

## **Monitoramento do ambiente na pequena empresa: um estudo de caso sobre o processo em uma empresa do setor imobiliário.**

**MARIANA BASSI SUTTER**

USP - Universidade de São Paulo  
m.sutter@usp.br

**LETICIA FOERSTER**

USP - Universidade de São Paulo  
lefoerster@hotmail.com

**PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER**

USP - Universidade de São Paulo  
patriciakrakauer@usp.br

**MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA**

USP - Universidade de São Paulo  
martinho@usp.br

**EDISON FERNANDES POLO**

USP - Universidade de São Paulo  
polo@usp.br

## **Monitoramento do ambiente na pequena empresa: um estudo de caso sobre o processo em uma empresa do setor imobiliário.**

### **1.Introdução**

Ao longo dos últimos anos a disputa de mercado passou a ser cada vez mais acirrada. O contexto atual é caracterizado por diversas e constantes mudanças nas condições de mercado, tais características competitivas demandam que as organizações desenvolvam e implementem suas estratégias baseadas em um planejamento estratégico, o qual deve ser desenvolvido em etapas e pautado em alguma metodologia. Apesar do preconceito de que o planejamento estratégico só deve ser desenvolvido em grandes organizações, Fischmann e Almeida (2011) apontam que a técnica administrativa também pode e deve ser empregada por pequenas empresas.

Uma das etapas do planejamento estratégico consiste no diagnóstico da empresa em que: aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e a estratégia vigente são analisados (FISCHMANN; ALMEIDA, 2011). A análise do ambiente é um dos elementos mais importantes do planejamento estratégico, sendo apontado em vários os modelos de planejamento estratégico. Tal análise dissemina o pensamento estratégico e estimula às empresas a desenvolverem mecanismos de monitoramento constante do ambiente em que a organização está inserida.

Apesar da literatura em administração mostrar-se robusta quando o tema versa sobre o monitoramento e busca de informações no ambiente, as pesquisas ainda têm como objeto os desafios enfrentados por grandes empresas (CANCELIER; ALMEIDA; ESTRADA, 2005), deixando de estudar monitoramento ambiental em pequenas empresas.

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (2012), o bom desempenho da economia brasileira no período 2000-2011, aliado às políticas de crédito, impulsionou o crescimento das micro e pequenas empresas (MPEs) no país e confirmou sua expressiva participação na estrutura produtiva nacional. Entre 2000 e 2011, verificou-se aumento do número de estabelecimentos das MPEs e do emprego gerado por estes estabelecimentos. Em 2011, as MPEs responderam em média por 99% dos estabelecimentos, mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e por parte significativa da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Seguindo o movimento de formalização de toda a economia, cresceu também o número de empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio real recebido. De acordo com esses dados e os que seguirão no parágrafo seguinte, é possível constatar que no mercado brasileiro as pequenas e médias empresas (PMEs) são de grande importância para promover o crescimento econômico; gerar empregos e consequentemente gerar renda e melhorar as condições de vida da população.

É comprovado que as PMEs são responsáveis por dinamizar a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles, atrelado a isso está sua capacidade propiciar posições de trabalho. Segundo dados mais recentes do IBGE (2010), as PMEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. Já os dados disponibilizados através do portal do Governo do Brasil (MADI; GONÇALVES, 2012), indicam que desde 2000 a participação das PMEs, no total de empreendimentos produtivos brasileiros, obteve um aumento substancial. Enquanto a taxa de crescimento anual foi de 4% para o total de empresas, independente do porte, para as pequenas empresas foi de 6,2%, e 3,8% para as micro, entre 2000 e 2008.

Os resultado do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2012 realizado em parceria entre o Sebrae e o DIEESE constata que entre 2000 e 2011, as micro e pequenas empresas criaram 7,0 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de

empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho em 2000 para 15,6 milhões em 2011. Em todo o período, o crescimento médio do número de empregados nas MPEs foi de 5,5% a.a. A maior parte dos negócios estão localizados na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil.

