partindo-se do pressuposto de Miles e Snow (1978) de que as empresas com comportamento estratégico do tipo Prospector teriam maior chance de sobrevivência em um mercado competitivo, verifica-se que esta característica é a mais marcante na distribuição apresentada pela amostra. Para Namiki (1989), as

empresas que têm um comportamento prospector tendem a ter um desempenho superior nas vendas, algo que não foi analisado neste estudo.

Analisando os dados apresentados, anteriormente, conclui-se que o grupo de respondentes das que se descreveram como Reativas permaneceu com o menor número, reforçando a idéia sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978) de que as organizações do tipo estratégico reativo sobreviveriam menos em mercados competitivos.

4.1.3 Caracterização do Monitoramento do Ambiente das empresas

Com base em uma escala de cinco pontos, foram obtidas as seguintes médias constantes da Tabela 06 sobre a freqüência de monitoramento de aspectos do ambiente externo.

	Aspectos do Ambiente	Média	Desvio padrão
1	Concorrentes	3,78	1,27
2	Clientes	3,95	0,99
3	Aspectos Tecnológicos	3,54	1,35
4	Aspectos Regulatórios	3,50	1,35
5	Aspectos Econômicos	4,52	0,79
6	Aspectos Sócio-culturais	3,33	1,46

Tabela 06: Média e Desvio Padrão dos Aspectos do Ambiente

Fonte: dados da pesquisa

Conforme observado na tabela anterior, sabe-se que o primeiro aspecto com a maior freqüência de monitoramento é o aspecto clientes, com uma freqüência alta de 4,52, e com um desvio padrão mais baixo de 0,79. O segundo aspecto com maior freqüência são os clientes, com uma média de 3,95, e um desvio também baixo de 0,99. Em terceiro lugar, encontram-se os concorrentes, com média de monitoração

de 3,78, e desvio moderado de 1,27. Em quarto, estão os aspectos tecnológicos, com uma média de 3,54, e desvio de moderado de 1,35. No quinto lugar estão os aspectos regulatórios, com uma média de 3,50, e um desvio moderado de 1,35. Por último, em sexto lugar na freqüência de monitoramento, encontram-se os aspectos socioculturais, com a média mais baixa encontrada entre todos os aspectos, de 3,33, e o desvio mais alto encontrado, de 1,46. Podemos dizer que as empresas deste setor analisam os aspectos econômicos e os clientes com maior freqüência. Uma possível interpretação para estes resultados pode ser encontrada pela constatação de que o setor é muito influenciado por taxas de juros para realização de financiamentos ou empréstimos, o que pode estar levando ao monitoramento mais freqüente em aspectos econômicos.

Nos resultados desta pesquisa, comparados com os estudos de Daft, Sormunen, Parks (1988) e Cancellier, Alberton e Silva (2007), percebe-se uma ligeira afinidade, visto que a variável cliente foi caracterizada, naquele estudo, com uma alta taxa de importância, muito parecido com o que se encontrou nos estudos de McGee e Sawyerr (2003) enfatizaram o aspecto tecnológico como sendo relevante, análise que não coincidiu com a obtida por este estudo.

A segunda pergunta realizada na pesquisa para o monitoramento das informações foi: Considerando que os meios pelos quais a empresa pode obter informações do ambiente externo como sendo escritas, pessoais, internas e externas, compare e indique com que freqüência sua empresa mantém contato com os meios abaixo. As seguintes médias e desvios padrões foram obtidos:

	Meios	Média	Desvio padrão	Média Geral
1	Meios externos escritos	3,88	1,30	Escritos 5,20
2	Meios internos escritos	2,64	1,49	
3	Meios externos pessoais	2,84	1,37	Pessoais 4,82
4	Meios internos pessoais	3,98	1,19	

Tabela 07: Média e Desvio Padrão dos Meios de Monitoramento do Ambiente

Fonte: dados da pesquisa

Conforme tabela anterior, observa-se que o primeiro meio com a maior frequência de monitoramento são os Meios internos, pessoais com uma frequência alta de 3,98, e com o menor desvio padrão encontrado no tópico, de 1,19. O segundo meio com maior frequência são os Meios externos escritos, com uma média de 3,88, e um desvio moderado de 1,30. No terceiro lugar, encontramos os Meios externos pessoais, com média de monitoração de 2,84, e desvio moderado de 1,37. Por último, em quarto lugar na frequência de monitoramento, encontram-se os meios internos escritos, com a média mais baixa encontrada entre todos os aspectos, de 2,64, e o desvio mais alto encontrado, de 1,49.

Portanto, os gestores das empresas do ramo automotivo de Itajaí, utilizam em sua maioria, os meios internos pessoais e os meios externos escritos para se manter atualizados em relação ao monitoramento do ambiente.

Cabe ressaltar, que os meios internos escritos ficaram em último lugar, conforme estudo realizado com micro e pequenas empresas, pois que as empresas deste ramo, normalmente, têm uma baixa geração de relatórios e são pouco estruturadas na busca de informações.

É compreensível que os gestores do setor varejista de automóveis de Itajaí, monitorem mais o ambiente através de aspectos econômicos, sendo este monitoramento por meio externo escrito. Podemos aceitar que seja um meio apropriado para uma análise econômica, uma vez que a contratação de uma pessoa externa tenha um custo elevado que não está compatível com o desembolso mensal das empresas. Em compensação, podemos observar que estas empresas têm o meio interno escrito como o menor índice, não gerando muita informação. É necessário destacar, também, que a prática de monitoramento, através de meios escritos, é predominante neste setor.

Para obtermos uma análise maior sobre os dados encontrados, segue a discussão do cruzamento de algumas variáveis.

4.2 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS NAS EMPRESAS ANALISADAS

Neste tópico, busca-se compreender a significância entre as variáveis comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características das

empresas e desempenho.

4.2.1 Análise ANOVA entre comportamento estratégico e desempenho

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), descrita anteriormente, é uma ferramenta que permite observar e analisar o comportamento estratégico das empresas do ramo de revenda de veículos da cidade de Itajaí. Os referidos autores definem quatro grupos de comportamento estratégico em que podem ser enquadradas as organizações: Prospector; Defensivo; Analítico e Reativo.

Ao realizar a análise ANOVA com os dados captados pela pesquisa entre os quatro tipos de comportamento estratégico descritos por Miles e Snow (1978) e os índices formulados de desempenho, observou-se que nenhum dos índices apresentou significância para $p < 0,05$, como segue: I*SDG com $p=0,65$, I*SL, com $p=0,44$, I*SCV, com $p=0,44$, I*SRC, com $p=0,53$, I*SCL, com $p=0,86$ e I*SLAbs, com $p=0,80$, lembrando:

I*SDG = índice de importância, vezes satisfação com o desempenho geral;

I*SL = índice de importância, vezes satisfação com a lucratividade;

I*SCV = índice de importância, vezes satisfação com o crescimento de vendas;

I*SRC = índice de importância, vezes satisfação da retenção de clientes;

I*SCL = índice de importância, vezes satisfação com o crescimento dos lucros;

I*SLAbs = índice de importância, vezes satisfação com o lucro absoluto.

Os dados não chegaram nem próximo a um limite de 10%, confirmando que nenhuma das análises apresentadas foi significativa, o que reforça, neste caso, que o comportamento estratégico não está associado ao desempenho na amostra.

Não foram analisados quais comportamentos obtêm um desempenho melhor do que o outro, como o trabalho de Gulini (2005) que verifica que as empresas que adotaram um comportamento estratégico prospector ou analítico obtiveram um desempenho mais positivo, e o de Gimenez *et al.* (1998), que verifica que as empresas reativas apresentaram o pior desempenho.

Em seguida foi realizada uma nova análise ANOVA fatorial, utilizando o

comportamento estratégico, as empresas revendedoras autorizadas e as não autorizadas, com o desempenho geral I*SDG, a qual, também não revelou significância, com $p=0,53$, índice que não serve para este estudo, pois foi definido uma significância de 5%, conforme descrito na metodologia.

No entanto, o teste ANOVA mostrou que não há diferença significativa entre os grupos para esta variável, (I*SDG), o que, provavelmente, pode ser explicado pelo fato das empresas possuírem estrutura enxuta e não se dedicarem muito ao monitoramento de mercado, por questões estruturais.

Conclui-se para este tópico que não foi possível encontrar nenhuma significância nas análises realizadas com os 4 tipos de comportamentos estratégicos descritos por Miles e Snow (1978), possivelmente, porque o tipo reativo apresentou apenas 2 respondentes. Foi realizada, então, uma análise de ANOVA, com apenas 3 tipos de comportamentos estratégicos: defensivo, com 19 respondentes, prospector, com 22 respondentes, e analítico com 18 respondentes. Da mesma forma, não foram encontradas diferenças de desempenho estatisticamente significantes.

Como se pode constatar, no decorrer do capítulo foram focadas as relações das variáveis de perfil estratégico com as variáveis relacionadas ao desempenho organizacional. Diante disto, identifica-se a necessidade de estudos complementares que esclareçam as lacunas presentes nesta pesquisa. Os resultados obtidos não foram suficientes para apontar relação direta entre os dois construtos, portanto não se encontrou relação entre os diversos tipos de comportamento estratégico e o desempenho, mesmo excluindo-se o comportamento reativo.

4.2.2 Análise do comportamento estratégico com o monitoramento do ambiente

Neste tópico, foi realizada uma análise do monitoramento considerando, apenas, os três comportamentos mais predominantes na aplicação da pesquisa,: prospector, defensivo e analítico. Foram encontrados os quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978), mas optou-se por deixar de fora o comportamento reativo, pois o mesmo apresentou a indicação de, apenas, 2 empresas da amostra coletada.

Os dados demonstraram que, quando realizamos uma ANOVA, cruzando o

comportamento das empresas com os aspectos do monitoramento, são encontrados, apenas, um índice que é significativo a 5% e um índice a 10%, como fica evidenciado a seguir: X-Asp $p=0,10$; Conc $p=0,25$; Cli $p=0,71$; Tec $p=0,05$; Reg $p=0,23$; Eco $p=0,44$ e S-C $p=0,60$, onde:

X-Asp = índice geral dos aspectos do monitoramento;

Conc = concorrentes;

Cli = clientes;

Reg = aspectos regulatório;

Tec = aspectos tecnológicos;

Eco = aspectos econômicos e

S-C = aspectos sócio culturais.

A um nível de 10% o X-Asp indica uma significância, como segue abaixo:

Univariate Tests of Significance for X-Asp (Veiculos Sem Reativa)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Comp	2,1740	2	1,0870	2,323	0,107395
Error	26,2092	56	0,4680		

Tabela 08: ANOVA do Comportamento estratégico, com o índice geral dos aspectos do monitoramento com três tipos estratégicos

Fonte: dados da pesquisa

Segue o gráfico LS Means:

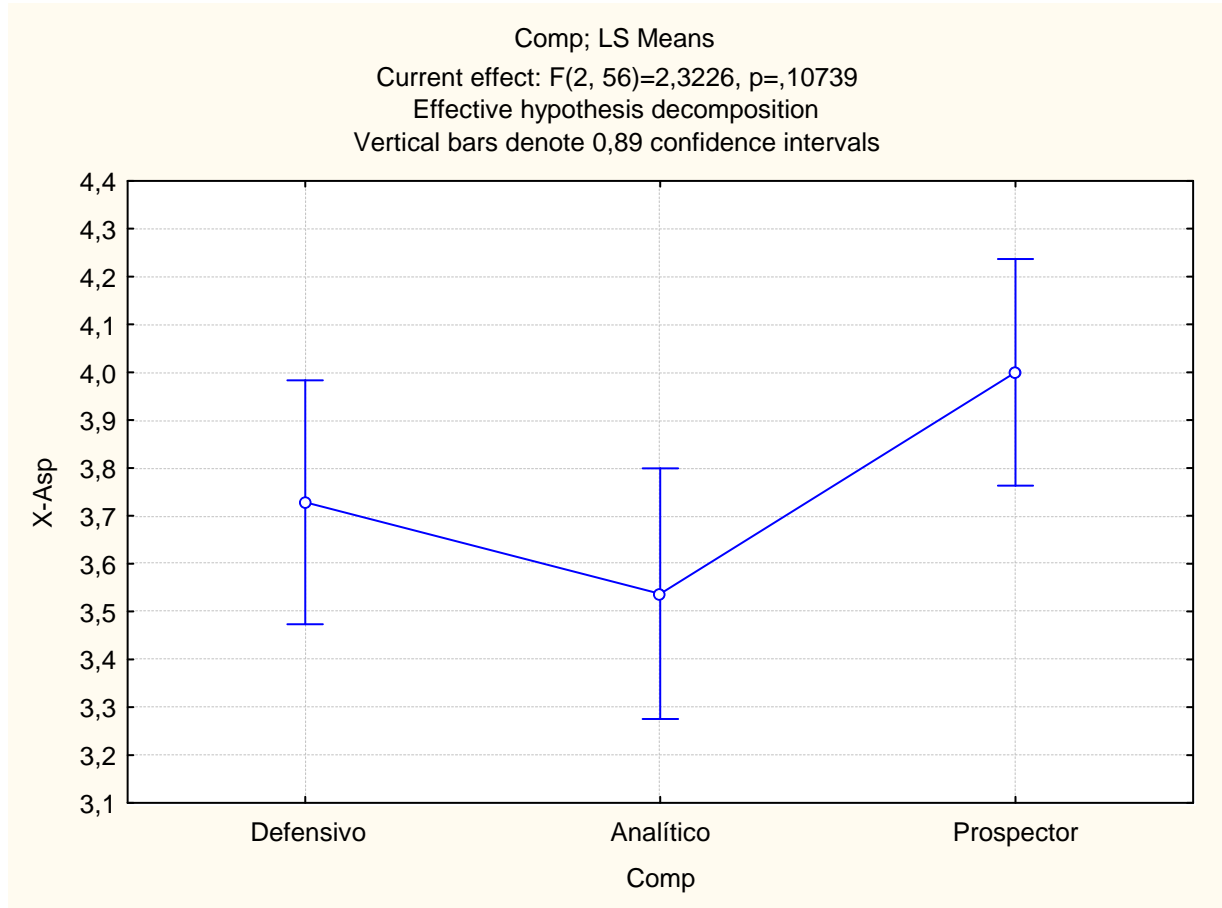


Gráfico 02: ANOVA do Comportamento estratégico, com o índice geral dos aspectos do monitoramento, com três tipos estratégicos

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Para a ANOVA do comportamento estratégico, com o índice geral dos aspectos do monitoramento, com três tipos estratégicos, não foi detectado nenhuma diferença nos testes *post hoc* de Scheffe e de Tukey N HSD. Porém, foi detectado no teste de diferença mínima significativa, de Fisher, a relação como segue:

LSD test; variable X-Asp (Veiculos Sem Reativa)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = ,46802, df = 56,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		3,7281	3,5370	4,0000
1	Defensivo		0,399518	0,209630
2	Analítico	0,399518		0,037642
3	Prospector	0,209630	0,037642	

Tabela 09: Teste de Fisher para diferenças no X-Asp

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Pode-se dizer, com base nos gráficos anteriores, que o comportamento defensivo, *versus* o prospector, e o defensivo, *versus* analítico não apresentam diferenças, mas o comportamento analítico, *versus* o prospector apresenta uma diferença de aproximadamente 0,038.

A única análise que se mostrou significativa aos 5%, foi a entre o aspecto Tecnológico e o comportamento estratégico, com um $p=0,04$, como podemos observar a seguir na tabela:

Univariate Tests of Significance for Tec (Veiculos Sem Reativa)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Comp	11,2106	2	5,6053	3,2974	0,044280
Error	95,1962	56	1,6999		

Tabela 10: ANOVA do Comportamento estratégico, com o aspecto Tecnológico do monitoramento, com três tipos estratégicos

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Com a existência desta relação, encontrou-se o seguinte gráfico LS Means:

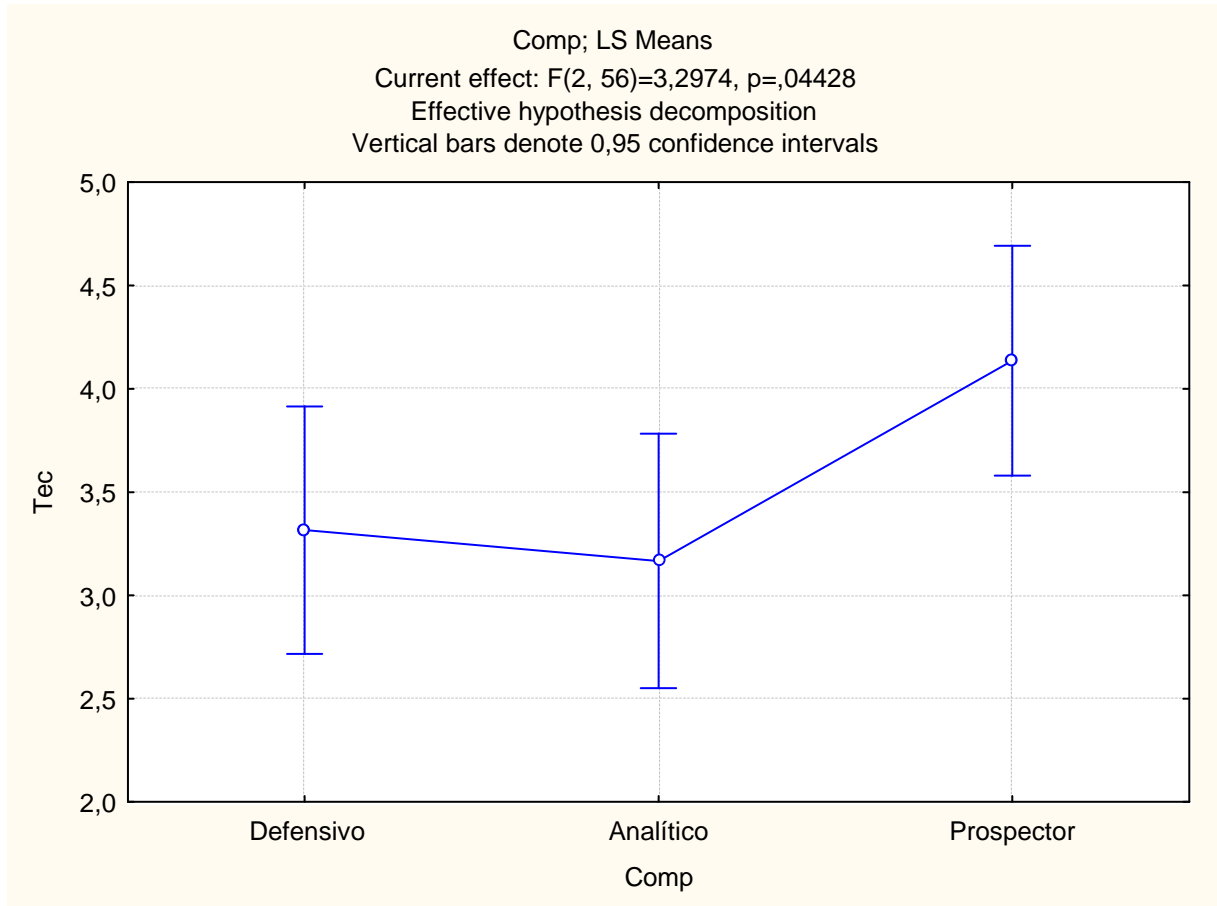


Gráfico 03: ANOVA do Comportamento estratégico, com o aspecto Tecnológico do monitoramento, com três tipos estratégicos

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Conseguiu-se observar no gráfico anterior, que as empresas analíticas têm uma variação grande nas respostas, e sua média é inferior a das empresas defensivas, com uma variação um pouco menor. As empresas prospectoras apresentaram uma média maior, com uma variação pequena.

A análise de diferenças entre os comportamentos apresentou a seguinte relação: não foi detectada nenhuma diferença nos testes *post hoc* de Scheffe e de Tukey N HSD. Porém foi detectado no teste de diferença mínima significativa, de Fisher, a relação como segue:

LSD test; variable Tec (Veiculos Sem Reativa)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 1,6999, df = 56,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		3,3158	3,1667	4,1364
1	Defensivo		0,729348	0,049307
2	Analítico	0,729348		0,022867
3	Prospector	0,049307	0,022867	

Tabela 11: Teste de Fisher para diferenças no Tec.

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Existe diferença entre o comportamento defensivo, *versus* o prospector e entre o analítico, *versus* o prospector. Não há diferença, porém entre o analítico, *versus* o defensivo. Se considerarmos uma significância de 8%, o comportamento analítico, *versus* o prospector apresentaria diferença para os testes *post hoc*, de scheffe e tukey.

Para uma análise dos 3 três comportamentos estratégicos mais relevantes, com a média geral dos meios de monitoramento, encontrou-se também, apenas um índice que se mostrou significativo, que foi o X-In. O X-Tot obteve um $p=0,14$ e X-Ex obteve um $p=0,66$, onde:

X-Tot = média geral dos meios de monitoramento;

X=Ex = média geral apenas dos aspectos externos e

X-In = média geral apenas dos aspectos internos.

Na média geral, apenas dos aspectos internos, X-In obteve um $p=0,02$, conforme se pode observar a seguir:

Univariate Tests of Significance for X-In (Veiculos Sem Reativa)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Comp	8,9856	2	4,4928	3,9070	0,025799
Error	64,3958	56	1,1499		

Tabela 12: ANOVA do Comportamento estratégico, com a média dos aspectos internos do monitoramento.

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Encontrada a relação, segue o gráfico LS Means da ANOVA do Comportamento, com os aspectos internos do monitoramento, com três tipos estratégicos:

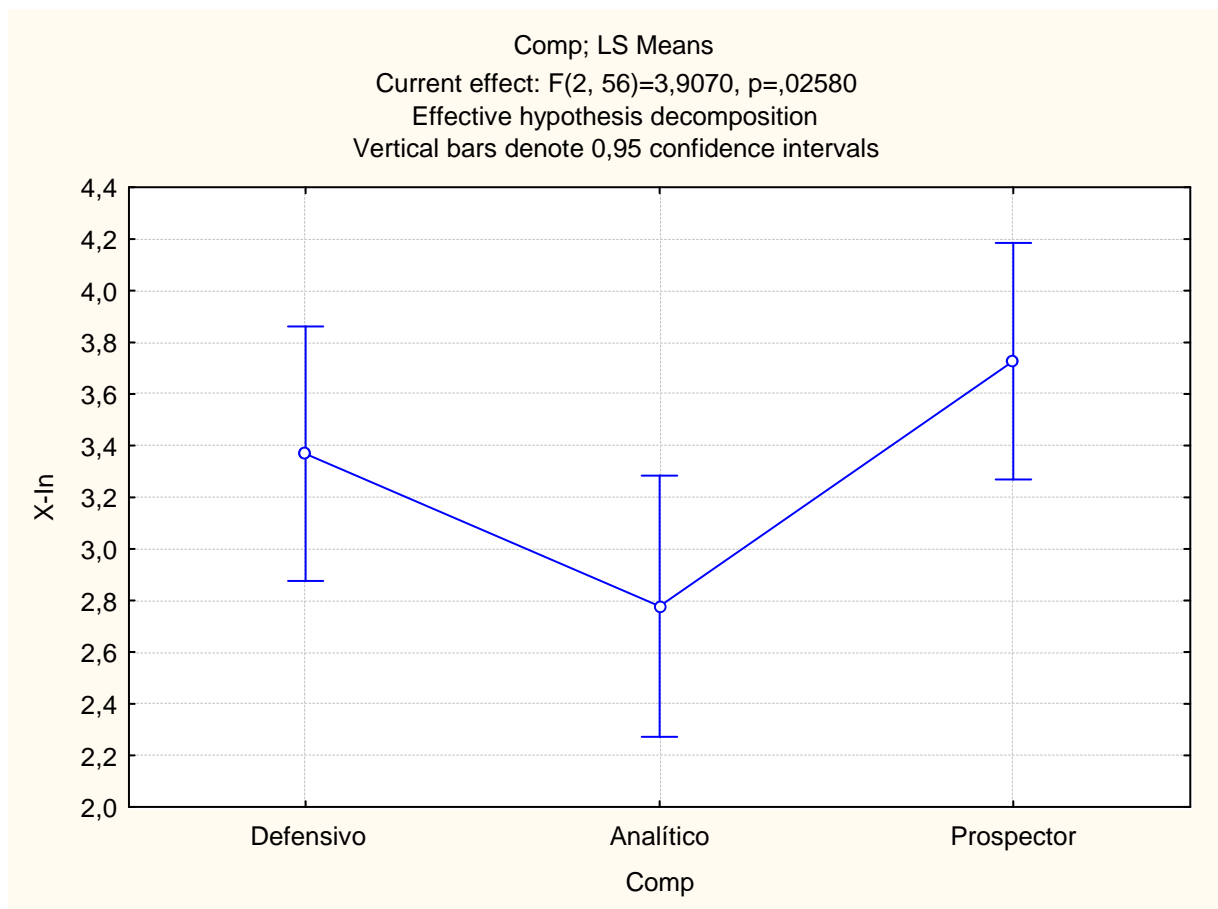


Gráfico 04: ANOVA do Comportamento estratégico, com a média dos aspectos internos do monitoramento.