Mesmo com um crescimento vigoroso, a pesquisa do Sebrae (2013) aponta que esses empresários necessitam de apoio quanto à gestão de seus negócios. A instituição da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº123/06) conferiu tratamento diferenciado aos pequenos negócios e atualmente uma empresa com faturamento até R\$ 36.000,00 pode obter seu CNPJ pela internet. Dessa forma e conforme destaca Luiz Barreto, Diretor-Presidente do Sebrae Nacional (2011), na apresentação do estudo realizado em 2011 sobre a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, a perenidade desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País.

Mesmo diante desses fatos e apesar da importante contribuição e papel das pequenas empresas para a economia brasileira, poucos estudos dedicam-se a pesquisar o monitoramento do ambiente em PME's. Cancellier, Almeida e Estrada (2005), assim como Krakauer e Almeida (2012) contribuíram para o avanço do conhecimento a cerca da temática por meio de estudos de caso com pequenas empresas brasileiras com escopo no monitoramento ambiental das PME's investigadas. De acordo com achados de Krakauer e Almeida (2012), a PME estudada não utiliza um modelo formal de monitoramento ambiental e, segundo Cancellier *et al.* (2005), os sistemas de monitoramento ambiental analisados no arcabouço teórico - os quais são aplicados em grandes empresas - ainda mostram-se muito custosos para a PME.

Identificou-se, portanto, uma lacuna na literatura, pois poucas pesquisas acadêmicas relacionam as seguintes variáveis: (I) planejamento estratégico, (II) pequenas empresas e (III) monitoramento do ambiente. Assim, dada à incipiência de pesquisas quanto à vigilância ambiental em pequenas empresas, o presente estudo busca compreender como uma pequena empresa do setor imobiliário monitora o ambiente em que opera. Para contemplar o objetivo proposto, optou-se pelo estudo de caso de uma empresa de pequeno porte que atua nos segmentos de desenvolvimento, incorporação, construção e ciclo de venda, permitindo, a partir dos resultados, descrever-se as práticas e ferramentas utilizadas pela empresa para realizar a atividade de monitoramento ambiental. Partiu-se dos trabalhos realizados por Krakauer e Almeida (2012) e de Cancellier *et al.* (2005) para orientar o presente estudo.

O estudo contribui ao ampliar a estruturação do conhecimento sobre o monitoramento ambiental em pequenas empresas, enriquecendo assim, essa ainda pouco desenvolvida temática. No âmbito empresarial, o estudo colabora apontando fatores que poderiam ser melhor desenvolvidos pelos gestores da empresa em estudo, podendo servir de exemplo para outras empresas de pequeno porte que estejam em fase inicial do desenvolvimento de seu sistema de monitoramento ambiental

Além da parte introdutória, o presente estudo está dividido em mais quatro partes. Na segunda e terceira parte, apresenta-se a revisão da literatura, seguida dos procedimentos metodológicos utilizados para realizar a pesquisa de campo. No capítulo 4, descreve-se, de forma breve, a empresa em estudo. O quinto capítulo apresenta os resultados encontrados e sua análise à luz da teoria revisada no capítulo 2. Por fim, o capítulo 6 aborda as considerações finais sobre os achados, as limitações metodológicas e as sugestões para estudos futuros.

## **2. Bases conceituais**

Foram levantados dados secundários sobre o planejamento estratégico, análise ambiental no planejamento estratégico, conceituação de PME's e o monitoramento do ambiente em pequenas empresas, sendo que tais dados alicerçaram a pesquisa de campo.

## 2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo pelo qual uma organização define seu direcionamento e a forma como irá alocar seus esforços e recursos para perseguir seus objetivos. Para determinar o direcionamento a ser seguido é necessário entender sua atual posição e os possíveis caminhos a percorrer. De acordo com Almeida (2003), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são apresentadas as ações que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