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Consegue-se observar que a média do comportamento prospector foi um pouco menor neste tópico que no aspecto tecnológico, anteriormente descrito. Em ambas as análises, encontra-se o comportamento prospector destacando-se.

A diferença destacada nesta análise está entre o comportamento analítico, *versus* o prospector, para o teste *post hoc*, de scheffe (0,0264) e para o *post hoc*, de tukey (0,0274), como se pode observar a seguir:

Scheffe test; variable X-In (Veiculos Sem Reativa)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 1,1499, df = 56,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		3,3684	2,7778	3,7273
1	Defensivo		0,254587	0,568298
2	Analítico	0,254587		0,026400
3	Prospector	0,568298	0,026400	

Tabela 13: Teste de Scheffe para diferenças no X-In.

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Unequal NHSD test; variable X-In (Veiculos Sem Reativa)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 1,1499, df = 56,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		3,3684	2,7778	3,7273
1	Defensivo		0,232683	0,560438
2	Analítico	0,232683		0,027432
3	Prospector	0,560438	0,027432	

Tabela 14: Teste de tukey para diferenças no X-In.

Fonte: dados da pesquisa (2008)

É interessante avaliar que, levando em conta uma significância de 10%, encontraríamos uma diferença no teste *post hoc*, de fisher, entre o comportamento defensivo, *versus* o analítico, conforme a tabela a seguir:

LSD test; variable Tec (Veiculos Sem Reativa)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 1,1499, df = 56,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		3,3684	2,7778	3,7273
1	Defensivo		0,099596	0,289877
2	Analítico	0,099596		0,007271
3	Prospector	0,289877	0,007271	

Tabela 15: Teste de Fisher para diferenças no X-In.

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Pode-se observar, com os dados descritos, anteriormente, que, quando se realiza uma análise de variância, cruzando o comportamento estratégico das pequenas empresas analisadas com os aspectos e meios do monitoramento, são encontrados três índices significativos. A análise entre o comportamento estratégico e os aspectos do ambiente que se mostrou significativa, quando se tem um alfa de 5%, foi a Tecnológica com um $p=0,04$. A análise que apresentou significância, com um alfa a 10%, foi o índice geral dos aspectos do monitoramento, X-Asp, com $p=0,10$, e a análise que apresentou significância entre o comportamento estratégico com os meios de monitoramento foi a X-In, índice geral dos meios internos, com $p=0,02$.

4.2.3 Análise entre Desempenho e Características das Empresas

Para este tópico, foi realizada, uma análise ANOVA entre o desempenho e o número de funcionários, o estoque médio, o tempo de atuação da empresa no setor, as empresas autorizadas e não autorizadas. O tempo de atuação da empresa discretizado chamamos de Adisc (divisão das empresas em quatro partes (quartil)), conforme segue:

Até 2 anos correspondem a empresas com idade maior que 1 ano a menor, ou igual a 2 anos, em um total de 18 empresas caracterizadas como novas;

Até 5 anos correspondem a empresas com idade maior que 2 anos a menor, ou igual a 5 anos, totalizando 16 empresas caracterizadas como médias;

Até 10 anos correspondem a empresas com idade maior que 5 anos a menor, ou igual a 10 anos, totalizando 12 empresas caracterizadas como antigas;

Acima de 10 anos correspondem a empresas com idade maior que 10 anos, totalizando 20 empresas caracterizadas como muito antigas.

Foi realizada uma ANOVA com os seguintes itens de desempenho: I*SL ($p=0,55$), com o I*SCV ($p=0,17$), com o I*SCL ($p=0,49$) e com o I*SLAbs ($p=0,36$) para o setor automotivo. As análises demonstraram não haver relação do tempo de vida das empresas com os índices de desempenho para uma divisão das empresas em 4 (quatro).

No entanto, o resultado do teste ANOVA conseguiu apontar para a diferença estatística entre os grupos, apenas para a retenção de clientes (I*SRC), com uma relação de acordo com a tabela a seguir:

Univariate Tests of Significance for I*SRC (Veiculos)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Adisc	330,95	3	110,32	3,2732	0,027516
Error	1921,11	57	33,70		

Tabela 16: ANOVA do I*SRC e do ano discretizado em quatro partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Com a existência desta relação, encontrou-se os o seguinte gráfico LS Means:

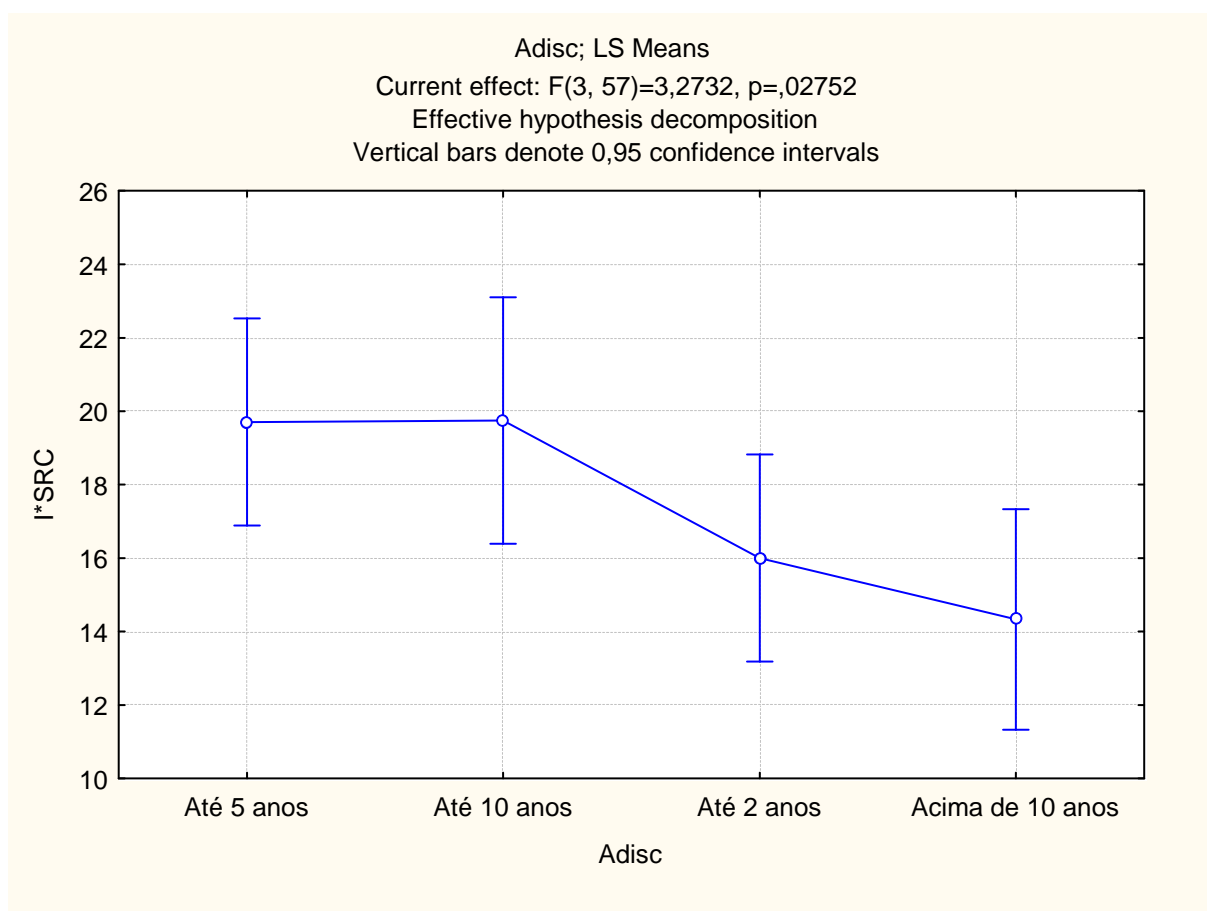


Gráfico 05: ANOVA do I*SRC e do ano discretizado em quatro partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

O gráfico mostra que a partir da ANOVA encontrada, anteriormente, com este índice, as empresas até 5 anos e até 10 anos têm melhor retenção de clientes que as até 2 anos e acima de 10 anos.

Comparando as médias pelo teste de scheffe, encontramos a seguinte tabela:

Scheffe test; variable I*SRC (Veiculos)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 33,704, df = 57,000				
Adisc	Até 5 anos	Até 10 anos	Até 2 anos	Acima de 10 anos
Até 5 anos		0,999998	0,335102	0,089602
Até 10 anos	0,999998		0,409408	0,134250
Até 2 anos	0,335102	0,409408		0,882875
Acima de 10 anos	0,089602	0,134250	0,882875	

Tabela 17: Scheffe test entre I*SRC e Adisc

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Somente existe uma diferença significativa aos 10%, que é entre as empresas até 5 anos, quando comparadas com as acima de 10 anos (0,089602).

Não satisfeito com apenas uma relação encontrada, foi alterado o número de partes de 4 (quatro) para 3 (três). Neste aspecto, encontrou-se uma análise diferente da anterior, ou seja, os índices: I*SL ($p=0,25$), o I*SCL ($p=0,15$) e o I*SLAbs ($p=0,11$). Para o setor automotivo continua não apresentando relação significativa, mas os índices: I*SRC (0,004) apresentou uma relação maior que a anterior, e aos 7% o I*SCV ($p=0,06$) apresenta significância, conforme se vai demonstrar nas tabelas a seguir:

Univariate Tests of Significance for I*SRC (Veiculos)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Adisc3	377,62	2	188,81	5,8423	0,004880
Error	1874,44	58	32,32		

Tabela 18: ANOVA do I*SRC com os Adisc3 em 3 partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Segue o gráfico LS Means em que N = empresas novas, M = médias e A = empresas antigas.

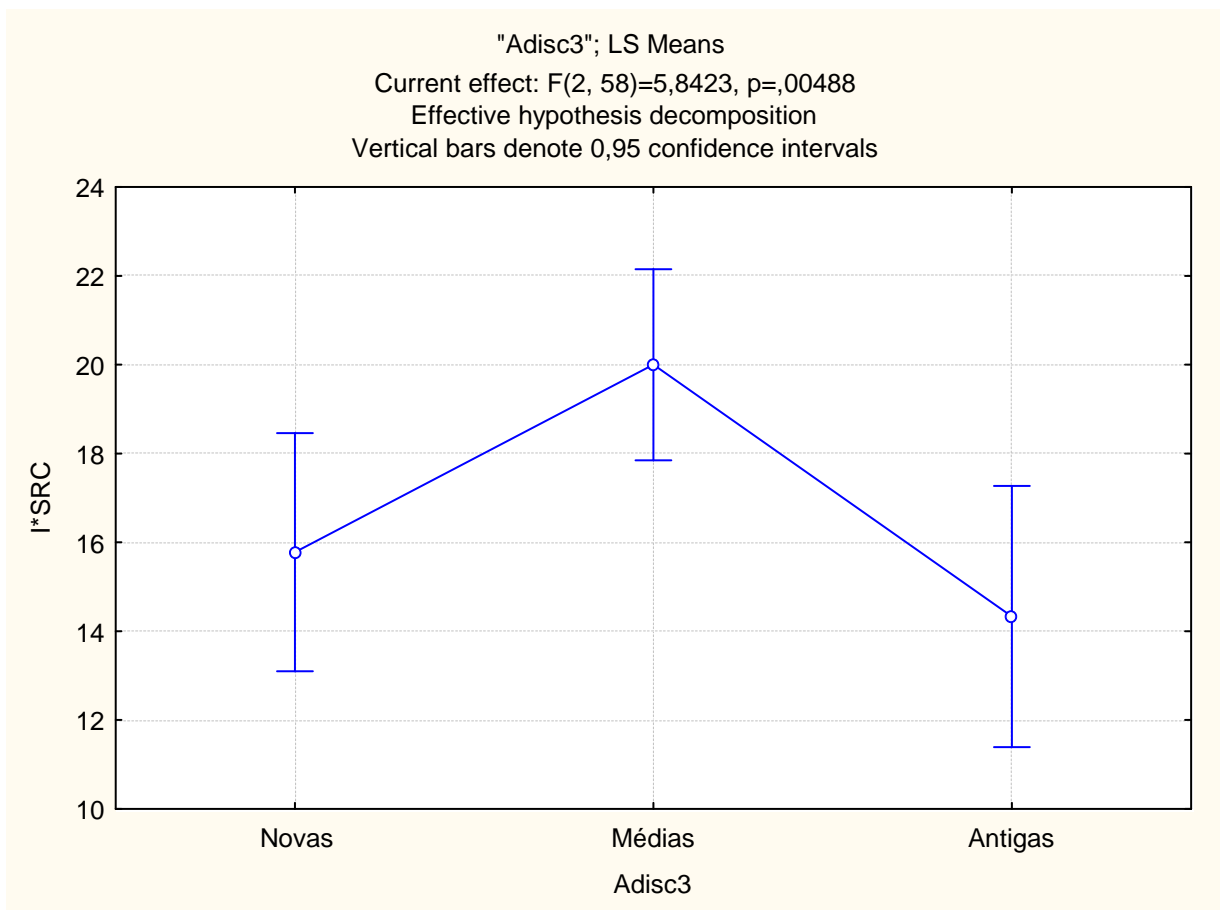


Gráfico 06: ANOVA do I*SRC e do Adisc3 em três partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Foram encontradas diferenças nos três testes *post hoc* realizados, conforme identificação a seguir:

Scheffe test; variable I*SRC (Veiculos)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 32,318, df = 58,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		15,778	20,000	14,333
1	Novas		0,056439	0,768811
2	Médias	0,056439		0,011257
3	Antigas	0,768811	0,011257	

Tabela 19: Scheffe test entre I*SRC e Adisc3 em três partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Observa-se que existe uma diferença das empresas média, *versus* antiga 5%, e empresas novas, *versus* médias de 6%.

Unenqual NHSD test; variable I*SRC (Veiculos)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 32,318, df = 58,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		15,778	20,000	14,333
1	Novas		0,074945	0,0766941
2	Médias	0,074945		0,022584
3	Antigas	0,0766941	0,022584	

Tabela 20: Unenqual N HSD test entre I*SRC e Adisc3 em três partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Considerando a mesma nomenclatura, anteriormente apresentada, existe, portanto, uma diferença para este teste entre as empresas médias, *versus* antigas de 5%, e novas, *versus* médias de 8%.

LSD test; variable I*SRC (Veiculos)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 32,318, df = 58,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		15,778	20,000	14,333
1	Novas		0,016962	0,470283
2	Médias	0,016962		0,002856
3	Antigas	0,470283	0,002856	

Tabela 21: LSD test entre I*SRC e Adisc3 em três partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Neste teste, é possível encontrar duas relações para a análise realizada, considerando as empresas médias, *versus* antigas de 1%, e as empresas novas, *versus* médias a 5%.

Segue a ANOVA do I*SCV com a Adisc3:

Univariate Tests of Significance for I*SCV (Veiculos)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
"Adisc3"	267,957	2	133,979	2,9114	0,062390
Error	2669,092	58	46,019		

Tabela 22: ANOVA do I*SCV entre Adisc3 em 3 partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Segue o gráfico LS Means:

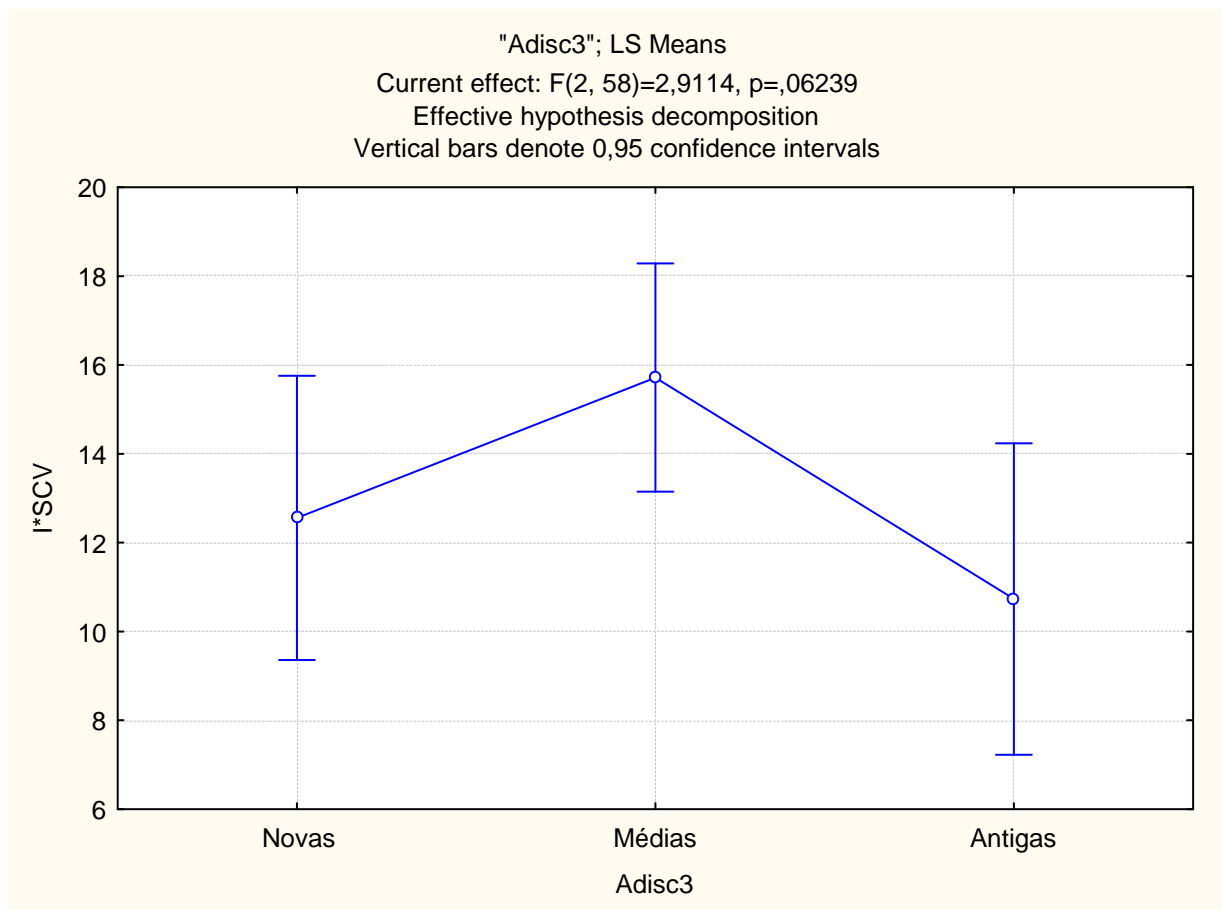


Gráfico 07: ANOVA do I*SCV e do Adisc3 em três partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Para esta análise, não é possível encontrar diferença nos testes post hoc de scheffe e tukey. A diferença aparece, apenas, no teste de diferença mínima de fischer de acordo com a tabela a seguir:

LSD test; variable I*SCV (Veiculos)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = 46,019, df = 58,000				
Cell No.	Comp	{1}	{2}	{3}
		12,556	15,714	10,733
1	Novas		0,128688	0,445397
2	Médias	0,128688		0,025385
3	Antigas	0,445397	0,025385	

Tabela 23: LSD test entre I*SCV e Adisc3 em três partes

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Para uma segunda análise de ANOVA, relacionamos o número de funcionários discretizados (Fdisc) com os índices de desempenho relacionados anteriormente. Para esta análise, não encontramos nenhuma relação próxima de 5% ou 10%, apenas relações com significâncias muito altas, como se demonstra a seguir: I*SL $p=0,24$, I*SCV $p=0,35$, I*SRC $p=0,43$, I*SCL $p=0,58$ e I*SLAbs $p=0,13$.

Já na terceira análise da ANOVA, relacionamos o estoque médio discretizado das empresas (Edisc) com os índices do desempenho, conforme visualizado a seguir: I*SL com $p=0,70$, I*SCV com $p=0,72$, I*SRC com $p=0,09$, I*SCL com $p=0,73$, I*SLAbs com $p=0,64$. Neste ponto, é interessante observar que o índice de retenção de clientes apresentou um $p=0,09$ próximo do qual estipulamos. Pode-se dizer, portanto, que em um nível de significância de 10%, este índice estaria obtendo uma relação.

Observando as análises que foram realizadas neste tópico, é possível

comentar que o índice de desempenho não apresente relação significativa com nenhum outro aspecto analisado. O índice de retenção de clientes apareceu, significativamente, em 3 análises, com uma significância de 10% e em 2 análises com uma significância de 5%. É possível inferir que, talvez o porte (base – número de funcionários) das empresas seja um indicador que tenha maior impacto em relação à idade das empresa.

Quando realizamos a análise ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas com os índices de desempenho, encontramos as seguintes significâncias: I*SDG com $p=0,12$, I*SRC com $p=0,67$, I*SCL com $p=0,13$ e o I*SLAbs com $p=0,32$. Para estes índices, que são respectivamente: índice geral de desempenho, índice retenção de clientes, índice crescimento dos lucros e índice de lucro absoluto, não se encontrou significância, pois o p era maior que 5% em todos os casos.

Os demais índices de desempenho, I*SL com $p=0,03$ e o I*SCV com $p=0,04$ apresentam significância para $p < 0,05$. Portanto, foi realizada uma tabela e um gráfico "Aut-N"; LS Means para cada um dos itens a seguir:

Univariate Tests of Significance for I*SL (Veiculos)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Aut-N	184,23	1	184,23	4,4533	0,039083
Error	2440,76	59	41,37		

Tabela 24: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Segue o gráfico da ANOVA do Comportamento das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro:

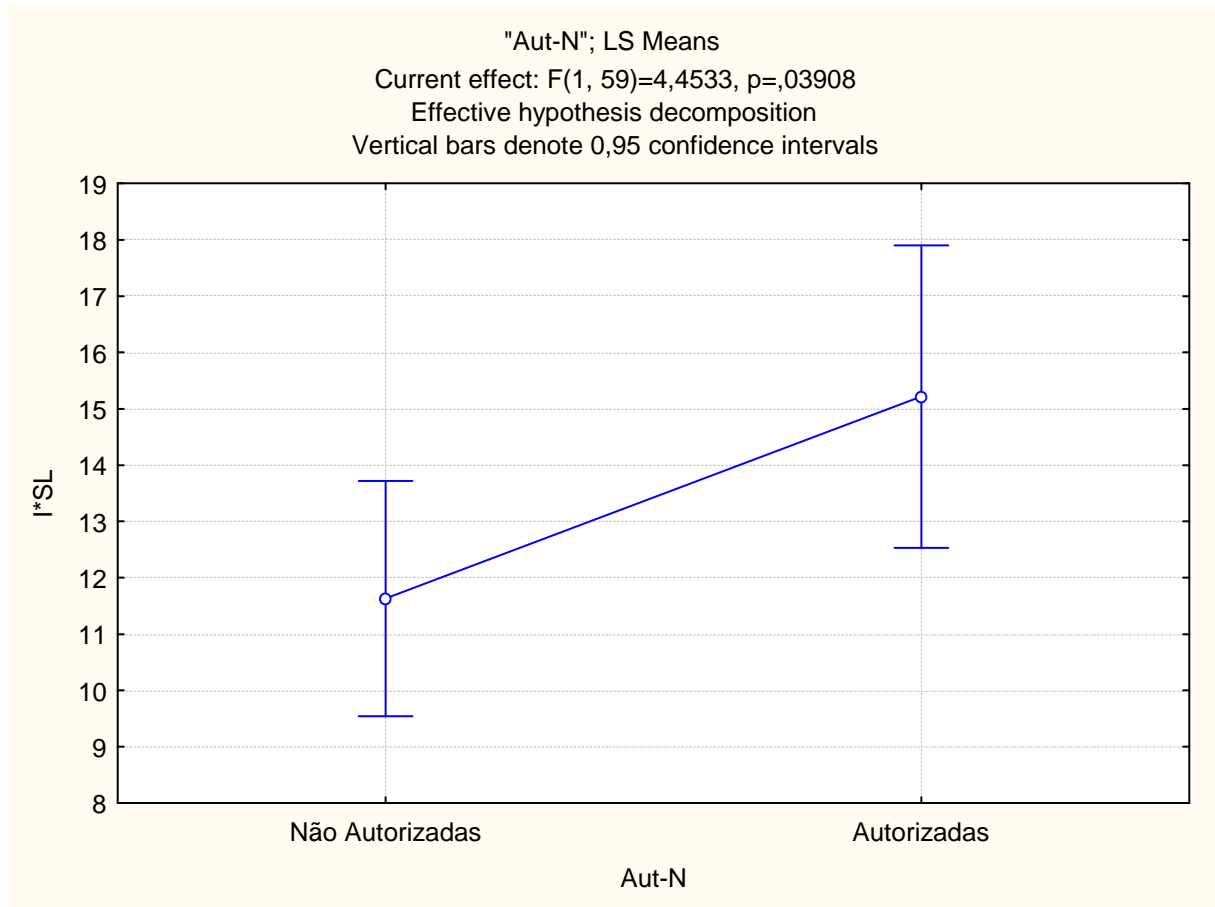


Gráfico 08: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o lucro

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Conforme mostrado, anteriormente, pode-se dizer que as empresas autorizadas têm mais significância que as não autorizadas. A relação importância, vezes significância para a lucratividade, é mais alta nas autorizadas. Realizado um teste *post hoc* com esta variável, encontra-se diferença de 5% entre as empresas autorizadas e não autorizadas em relação à lucratividade de $p=0,03908$, para o teste de scheffe e Fischer, e uma diferença a 7%, para o teste de tukey.