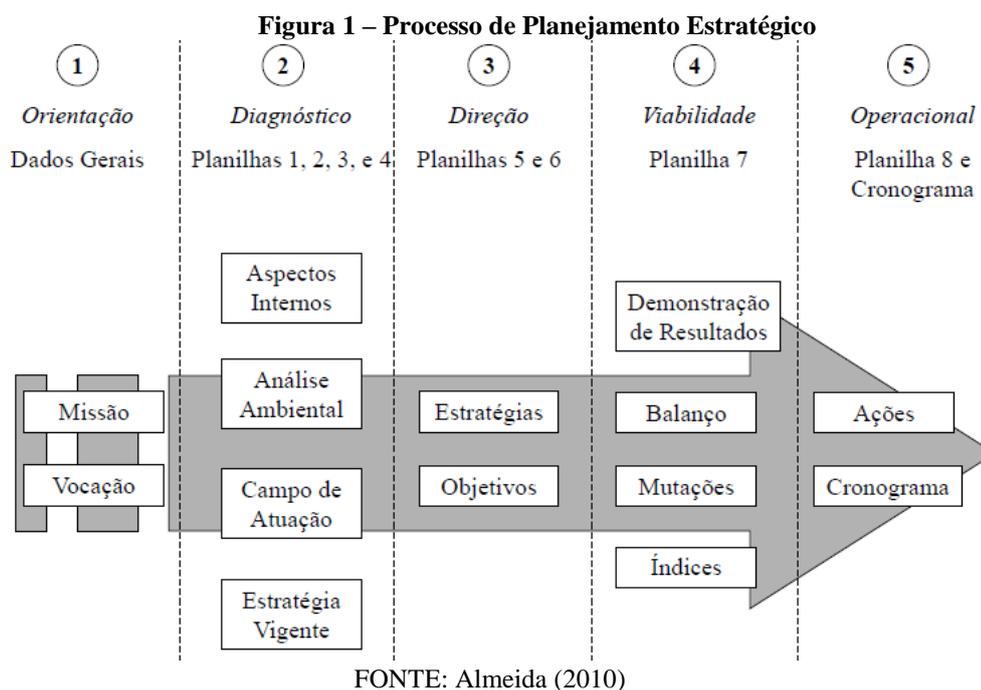
Drucker (1974, p. 661) define o planejamento estratégico como a forma de pensar por meio da missão da empresa; ao se fazer a pergunta “o que é o nosso negócio e o que deveria ser?”, a sua resposta guiará os gestores de uma organização à definição dos objetivos, o desenvolvimento das estratégias e planos. Contudo, como foi ressaltado por Steiner (1979, p.15) o planejamento estratégico não é o processo de tomada de decisões futuras, decisões somente podem ser feitas no presente. Sendo assim o planejamento estratégico busca prever o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado.

Almeida (2010) desenvolveu um modelo de planejamento estratégico composto por cinco etapas:

- 1) orientação: etapa na qual o planejamento estratégico se inicia com base na missão da empresa e na sua vocação. Ou seja, o planejamento estratégico inicia-se com a análise da razão de ser da organização, a qual delimita o seu campo de atuação, assim como indica as possibilidades de expansão de suas ações.
- 2) diagnóstico: etapa realizada por meio da análise dos seguintes elementos: aspectos internos da organização, análise do ambiente em que a empresa está inserida, o campo de atuação e a estratégia vigente.
- 3) direção: a partir do diagnóstico, os gestores traçam objetivos para empresa nos próximos anos e analisam as possíveis estratégias que podem utilizar para alcançá-los.
- 4) viabilidade: etapa que analisa os elementos financeiros da organização como a demonstração de resultados, o balanço, as mutações e índices para que os gestores entendam se a implementação das estratégias e busca pelos objetivos são factíveis do ponto de vista financeiro.
- 5) operacional: etapa em que ações e o cronograma são estruturados para que o planejamento estratégico seja implementado.

O processo de planejamento estratégico de Almeida (2010) foi ilustrado por meio da Figura 1.

Em síntese, o planejamento estratégico consiste assim, em um processo sistemático de vislumbrar um futuro desejado, traduzindo essa visão em metas ou objetivos amplamente definidos e uma sequência de passos para alcançá-los. Em contraste com o planejamento de longo prazo (que começa com o status atual e estabelece um caminho para atender às necessidades futuras estimadas), o planejamento estratégico começa com o fim desejado e trabalha para trás, para o status atual. Além disso, em contraste com o planejamento tático (que se concentra em alcançar objetivos intermédios bem definidos com meios pré-determinados), o planejamento estratégico olha para o quadro mais amplo e é flexível na escolha de seus meios.