Univariate Tests of Significance for I*SCV (Veiculos)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. Of Freedom	MS	F	p
Aut-N	197,39	1	197,39	4,2508	0,043645
Error	2739,66	59	46,43		

Tabela 25: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Segue o gráfico da ANOVA do Comportamento das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas:

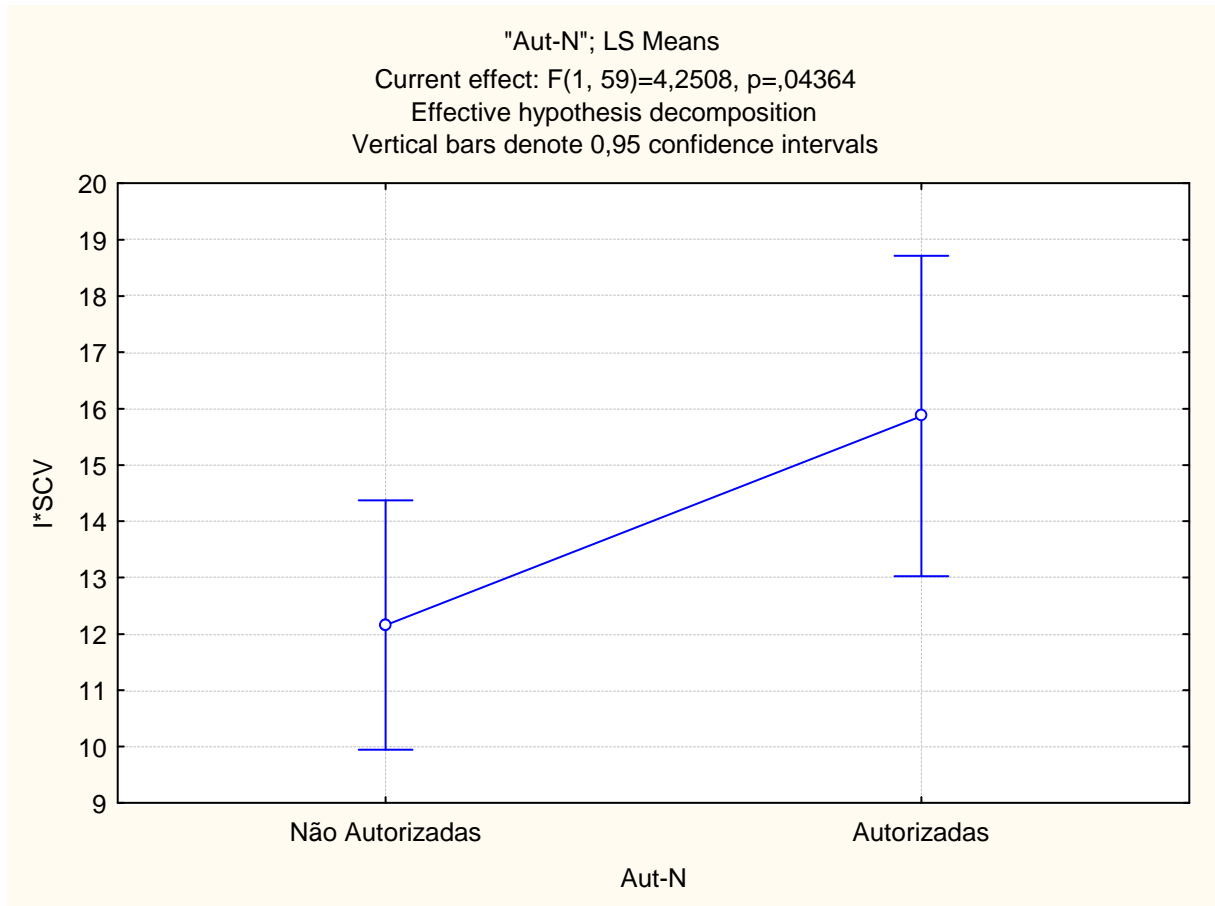


Gráfico 09: ANOVA das empresas autorizadas e não autorizadas e o crescimento das vendas
 Fonte: dados da pesquisa (2008)

No gráfico anterior, fica claro também, que as empresas autorizadas têm mais significância que as não autorizadas. A relação importância, vezes significância para o crescimento das vendas, é mais alta nas autorizadas para o índice de crescimento das vendas.

A diferença para este índice na análise está representada a seguir:

Scheffe test; variable I*SCV (Veiculos)			
Probabilities for Post Hoc Tests			
Error: Between MS = 46,435, df = 59,000			
Cell No.	Comp	{1}	{2}
		12,158	15,870
1	Não Autorizadas		0,043645
2	Autorizadas	0,043645	

Tabela 26: Scheffe test entre I*SCV e Aut-N

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Obteve-se, portanto, uma diferença de 5% no teste de Scheffe e de Fischer e uma diferença de 7% na análise *post hoc* de Tukey. Não se encontrou significância para os casos contendo como variável discreta, empresas autorizadas e não autorizadas e os anos discretizados (Adisc) e com o índice de desempenho.

4.2.4 Análise de correlação do Monitoramento das Informações

As variáveis analisadas neste tópico, contam com perguntas adaptadas dos estudos de Daft, Sormunen e Parks (1988) e Beal (2000).

Daft (1997) definiu o ambiente como sendo Geral e de tarefa. O ambiente de tarefa para Bourgeois (1980) é composto por consumidores, concorrentes e fornecedores. Daft, Sormunen e Parks (1988) observam o ambiente geral sendo composto pelos fatores econômicos, regulatórios e sócio culturais. Já Duncan (1972) descreve que o ambiente pode ser dividido em diversos setores, como: clientes, competidores, tecnologia, economia, regulatório e sócio cultural, os quais, no questionário, são chamados de Aspectos do Ambiente.

Realizando uma análise de correlação com os dados encontrados na Tabela que se encontra no anexo 2 deste, é possível visualizar que a maioria das

correlações são positivas, não tendo nenhuma correlação negativa que seja significativa para se comentar. As correlações significativas encontram-se em negrito e suas respectivas significâncias estão assinaladas na cor vermelha. Estas são significativas, quando tem um $p < 0,05$, pois foi utilizado este índice para demonstrar a existência de correlação.

Analisando as correlações encontradas nos aspectos do ambiente monitorados pelas empresas, foram encontrados algumas correlações como sendo significativas, como segue:

	Conc	Cli	Tec	Reg	Eco	S-C	X-Asp
Conc	1,00	0,19	0,07	0,16	0,28	0,16	0,54
Cli	p=,141	1,00	0,07	0,31	-0,09	0,15	0,46
Tec	p=,599	p=,591	1,00	0,17	0,09	0,28	0,54
Reg	p=,212	p=,017	p=,198	1,00	0,12	0,51	0,71
Eco	p=,028	p=,468	p=,494	p=,352	1,00	0,09	0,36
S-C	p=,230	p=,249	p=,028	p=,000	p=,469	1,00	0,71
X-Asp	p=,000	p=,000	p=,000	0	p=,005	0	1,00

Tabela 27: Correlação entre os aspectos do monitoramento do ambiente

Fonte: dados da pesquisa (2008)

A primeira correlação encontrada aparece quando se tem clientes, *versus* os aspectos regulatórios, sendo que o coeficiente de correlação é 0,31 e a significância $p=,017$. A segunda correlação encontrada dá-se no monitoramento do aspecto concorrente e aspecto tecnológico, onde a correlação é positiva de 0,28 e muito significante, $p=,028$. Os mesmos dados foram encontrados nos aspectos tecnológicos e sócio culturais. Para os aspectos regulatórios, *versus* sócio cultural, encontrou-se um coeficiente de 0,51 e significância de $p=,000$.

Para a média dos aspectos do monitoramento do ambiente *versus* os meios de monitoramento, observou-se que quando os meios são escritos e externos encontra-se apenas, a correlação com o meio sócio cultural de 0,26 e $p=,046$, diferentemente dos meios internos escritos que sofrem correlação com o geral dos aspectos de 0,48 e significância 0, com o aspecto sócio cultural de 0,31 e $p=,016$,

com o aspecto regulatório com $p=,001$ e com o aspecto tecnológico de 0,37 e $p=,003$.

Quando o meio é externo pessoal, encontra-se apenas, uma correlação significativa do aspecto tecnológico com o meio externo pessoal de 0,37 e $p=0$, mas para o meio interno pessoal, a correlação dos aspectos e os meios não apresentaram índices significativos, como podemos observar na tabela a seguir:

	Eesc	Iesc	Epes	Ipes	X-Tot	X-Ex	X-In
Conc	0,05 $p=,728$	0,2 $p=,129$	-0,14 $p=,296$	0 $p=,986$	0,04 $p=,753$	-0,06 $p=,642$	0,13 $p=,315$
Cli	0,11 $p=,392$	0,16 $p=,228$	-0,01 $p=,963$	0,06 $p=,669$	0,11 $p=,400$	0,07 $p=,613$	0,14 $p=,298$
Tec	0,13 $p=,316$	0,37 $p=,003$	0,37 0	0,16 $p=,214$	0,36 $p=,005$	0,33 $p=,010$	0,34 $p=,008$
Reg	0,19 $p=,153$	0,43 $p=,001$	0,18 $p=,162$	-0,02 $p=,906$	0,28 $p=,029$	0,24 $p=,068$	0,28 $p=,028$
Eco	-0,14 $p=,299$	0,04 $p=,783$	0,03 $p=,790$	0,03 $p=,836$	-0,01 $p=,935$	-0,06 $p=,636$	0,04 $p=,767$
S-C	0,26 $p=,046$	0,31 $p=,016$	0,24 $p=,067$	-0,05 $p=,677$	0,26 $p=,040$	0,32 $p=,013$	0,18 $p=,171$
X-Asp	0,21 $p=,106$	0,48 0	0,23 $p=,077$	0,05 $p=,723$	0,34 $p=,008$	0,28 $p=,028$	0,34 $p=,007$

Tabela 28: Correlação e P's entre os aspectos e os meios do monitoramento do ambiente

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Analisando o total dos aspectos, é possível visualizar que foram obtidas quatro correlações com os aspectos tecnológicos (0,36), o regulatório (0,28), o sócio-cultural (0,26) e com o total dos aspectos (0,34).

Já agrupando apenas o total dos meios externos, obtém-se a correlação com o aspecto tecnológico (0,33), com o sócio-cultural (0,32) e com o índice geral dos aspectos com (0,28) de correlação.

Pode-se notar que o meio interno escrito, quando analisado sozinho junto com a média geral dos aspectos, apresentava uma correlação de 0,48 e $p=0$; já quando a análise passa a ser feita entre a média geral dos aspectos e a média total dos meios, obtém-se uma correlação maior de 0,34 e $p=,008$.

Não foi encontrada correlação entre os aspectos econômicos, clientes e

concorrentes com os aspectos internos escritos. Os aspectos que se relacionam com estes meios são os tecnológicos, regulatórios e sócio culturais.

O meio interno pessoal terá correlação com o índice de lucro sobre o valor absoluto, quando se altera a significância para 10%, pois apresenta $p=0,09$, como também pode encontrar uma correlação entre o geral externo com o aspecto tecnológico de 0,33 e $p=,010$, o total dos meios com o total dos aspectos de 0,34 e $p=,008$ e o geral interno com o total dos aspectos de 0,34 e $p=,007$. Existe uma associação de que quanto mais se monitora o cliente, mais atenção é dada para o monitoramento de meios externos pessoais.

4.2.5 Análise de correlação entre índices de meios de monitoramento e índices de Desempenho.

Em relação à análise realizada na tabela a seguir, encontrou-se o desempenho geral I*SDG, que é o índice de importância, vezes a satisfação, e está correlacionada com todos os itens que geram a satisfação e a importância, sendo que essa análise era esperada pelo pesquisador.

Com o índice lucratividade, encontrou-se correlação, apenas, com os meios internos pessoais de 0,36 e $p=,005$, com o geral dos internos de 0,37 e $p=,004$, além do meio geral total de 0,35 e $p=0$, sendo que o índice que menor está relacionado com a lucratividade é o meio externo pessoal 0,25 e $p=0,48$, com uma significância de $p=,012$, conforme se pode observar a seguir:

	Eesc	Iesc	Epes	Ipes	X-Tot	X-Ex	X-In
I*SL	0,2 p=,129	0,26 p=,044	0,25 p=,048	0,36 p=,005	0,35 0	0,29 p=,023	0,37 p=,004
I*SCV	0,23 p=,080	0,03 p=,021	0,35 p=,005	0,36 0	0,41 p=,001	0,37 p=,003	0,39 p=,002
I*SRC	0,07 p=,571	0,2 0	0,32 p=,012	0,34 p=,008	0,31 p=,015	0,26 p=,045	0,31 p=,014
I*SCL	0,05 p=,730	0,12 p=,369	0,32 0	0,27 p=,039	0,25 p=,055	0,24 p=,064	0,22 p=,087
I*SLAbs	0,05 p=,710	0,09 p=,491	0,27 p=,034	0,21 p=,099	0,21 p=,111	0,21 p=,105	0,17 p=,179
I*SDG	0,12 p=,352	0,21 p=,097	0,35 0	0,34 p=,007	0,34 p=,007	0,31 p=,016	0,33 p=,010

Tabela 29: Correlação e P's entre os meios do monitoramento do ambiente e o desempenho

Fonte: dados da pesquisa (2008)

É possível observar que o índice geral de desempenho I*SGD está relacionado com o índice total de monitoramento externo $p=0,016$ e interno $p=0,010$. Quando analisamos o I*SCL com o total dos meios externos, encontrou-se um $p=0,06$ e com o total dos meios internos encontrou-se $p=0,08$. Embora estes dois índices não demonstrem uma correlação para a nossa análise, suas significâncias estão bem próximas disso. Já quando realizamos a análise com o I*SLAbs com o total dos meios externos e com o total dos meios internos, não se encontrou nenhuma significância. Para o valor absoluto do lucro, encontrou-se, apenas, uma relação com o meio externo pessoal sendo uma correlação de 0,27 e significância de $p=0,03$.

É interessante observar que, se fosse alterado o valor da significância de $p=0,05$ para $p=0,10$, vários índices do desempenho estariam correlacionados.

4.3 ANÁLISE GERAL

Neste capítulo, serão comentadas, de maneira conjunta, as análises realizadas ao longo do capítulo anterior.

Caracterizou-se o setor varejista de automóveis de Itajaí – SC como sendo um setor composto por micro e pequenas empresas de idade média igual a 9 (nove) anos, predominando empresas revendedoras não autorizadas.

As empresas respondentes da amostra indicaram valorizar mais o seu desempenho em termos de taxa de crescimento dos lucros e crescimento de vendas que em termos de lucratividade geral e valor absoluto do lucro obtido por ano.

Os gestores do setor varejista de automóveis de Itajaí monitoram mais o ambiente através de aspectos econômicos, sendo este monitoramento por meio externo escrito. É fácil admitir que este seja um meio adequado para uma análise econômica, uma vez que a contratação de uma pessoa externa tenha um custo elevado que pode não estar compatível com o desembolso mensal das pequenas empresas analisadas. Em compensação, pode-se observar que estas empresas têm o meio interno escrito com a menor frequência de utilização.

O comportamento estratégico predominante encontrado neste estudo foi o prospector, seguido pelo defensivo, analítico e reativo. Autores como Scherer e Lobler (2000) e Vasconcelos e Cândido (2005) encontraram resultados muito parecidos com os desta pesquisa, mas Gimenez (1998) e Gulini (2005) encontraram outros comportamentos predominando em suas pesquisas. Aragón-Sanches e Sánchez-Marín (2005) comentam que as organizações classificadas como prospectoras têm uma maior dependência do crescimento tecnológico e da sua posição tecnológica, sendo significativamente maior que a das organizações classificadas como analíticas ou defensivas, algo que não se comprovou nesta análise.

Miles e Snow (1978) argumentam que devem ser observadas algumas diferenças: as empresas prospectoras devem ter uma auto-performance superior às analíticas e defensivas, nesta ordem. Tendo esta característica, as prospectoras devem ter uma capacidade maior de se adaptar com o ambiente que as analíticas e defensivas. Algo que não foi confirmado neste trabalho.

Dentre as análises realizadas, pode-se dizer que o comportamento estratégico não apresentou nenhuma significância para o desempenho, mas para o monitoramento do ambiente foi encontrada uma relação, que é com o aspecto tecnológico, existindo uma diferença entre o comportamento defensivo e prospector e entre o analítico e o prospector. O comportamento estratégico da amostra não foi associado a nenhum outro aspecto de monitoramento, mas é associado à média

geral do meio interno, destacando a diferença entre o comportamento analítico e o prospector. O desempenho, portanto, foi associado mais ao monitoramento que ao comportamento estratégico das empresas.

Para Yunggar (2005), os recursos externos são relativamente mais importantes que os recursos internos e contribuem com 57% de todas as informações externas requisitadas. Afirmção que corrobora com os dados encontrados nesta pesquisa. Mas, no comentário de próprio autor, os recursos internos mais utilizados na organização são: colegas no mesmo escritório ficou com a primeira colocação, com 32%, colegas em outros escritórios da firma, com 26%, reuniões em casa, com 10%, relatórios internos, com 8%, base de dados da empresa com 8% e outros com 6%. Este resultado mostra o significado relativo de importância dos relatórios internos das organizações, como fonte de informação para a empresa. (YUNGGAR 2005)

O desempenho também foi associado com as empresas autorizadas e não autorizadas, com a lucratividade e o crescimento das vendas.

Já na análise de correlação entre os aspectos do ambiente, foi possível detectar algumas relações significativas, como foi possível observar, também, existir uma correlação entre a comportamento e os meios de monitoramento e ente o desempenho e os meios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é estruturado para que sejam retomados os principais resultados do trabalho, além de reconhecer as suas limitações e, ainda, descrever sugestões de futuras pesquisas que possibilitem expandir o entendimento sobre o assunto.

O presente trabalho buscou responder a questão principal de pesquisa: "Como as empresas varejistas do setor automotivo de Itajaí, SC, compreendem e monitoram o ambiente em relação ao seu desempenho e qual o seu comportamento estratégico?", utilizando para este fim a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

Provavelmente, a dificuldade maior desta pesquisa deu-se devido à abrangência dos três construtos principais estudados: comportamento estratégico, monitoramento ambiental e desempenho. Inúmeros modelos podiam ser considerados, entretanto buscou-se uma combinação que atendesse aos propósitos do trabalho.

Os objetivos estipulados foram alcançados através da análise descritiva e de ANOVA com os dados primários coletados junto às empresas do setor, sendo possível descrever que o comportamento estratégico mais adotado pelas revendedoras de carros e motos de Itajaí – SC foi o Prospector. Já o tipo estratégico reativo foi o que obteve menor representatividade na amostra, seguindo as premissas do modelo de Miles e Snow (1978).

Já, quanto à prerrogativa descrita nos estudos de Miles e Snow (1978) de que o grupo de comportamento Reativo estaria sempre com a menor participação, pois organizações desse tipo não sobreviveriam à competitividade do mercado, conseguiu-se comprovar esta afirmação neste estudo, visto que, apenas 2 empresas analisadas, indicaram ter um comportamento deste tipo.

Visando a alcançar o segundo objetivo específico de que tratava o trabalho, buscou-se identificar se existia correlação entre o monitoramento das informações das empresa e os meios pelos quais estas empresas observam o ambiente, bem como foi realizada uma análise de variância, confirmando que, apenas 1 índice de monitoramento está relacionado com o comportamento, que é o monitoramento dos aspectos tecnológicos.

Por conseguinte, o terceiro objetivo foi alcançado, evidenciando, através de

uma análise, de variância a relação entre o desempenho e o comportamento estratégico destas organizações. Para esta relação observamos que nenhum dos índices apresentou significância: índice de importância, vezes satisfação do desempenho geral; da lucratividade; do crescimento de vendas; da retenção de clientes; do crescimento dos lucros e do lucro absoluto.

Este estudo apresenta uma contribuição para os administradores das organizações pesquisadas, pois a partir da análise dos resultados de cada variável de desempenho, os dirigentes têm possibilidade de identificar quais os aspectos que estão otimizados em suas instituições e que, provavelmente, contribuem para o seu sucesso, bem como o levantamento dos itens que necessitam ser mais bem monitorados.

Em outras palavras, o presente estudo enquadra-se como colaborador no processo de escolha de comportamento a ser adotado nas empresas, no que se refere às diretrizes de estratégia organizacional.

Como recomendação para novas pesquisas, aponta-se a necessidade de realização de um estudo para conhecer se a relação entre a taxa de retenção, a obtenção de informações dos clientes e o comportamento estratégico predominante ou uma análise entre o comportamento prospector, *versus* a taxa de sucesso na retenção destes clientes. Com as análises feitas, é possível sugerir algumas outras indagações a futuros trabalhos, como: Qual é o perfil dos gestores das empresas varejistas? De que maneira as informações internas são avaliadas em termos de seu significado para as empresas? Essas informações são discutidas por uma coletividade ou ficam essencialmente restritas à pessoa que as obteve? Que fatores interferem na capacidade da organização de agir em face da informação ambiental?

Estudos realizados em diferentes regiões do Brasil serviriam para validar o resultado deste trabalho, comparando com os dados encontrados neste trabalho. Outro ponto que foi discutido, de forma abrangente no decorrer deste trabalho, mas que merece pesquisa detalhada, seriam os métodos de mensuração de desempenho nas empresas.

Existe possibilidade de pesquisa, também, no que diz respeito ao fator profissionalização organizacional das empresas do setor automotivo, pois conforme observado durante a coleta de dados, estas empresas são muito carentes nesta área.

Diante do exposto, do ponto de vista teórico, o trabalho procurou contribuir para a análise de temas abrangentes na área da administração, testando a validade de diversas relações.

Não se pode deixar de mencionar algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, os dados sobre o desempenho das organizações refletem, apenas, a percepção dos respondentes. Não houve verificação direta de dados mais objetivos, como por exemplo, evolução de faturamento.

Por outro lado, o questionário de identificação das estratégias adotadas, embora tenha sido testado com sucesso em outro estudo (Gimenez, 1994), foi originalmente escrito na língua inglesa. Sua versão para o português foi testada e aperfeiçoada por meio de uma série de 4 pré-testes.

Os resultados apresentados trazem argumentos adicionais que não corroboram a proposição feita por Smith, Guthrie e Chen (1986), no sentido de que a tipologia de Miles e Snow (1978) poderia ser vista como estágios seqüenciais de desenvolvimento estratégico, ou seja, estratégias defensivas estariam associadas a pequenas empresas, e estratégias prospectoras a empresas maiores. Comportamento e idade da empresa podem estar associados visto que 54,09% das empresas pesquisadas têm 5 ou mais anos de idade, o que indica que todos os tipos estratégicos do modelo em estudo são opções viáveis para as pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, DAVID A. Organizing a Strategic Information Scanning System. **California Management Review**, Jan 1983; 25, 2. p. 76-83.
- AGUILAR, F. **Scanning the Business Environment**. New York: MacMillan.1967.
- ANDRADE, J. H. **Gestão da informação na pequena empresa: identificação de tipos e fontes de informação relevantes para a administração estratégica**. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.
- _____. **Strategic Management**. Macmillian Press, 1978.
- ANSOFF, I. A. McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Implanting strategic management**. Prentice Hall, 1984.
- ANSOFF, I.; STEWART, J., M. **Strategies for a technology-based business**. Harvard Business Review, 1967. Nov-Dec, p.71-83.
- ARAGÓN-SANCHES, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**: Jul 2005; 43, 3. pp. 287-308.
- ARGYRIS, C. SCHON, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action perspective**. Reading. Mass. Addison-Wesley, 1978.
- BARBOSA, R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo v. 32, n 4, p. 42-53, 1997.
- BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2003.
- BATTAGLIA, M. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999
- BEAL. R. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**. V. 38, pg. 27, Jan, 2000.
- BERRY, M. J. A.; LINOFF, G. **Data Mining Techniques: for marketing, sales, and customer support**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1997.
- BETHLEM, A. Avaliação ambiental e competitiva, edição privada para uso de alunos e ex- alunos. **COPPEAD/UFRJ**, Rio de janeiro, 1996.

BOURGEOIS, L. J.III. Strategy and environment: a conceptual integration, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, p. 1980.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A .F. **A Primer on Organizational Behavior**. 2. ed. New York, John Wiley & Sons, 1990.

BYRNE JOHN A. **Paradims for Postmodern Managers**, Business Week /Reiventing America. 1992.

BRAGA JÚNIOR, E. et al. **Os estudos prospectivos como ferramenta de apoio às mudanças organizacionais**. **Espacios**. Vol. 28 (2) 2007, p. 11.