Como a presente investigação tem como objeto de pesquisa o monitoramento do ambiente, tarefa executada pelas organizações no planejamento estratégico na etapa de diagnóstico e que deve fazer parte da gestão estratégica da empresa, faz-se necessário aprofundar no entendimento sobre a análise do ambiente, item que será estudado a seguir.

## 2.2 Análise ambiental no planejamento estratégico

As empresas são sistemas abertos que fazem parte e interagem com um sistema maior. Logo, na dinâmica ambiental, as empresas afetam e são afetadas pelos ambientes externos (ACKOFF, 1974). Assim, a análise ambiental mostra-se uma ferramenta de extrema importância para que a empresa atinja seus objetivos e conquiste uma vantagem competitiva no mercado em que atua.

De acordo com Almeida (2010) e Barney e Hesterly (2007), a análise do ambiente é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, pois por meio dessa análise as empresas identificam oportunidades e ameaças, podendo alcançar a eficácia.

Para Barney e Hesterly (2007) o ambiente geral da empresa versa sobre amplas tendências no contexto em que a organização opera que podem impactar nas escolhas estratégicas das empresas. Nesse sentido, Aaker (2001, p.118) acredita que as empresas devem utilizar a análise de ambiente com intuito de “detectar, monitorar e analisar aquelas tendências e acontecimentos atuais e potenciais que criarão oportunidades ou ameaças para a empresa”.

Assim, o monitoramento faz parte da análise ambiental. Entende-se por monitoramento do ambiente a atividade das organizações de adquirir informações sobre o ambiente (GHOSHAL, 1988; CHOO, 1999), representando um recurso que auxilia aos dirigentes formular e se familiarizar com o contexto em que a empresa está inserida. O monitoramento ambiental abarca tanto o processo de análise das informações quanto o processo de busca por informações (CHOO, 2001).

Para Raymond, Julien e Ramangalaby (2001) o sistema de monitoramento utilizado pelas empresas pode variar de informal ao formal, do simples ao complexo, mas deve sempre abranger três aspectos do ambiente: 1) o monitoramento comercial (mercados e

consumidores); 2) o monitoramento competitivo (competidores/concorrência e as indústrias), e 3) o monitoramento tecnológico (tecnologias de informação e de produção e fornecedores).

Especificamente para as PMEs o monitoramento do ambiente deve considerar as particularidades de gestão desse tipo de empresa, o que será discutido nos próximos itens.

### **2.3 Conceituação de PME**

Existem muitos parâmetros para se definir as PMEs, muitas vezes dentro do próprio país como é o caso no Brasil, assim, o presente estudo não tem a pretensão de defender nenhum dos critérios existentes nem tão pouco a de criar novos. De qualquer forma, para se conceituar as PMEs, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento e quantidade produzida (CHÉR, 1991).

Já para o Sebrae (2013), as PMEs podem ser divididas em quatro segmentos por faixa de faturamento. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira: Empreendedor Individual (faturamento até R\$ 60 mil); Microempresa (faturamento até R\$ 360 mil); Empresa de Pequeno Porte (faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões); e o Pequeno Produtor Rural (propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento de até R\$ 3,6 milhões). Vale ressaltar que a classificação baseada em mão-de-obra tem sido a mais usada, apesar da falta de consenso.

#### **2.3.1 Especificidades da Pequena Empresa**

Com bases nos estudos de outros autores (SOLOMON, 1986; LEONE, 1991; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; LEONE, 1999) foram determinadas algumas características como sendo as mais comumente encontradas nas pequenas empresas, capazes de caracterizar esse ambiente específico. Dentre elas foram apontadas: (1) uso comum do trabalho próprio ou de familiares (2) dificilmente contratam administração especializada, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo; (3) representam um campo de treinamento de mão-de obra especializada e da formação de empresários; (4) possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores; (6) têm forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas; (7) os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos; (8) a direção é pouco especializada e a administração é essencialmente pessoal, pois quanto menor o negócio, mais informal será, e seus recursos comerciais e pessoais se confundem; (9) as pequenas empresas fazem investimentos a curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos; (10) há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos e as pesquisas; (11) as pequenas empresas possuem dirigentes com grande tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa.