BRUNI, A. L. **Estatística Aplicada a gestão Empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas S.A. 2007.

CAMPOS, L. F. B.; BARBOSA, R. R. **Estudos de monitoração ambiental realizada por gerentes e profissionais brasileiros: convergências, divergências e perspectivas frente à pesquisa internacional**. Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – ECI/UFMG, 2007.

_____. **Monitoração ambiental: histórico e tendências da pesquisa**. Disponível em: http://www.lfbcampos.com/MA_historico_tendencias_pesquisa_ANC.pdf. Acesso em: 19 mar. 2008.

CANCELLIER, E.L. P. de L; ALBERTON, A; SANTOS, L. D. R. dos;. O monitoramento de informações estratégicas em pequenas empresas hoteleiras. **IV SemintUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo. Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de Julho de 2006.

CANCELLIER, E.L. P. de L; ALBERTON, A; SILVA, A. B. Diferenças na Atividade de Monitoramento de Informações do Ambiente Externo em Pequenas e Médias Empresas: a Influência do Porte e da Idade. **ENANPAD - 2007**.

CÂNDIDO, G. At. ; ABREU, A. F. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional, 2001**. Disponível em: <Http://read.adm.ufrgs.br.>. Acesso em: 20 dez. 2007.

CARNEIRO, J. M. T. CAVALCANTI, M. A. F. SILVA, J. F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **RAC**, v.1, n.3, Set./Dez. 1997

CARVALHO, C. K. **Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial: um estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em uma empresa brasileira de grande porte**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM30- Gestao estrategica da informacao.PDF>. Acesso em 18 mar. 2008,.

CÊRA, K. **Gestão da Informação sobre o ambiente externo na pequena**

empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de britas – SP. Relatório de pesquisa. São Carlos, EESC – USP, 2003.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, 1972, p. 2-22.

CHOO. C. W. Environmental scanning as information seeking and organizacional learning. Information research, Special Issue on Environmental Scanning and **Competitive Intelligence**, v. 7, n.1, Outubro 2001.

COIMBRA, *et. al.* Análise de Trilha dos Componentes do Rendimento de Grãos em Genótipos de Canola. **Ciência Rural**, Stermbro-outubro, vol. 34, nº 005 – 2004.

CONANT, J.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, R. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. **Strategic Management Journal**. V. 11, 1990, p. 365-383.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1994.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage: what is, what isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

COOK, M. The Intelligentsia. **Business 2.0**, jul. 1999, p.134.

CUNNINGHAM, G. B. Examining the Relationship Among Miles and Snow's Strategic Types and Measures of Organizational Effectiveness in NCAA Division I Athletic Departments. **International Review for the Sociology of Sport**. 2002

DAFT, Richard L. **Management**. 4. ed. The Dryden Press, 1997.

DAFT L. R. RICHARD; WEICK E. KARL. Toward a Model Of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, 1984, v. 9, nº 2, p. 284-293.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 23-140, 1988.

DUNCAN, R, B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quaterly**. 1972, 17, 313-327.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firma. **Organization Science**, v. 7, p. 136-150, 1996.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, vol. 18. 1965. p. 21-32.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organizational structures: some suggestions. **European Management Journal**. v. 10, n. 4, p. 494-499, Dec. 1992.

FERRELL, O. C. HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2000.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, F.A. P. et al. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **RAC**, v. 3, n. 2, Mai/Ago. p. 53-74, 1999.

GLUEK, W. F. **Business Policy and Estrategic Mangement**. New York: MacGraw Hill, 1980.

GULINI, P. L. Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. **Dissertação de Mestrado da Universidade do Vale do Itajaí**. Biguaçú, 2005.

HAGEN, A. F.; AMIN, S. G. Corporate executive and environmental scanning activities: an empirical investigation. **San advanced management journal**, 1995.

HALL, Richard. **Organizações: Estruturas e Processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of management journal**, v. 26, 1983.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom & W. Starbuck (Eds.). **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1981, 1-27.

HENDERSON, B. D. **As Origens da Estratégia**. In MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-11.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOFFMANN, R. A. **A informatização da microempresa varejista do Vale do Iguaçu à luz da estratégia organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) Biguaçú: Universidade Vale do Itajaí, 2006.

HONDEGHEM, A.S. CROMBOOM AND S. NELEN. Gender equality policy as horizontal policy: a comparative study of the Netherlands and the United Kingdom. **International Management. Thematic issue 7 (1):** 2002 p. 67-77.

JUDGE, JR. W. Q.; FOWLER, D. M. Organizational Responses to Strategic Issues Posed by the Natural Environment: An Application of Miles and Snow's Strategic Types. **Industrial & Environmental Crisis Quarterly.** Vol. 9, N. 4, 1996.

JUNGES, I. Metodologia para a Identificação de Cenários Tecnológicos de Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Redes Interempresariais do Tipo Topdown. **Tese - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.**

KANTER, R. M. Thriving Locally in the Global Economy. **Harvard Business Review.** p. 151-158, set/oct, 1995.

KIM, L; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal.** v. 31, p. 802-827, 1988.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: IEGE, 1996.

LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: **Revista de Administração,** v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. WILLIAM. **Administração de pequenas empresas** – ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAY. R. C.; STEWART, JR. W. H.; SWEO, R. Environmental Scanning Behavior In a Transitional Economy: Evidence from Russia. **Academy of Management Journal,** v. 43, n. 3, p. 403-427, 2000.

MCGEE, JEFFREY E. e SAWYERR OLUKEMI O.; Uncertainty and information Search Activities: A study of Owner-Managers Of Small High-Technology Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management,** p. 385-401, 2003.

MEIRELLES, A. de M. **A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro:** modelo teórico e evidências empíricas. Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

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

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, Winter, 1973.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: **Advances in Strategic Management**, Greenwich, 1988, v. 5. p. 1-67.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, January / February, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts and cases. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia**: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTGOMERY, C. **A Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional**: um referencial integrado. Ciência da Informação. Ci. Inf. vol.30 no.2 Brasília May/Aug. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006. Acesso em 19 dez. 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NADAES, A. D. **Monitoração Ambiental: visando à obtenção do sucesso na gestão estratégica de vendas**. Disponível em: <http://www.mg.senac.br/NR/rdonlyres/ekdmmxh3iixbxoyr2wrl42tgflojzuxl7ldmt4u4lmtgto4m6janxtwpgaonso5766esm2uqx2bifm/adriana.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2007.

NAMIKI, N. Miles and Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty, and Organizational Performance, **Akron Business and Economic Review**, 20 (2), 72-88, 1989.

NEVES. R. **A Inteligência Competitiva aplicada nas Organizações do Conhecimento**. 26 set. 2005. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/a_inteligencia_competitiva_aplicada_nas_organizacoes_do_conhecimento/11366/. Acesso em 18 fev. 2008.

OHMAE, K. **Mundo sem fronteiras**: poder e estratégia em uma economia global. São Paulo: Makron Books, 1991.

OLIVEIRA, L.C.P. Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso. ENEGEP. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

PASQUAL, C. A.; PEDROZO, E. Á. O comportamento estratégico e análise de desempenho numa fábrica de embalagens metálicas: o caso da Bertol embalagens. **Texto para discussão** nº 08/2004. Disponível em: http://www.upf.br/cepeac/download/td_08_2004.pdf. Acesso em 18 dez. 2007.

PASSOS, C. F. Desafios para as Pequenas e Médias Empresas. **Folha de São Paulo**, 17 jul. 1996, Caderno Número 2.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Formação quântica de estratégia em pequenas empresas**: uma proposta para empresas de base tecnológica. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 9 a 11 de maio de 2007.

PERIN, M. G. SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. IN: Encontro Anual da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad199-ae-15.pdf>. Acesso em: 20 agosto de 2008.

PINHEIRO, M.. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PIOVESAN, E. **Câmara aprova Supersimples e envia projeto a sanção**. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/homeagencia/materias.html?pk=95334>. Acesso em 11 fev. 2008.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K. **The bottom of the pyramid**. Siliconindia, vol 5, out. 2001.

RESNICK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. Tradução por Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo, McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

REZENDE, D. A. e ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 3 ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: método e técnica**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, P. **Pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **Análise do comportamento estratégico em empresas familiares na indústria da construção civil-setor de edificações na visão da teoria de Miles e Snow.** Disponível em: <http://br.geocities.com/revistaacademica/trabalho/180702a2.html>. Acesso em 02 dez. 2007.

SANTOS, E. dos. **Monitoramento estratégico ambiental em empresas de distribuição – um estudo de caso.** Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/149.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2007.

SANTOS, J. F. O que é o simples nacional (supersimples). Disponível em: http://www.sefaz.se.gov.br/internet/webcontrol/componentes/upload/2007/forum_est%C3%A2ncia/simples_nacional.doc. Acesso em: 19 mar. 2008.

SAWYERR, O. O. Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: A comparative analysis. **Strategic Management Journal**, v.14. n. 4, p. 287-299, 1993.

SCHERER, F. L., LÖBLER, M. L. Comportamento Estratégico: Um Estudo na Indústria de Plásticos de Santa Catarina. **ENEGEP - Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 2000.

SEBRAE. **Estudos da Pequena Empresa.** Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em: 28 dez. 2007.

SIEGEL (1975). **Estatística não-paramétrica para as Ciências do Comportamento.** São Paulo: Editora McGraw-Hill, Ltda.

SILVA, A. B. O.; BASTOS, J. S. I.. **Programa de pesquisa em monitoração ambiental e uso de informação nas organizações:** perspectivas e considerações metodológicas para uma agenda de desenvolvimento. VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Salvador. 28 a 31 out. 2007 . - Bahia - Brasil

SILVA, G. M.; SOUZA, J. P. **O Processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas.** III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 9 a 11 de maio de 2007.

SLATER, S. NARVER, J. Product-market strategy and performance: na analysis of the Miles & Snow Strategy Types. **European journal of marketing**, v.27, n10, p. 33-51, 1993.

SMITH, K. G.; GUTHERIE, J. P.; CHEN, M-J. Miles e Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. **Academy of Management**

Proceedings, p. 45-49, 1986.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 317-336, 1980.

STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TOLEDO, G. L.; QUELOPANA, E. M.; POLLERO, Á. C. Competitive strategies for internationalization of companies. case study: company leader in research, development and innovation. **REAd – Special Issue** 42, v. 10, n. 6, December 2004.

VASCONCELOS, A. F. de; CÂNDIDO, G. A. **Estratégia em Pequenas e Médias Empresas: uma aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em um Arranjo Produtivo Local**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005. p.3289 a 3295. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0702_0487.pdf. Acesso em 18 jan. 2008.

VALENTIM, M. L. P MOLINA, L. G. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. Disponível em: http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf. Acesso em 11 fev. 2008.

WEICK, K. **The Social psychology of organizing**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

WHITTINGTON, R. National innovation and transnational variation. Keynote presentation, **European Academy of Management**, Bocconi University, April, 2003.

YASAI-ARDEKANI, M., NYSTROM, P. C. Designs for enviromental sanning systems: tests of a congingency theory. **Manegement Science**, vol. 42, n. 2, p. 187-204, 1996.

YUNGGAR, M. Environmental scanning for strategic information: content analysis from Malaysia. **The Journal of American Academy of Business**, v. 6, n. 2, p. 324-331, 2005.

APÊNDICE - 1

Itajaí, julho de 2008.

Prezado(a) Gestor:

Por intermédio desta, vimos convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa, de fins acadêmico do Curso de Mestrado em Administração da Univali, que tem a finalidade de descrever o comportamento estratégico e o monitoramento do ambiente adotado pelas empresas do setor automotivo de Itajaí.

Salientamos a importância que representa a sua participação nesta pesquisa, pois será através dela que pretendemos obter uma melhor compreensão da influência do ambiente sobre o comportamento estratégico das empresas do setor. É necessário que este questionário seja preenchido pelo principal dirigente ou por um dos responsáveis pela tomada das principais decisões da empresa.

Salientamos que os dados obtidos serão tratados com absoluto rigor e sigilo.

Caso a empresa tenha o interesse em conhecer os resultados alcançados por esta pesquisa, favor indicar seu interesse no fechamento deste questionário.

Contando com sua participação, antecipamos os nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Elton. J. Blageski Jr.
Mestrando
Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo – PPGAT/UNIVALI
E-mail: elton@univali.br; Tel: (47) 8411-9796

Prof. Dr. Éverton L. P. de Lorenzi Cancellier
Orientador
Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo – PPGAT/UNIVALI
E-mail: everton@univali.br

1. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

Na questão a seguir, não existe uma alternativa “certa” ou “errada”, as alternativas apenas descrevem características que predominam na sua empresa. Assim, mesmo que duas ou mais afirmações pareçam se encaixar com a realidade da empresa, pedimos que seja assinalada apenas 1 (uma) alternativa.