#### **2.4 Monitoramento do ambiente em pequenas empresas**

O monitoramento ambiental merece estudos específicos voltados para a compreensão das práticas realizadas na pequena empresa, uma vez que sua realidade é bastante diversa da encontrada nas grandes organizações (CANCELIER, ALBERTON, BARBOSA, 2011).

O estudo de Smeltzer, Frann e Nikolaisen (1988) investigou práticas de monitoramento ambiental de pequenas empresas e identificou a frequência de monitoramento e as fontes de informações mais usadas por organizações de pequeno porte desprovidas de staff executivo e dirigidas por seus próprios donos. Os setores do ambiente considerados mais

importantes e mais monitorados foram o mercado de atuação e as condições da economia. Embora o mercado de atuação tenha recebido destaque, os competidores não foram vistos como fontes importantes de informações e os dirigentes entrevistados tinham poucas coisas a falar sobre eles.

Conclusão semelhante foi encontrada por Cancellier *et al.* (2011) em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas da região da grande Florianópolis, onde foi identificado que grande parte das empresas não procura informações sobre concorrentes ou o faz de forma esporádica; enquanto Almeida e Menezes (1997) identificaram que informações sobre os concorrentes estão entre as de menor importância para uma amostra de pequenas empresas paranaenses.

Devido a essa semelhança, mostra-se relevante dar continuidade aos estudos sobre esse e outros possíveis fenômenos que permeiam as peculiaridades das pequenas e médias empresas.

Em estudo realizado por Cancellier *et. al* (2005), três sistemas de monitoramento de informações estratégicas propostas por três distintos autores - Calori (1989), Aaker (1983) e Pearce II *et al.* (1982) – foram analisados. De forma geral, Cancellier *et al.* (2005) apontam que os sistemas de monitoramento podem ser sintetizados em seis passos: 1) Definição das variáveis e necessidades de informação; 2) Identificação de fontes; 3) Definição dos responsáveis; 4) Armazenamento; 5) Processamento; 6) Divulgação.

Krakauer e Almeida (2012) apresentaram em seu estudo as etapas de três modelos prescritivos na literatura. O Quadro 1 sintetiza as etapas dos modelos.

Com base nos apontamentos das fases de sistemas de monitoramento sintetizados por Cancellier *et al.* (2005) e estudados por Krakauer e Almeida (2012) que o presente estudo de caso será pautado. Assim, os itens seguintes da fundamentação teórica dedicam-se à conceituação de cada etapa de monitoramento.

**Quadro 1 – Etapas dos modelos de monitoramento ambiental**

| Etapas | Modelos   |  |   |
|--------|---|--|---|
|        | McGee e Prusak (1998)                                   | Aaker (1983)                               | Cancellier et al. (2005)                              |
| 1      | Identificação de necessidades/requisitos de informação. | Conhecimento da necessidade de informação. | Definição das variáveis e necessidades de informação. |
| 2      | Coleta de informações.                                  | Definição das fontes.                      | Identificação de fontes.                              |
| 3      | Classificação e armazenamento de informação.            | Seleção dos participantes.                 | Definição dos responsáveis.                           |
| 4      | Desenvolvimento de produtos e serviços de informação.   | Atribuição de tarefas.                     | Armazenamento.  |
| 5      | Distribuição e disseminação da informação.              | Armazenamento/processamento de dados.      | Processamento.  |
| 6      | Análise e uso da informação.                            | Disseminação das informações.              | Divulgação.   |

FONTE: Krakauer e Almeida (2012)

#### **2.4.1 Definição das variáveis e informações**

A definição das informações relevantes mostra-se uma etapa fundamental para a sistematização do processo de monitoramento ambiental nas empresas (KRAKAUER; ALMEIDA, 2012), sendo defendido por Xavier e Cancellier (2008) como etapa inicial, pois estrutura o monitoramento ambiental.