1.1 - Qual das seguintes descrições combina mais ou é mais adequada à sua organização comparativamente com outras empresas do setor automotivo?

A	A minha empresa procura identificar e manter um nicho restrito de produto e serviços que seja seguro e relativamente estável. A empresa oferece um número mais limitado de produtos ou serviços do que os competidores, podendo proteger seu mercado pela oferta de qualidade mais alta, serviço superior ou preços mais baixos. Frequentemente a empresa não está na liderança dos desenvolvimentos e da inovação no ramo automotivo – pois tende a ignorar as mudanças que não tenham uma influência direta nas áreas atuais de operação e, no lugar disso, se concentra em fazer o melhor trabalho possível no nicho restrito de atuação.
B	A minha empresa opera oferecendo um amplo leque de produtos e serviços em constante redefinição. A empresa valoriza estar na liderança em desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços, mesmo quando essas iniciativas ainda não se tenham provado bastante lucrativas. A empresa responde rapidamente aos sinais de novas oportunidades que frequentemente levam a uma nova posição competitiva. Em consequência, a empresa pode não ser forte em todas as áreas em que atua.
C	A minha empresa mantém uma linha limitada e estável de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que procura desenvolver alguns novos produtos e serviços em áreas cuidadosamente selecionadas e promissoras. A minha empresa raramente está na liderança dos desenvolvimentos e de inovação no ramo automotivo. Porém, observando cuidadosamente as ações dos maiores competidores em áreas compatíveis com sua linha limitada e estável de produtos e serviços, a organização pode frequentemente estar “em segundo lugar”, mas com um produto ou serviço com um custo mais eficiente.
D	A minha empresa não parece ter uma orientação consistente de mercado em seus produtos e serviços. Ela não é tão agressiva quanto alguns de seus competidores em manter seus produtos e mercados atuais, nem está disposta a correr alto risco quanto outros competidores. A empresa costuma oferecer respostas competitivas conforme as pressões do ambiente de mercado apareçam e tornem-se fortes forçando a empresa a adotar mudanças.

2. MONITORAMENTO DO AMBIENTE

2.1 Compare os aspectos do ambiente abaixo e assinale com que frequência sua empresa obtém informações úteis sobre eles para a tomada de decisão.

Considerando o ambiente como o conjunto de aspectos externos ao empreendimento que são levados em conta pelos dirigentes no processo e tomada de decisão (Ex.: concorrentes, clientes, aspectos econômicos, etc.) e informações úteis aquelas que tem impacto nas decisões do negócio.

Aspectos do Ambiente		Baixa Frequência		Alta Frequência		
		1	2	3	4	5
1	Concorrentes: este aspecto inclui as empresas que competem com os produtos da minha empresa, direta ou indiretamente.	1	2	3	4	5
2	Clientes: refere-se às pessoas que compram os produtos da minha empresa.	1	2	3	4	5

3	Aspectos Tecnológicos: refere-se a inovações em serviços como venda pela Internet, ao controle atualizado de clientes, a alterações nos processo aplicado a produtos ou compra de tecnologia.	1	2	3	4	5
4	Aspectos Regulatórios: inclui leis, normas e regulamentos que podem influenciar nas atividades da minha empresa.	1	2	3	4	5
5	Aspectos econômicos: inclui fatores econômicos como, inflação, taxas de juros, receita municipal, estadual e federal.	1	2	3	4	5
6	Aspectos Sócio-culturais: envolve valores sociais compartilhados pela população em geral, padrões éticos no trabalho.	1	2	3	4	5

2.2 Considerando que os meios pelos quais a empresa pode obter informações do ambiente externo como sendo escritas, pessoais, internas e externas, compare e indique com que frequência sua empresa mantém contato com os meios abaixo.

Meios		Baixa Frequência			Alta Frequência	
1	Meios externos escritos (Ex.: Revistas, panfletos, livros, jornais, publicações do setor, etc.).	1	2	3	4	5
2	Meios internos escritos (Ex.: relatórios, bilhetes, memorandos, estudos internos ou índices).	1	2	3	4	5
3	Meios externos pessoais (Ex.: associação do setor, clientes, órgãos regulatórios, viagens/feiras, concorrentes).	1	2	3	4	5
4	Meios internos pessoais (Ex.: contato com subordinados, vendedores, pessoal administrativo, etc.).	1	2	3	4	5

3. ANALISE DE DESEMPENHO

3.1 Comparando os índices abaixo, indique o grau de importância de cada um para refletir o desempenho da sua empresa:

INDICADOR		Pouco Importante			Muito Importante	
1	Lucratividade (Percentual do lucro líquido em relação ao faturamento)	1	2	3	4	5
2	Taxa de crescimento das vendas	1	2	3	4	5
3	Taxa de sucesso na retenção de clientes.	1	2	3	4	5
4	Taxa de crescimento dos lucros	1	2	3	4	5
5	Valor absoluto do lucro obtido por ano.	1	2	3	4	5

3.2 Comparando as opções, indique em que medida sua empresa está satisfeita em relação a cada um dos índices de desempenho abaixo:

INDICADOR		Pouco Satisfeita			Muito Satisfeita	
		1	2	3	4	5
1	Lucratividade (Percentual do lucro líquido em relação ao faturamento)	1	2	3	4	5
2	Taxa de crescimento das vendas	1	2	3	4	5
3	Taxa de sucesso na retenção de clientes.	1	2	3	4	5
4	Taxa de crescimento dos lucros	1	2	3	4	5
5	Valor absoluto do lucro obtido por período	1	2	3	4	5

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Dentre as alternativas nas questões 1.1 e 1.2 escolha a que melhor reflete a situação presente em sua empresa.

4.1– Assinale o tipo de empresa?

<input type="checkbox"/>	A	Revendedor Autorizado
<input type="checkbox"/>	B	Revendedor Não Autorizado

4.2 –Assinale o tipo de produto da empresa?

<input type="checkbox"/>	A	Predominantemente Carro
<input type="checkbox"/>	B	Predominantemente Motocicleta
<input type="checkbox"/>	C	Igualmente Carros e Motocicletas

4.3– Informe o Tempo de atuação de sua empresa no ramo automotivo de Itajaí: _____ anos.

4.4– Informe o número de funcionários que trabalham na sua organização: _____ funcionários.

4.5 – No último ano, meu estoque médio mensal de veículos foi de: _____ veículos.

5. OUTRAS INFORMAÇÕES

5.1 – Assinale se você tem interesse em receber os resultados desta pesquisa?

<input type="checkbox"/>	A	Sim
<input type="checkbox"/>	B	Não

5.2 - Caso sim, em qual endereço eletrônico você gostaria de receber:

Endereço de e-mail:

APÉNDICE - 2

	Conc	Cli	Tec	Reg	Eco	S-C	X-Asp	Eesc	lesc	Epes	Ipes	X-Tot	X-Ex	X-In	I*SL	I*SCV	I*SRC	I*SCL	I*SLAbs	I*SDG
Conc	1,00	0,19	0,07	0,16	0,28	0,16	0,54	0,05	0,20	-0,14	0,00	0,04	-0,06	0,13	0,05	0,12	0,03	0,02	0,02	0,05
Cli	p=,141	1,00	0,07	0,31	-0,09	0,15	0,46	0,11	0,16	-0,01	0,06	0,11	0,07	0,14	0,19	0,16	0,14	0,20	0,20	0,20
Tec	p=,599	p=,591	1,00	0,17	0,09	0,28	0,54	0,13	0,37	0,37	0,16	0,36	0,33	0,34	0,15	0,17	0,20	0,14	0,05	0,16
Reg	p=,212	p=,017	p=,198	1,00	0,12	0,51	0,71	0,19	0,43	0,18	-0,02	0,28	0,24	0,28	-0,22	-0,15	-0,12	-0,16	-0,21	-0,19
Eco	p=,028	p=,468	p=,494	p=,352	1,00	0,09	0,36	-0,14	0,04	0,03	0,03	-0,01	-0,06	0,04	-0,21	-0,06	0,04	-0,17	-0,17	-0,13
S-C	p=,230	p=,249	p=,028	p=,000	p=,469	1,00	0,71	0,26	0,31	0,24	-0,05	0,26	0,32	0,18	0,03	0,17	0,26	0,19	0,15	0,19
X-Asp	p=,000	p=,000	p=,000	0	p=,005	0	1,00	0,21	0,48	0,23	0,05	0,34	0,28	0,34	0,01	0,13	0,17	0,08	0,03	0,10
Eesc	p=,728	p=,392	p=,316	p=,153	p=,299	p=,046	p=,106	1,00	0,41	0,21	0,39	0,67	0,77	0,48	0,20	0,23	0,07	0,05	0,05	0,12
lesc	p=,129	p=,228	p=,003	p=,001	p=,783	p=,016	0	p=,001	1,00	0,66	0,36	0,84	0,68	0,87	0,26	0,30	0,20	0,12	0,09	0,21
Epes	p=,296	p=,963	0	p=,162	p=,790	p=,067	p=,077	p=,099	0	1,00	0,38	0,77	0,79	0,64	0,25	0,35	0,32	0,32	0,27	0,35
Ipes	p=,986	p=,669	p=,214	p=,906	p=,836	p=,677	p=,723	p=,002	p=,004	0	1,00	0,69	0,49	0,78	0,36	0,36	0,34	0,27	0,21	0,34
X-Tot	p=,753	p=,400	p=,005	p=,029	p=,935	p=,040	p=,008	p=,000	0	0	p=,000	1,00	0,92	0,93	0,35	0,41	0,31	0,25	0,21	0,34
X-Ex	p=,642	p=,613	p=,010	p=,068	p=,636	p=,013	p=,028	0	0	0	0	p=0,00	1,00	0,72	0,29	0,37	0,26	0,24	0,21	0,31
X-In	p=,315	p=,298	p=,008	p=,028	p=,767	p=,171	p=,007	0	p=0,00	0	0	0	0	1,00	0,37	0,39	0,31	0,22	0,17	0,33
I*SL	p=,695	p=,152	p=,235	p=,095	p=,111	p=,798	p=,923	p=,129	p=,044	p=,048	p=,005	0	p=,023	p=,004	1,00	0,73	0,61	0,72	0,71	0,84
I*SCV	p=,361	p=,217	p=,193	p=,264	p=,629	p=,182	p=,311	p=,080	p=,021	p=,005	0	p=,001	p=,003	p=,002	p=,000	1,00	0,72	0,80	0,79	0,91
I*SRC	p=,822	p=,290	p=,115	p=,376	p=,762	p=,039	p=,185	p=,571	0	p=,012	p=,008	p=,015	p=,045	p=,014	0	0	1,00	0,71	0,66	0,83
I*SCL	p=,864	p=,121	p=,291	p=,214	p=,197	p=,133	p=,521	p=,730	p=,369	0	p=,039	p=,055	p=,064	p=,087	0	0	0	1,00	0,92	0,94
I*SLAbs	p=,875	p=,117	p=,676	p=,113	p=,194	p=,245	p=,837	p=,710	p=,491	p=,034	p=,099	p=,111	p=,105	p=,179	0	0	0	p=0,00	1,00	0,93
I*SDG	p=,713	p=,118	0	p=,152	p=,331	p=,151	p=,458	p=,352	p=,097	0	p=,007	p=,007	p=,016	p=,010	0	p=0,00	0	0	0	1,00

Apêndice - 02: Correlação dos Aspectos e meios de monitoramento; Importância e Satisfação do desempenho.

Fonte: dados da pesquisa

* Correlação com nível de significância de 0,05.

Onde: **Conc** = Concorrentes; **Cli** = Clientes; **Tec** = Tecnológico; **Reg** = Regulatório; **Eco** = Econômico; **S-C** = Sócio-Cultural; **X-Asp** = Média geral dos aspectos de monitoramento; **Eesc** = externo escrito; **lesc** = interno escrito; **Epes** = externo escrito; **Ipes** = interno escrito; **X-Tot** = média geral dos meios de monitoramento; **X=Ex** = média geral apenas dos aspectos externos; **X-In** = média geral apenas dos aspectos internos; **I*SL** = índice de importância vezes a satisfação do lucro; **I*SCV** = índice de importância vezes a satisfação do crescimento de vendas; **I*SRC** = índice de importância vezes a satisfação da retenção de clientes; **I*SCL** = índice de importância vezes a satisfação do crescimento dos lucros; **I*SLAbs** = índice de importância vezes a satisfação do lucro absoluto; **I*SDG** = índice de importância vezes a satisfação geral do desempenho.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)