No caso de pequenas e médias empresas, as quais operam com menos recursos, o delineamento das variáveis revela-se ainda mais importante, pois permite que a gestão concentre seus esforços nos elementos mais estratégicos para o negócio (KRAKAUER;

ALEMIDA, 2012). Nesse sentido, o estudo de Cancellier *et al.* (2005) aponta que tal definição deve considerar as variáveis de maior impacto para a empresa.

De acordo com Almeida (2010) a definição das variáveis ambientais que influenciam a empresa é necessária e importante, pois facilita a coleta de informações, evitando número excessivo de informações. Almeida (2010) propõe um modelo que divide as variáveis ambientais em quatro segmentos: 1) macroambiente clima (considera as variáveis relacionadas às ações do governo); 2) macroambiente solo (considera as variáveis referentes à população e suas características); 3) ambiente operacional (abarca as variáveis referentes aos concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologias), e 4) ambiente interno (abrange os valores e aspirações dos proprietários e colaboradores, tendo como foco de análise a cultura da empresa).

#### 2.4.2 Identificação de fontes

Segundo Aaker (1983) as empresas devem priorizar as fontes de informações com as quais já mantém contato, ou seja, fontes com as quais a empresa já tenha familiaridade, facilitando o processo de monitoramento. Tratando-se de pequenas empresas, Pearce II, Chapman e David (1982), acrescentam a importância de se utilizar as fontes com as quais a empresa tenha fácil acesso.

Almeida e Menezes (1997) em estudo sobre vigilância ambiental com 48 empresas identificaram dezoito tipos de fontes para obtenção de informações utilizados por empresas de pequeno e médio porte, conforme pode-se analisar na Tabela 1.

**Tabela 1 – Tipos de Fontes para Obtenção de Informações**

|    | Fontes de Informações                              |
|----|--|
| 1  | Agências de propaganda                             |
| 2  | Gerentes de Bancos                                 |
| 3  | Fornecedores de matérias-primas                    |
| 4  | Compradores dos clientes                           |
| 5  | Participação em seminários, cursos e congressos    |
| 6  | Viagens ao exterior                                |
| 7  | Visitas a empresas concorrentes                    |
| 8  | Visitas a empresas de referência                   |
| 9  | Ex-empregados dos concorrentes                     |
| 10 | Revistas especializadas do ramo técnico da empresa |
| 11 | Clientes da empresa                                |
| 12 | Os próprios concorrentes                           |
| 13 | Consultores de empresas                            |
| 14 | Professores Universitários                         |
| 15 | Boletins especializados                            |
| 16 | Livros técnicos                                    |
| 17 | Revistas tipo Exame                                |
| 18 | Colegas mais experientes                           |

FONTE: Autores, adaptado de Almeida e Menezes (1997)

#### 2.4.3 Definição dos responsáveis

Aaker (1983) e Pearce II *et al.* (1982) sugerem que o monitoramento deve ser descentralizado, abrangendo as pessoas que estão mais próximas das fontes de informações e em melhores condições de obtê-las, devendo, portanto, envolver maior número de participantes. Aaker (1983), porém, destaca que as pessoas mais expostas às fontes de informações e as envolvidas diretamente com o planejamento estratégico devem ter prioridade com relação a responsabilidade pelo monitoramento. Somado a isso, Pearce II *et al.* (1982) apontam que deve-se considerar também o perfil dos participantes.

#### **2.4.4 Armazenamento**

No entendimento de Aaker (1983) sugere o armazenamento das informações deve ser feito em um único local de depósito para evitar a perda de informações, podendo este ser um simples arquivo ou um sofisticado sistema de informação. Xavier e Cancellier (2008) destacam a importância de se classificar as informações e de se desenvolver mecanismos de recuperação para que as informações sejam facilmente acessadas e utilizadas.

#### **2.4.5 Processamento**

De acordo com Cancellier *et al.* (2005, p.14) “o processamento envolve a análise de informações e a avaliação dos impactos que as informações em conjunto podem oferecer para a empresa”. Para esta etapa Aaker (1983) sugere a participação de especialistas para analisar as informações monitoradas, o que, de acordo com Cancellier *et al.* (2005) e Krakauer e Almeida (2012), mostra-se uma recomendação pouco viável para pequenas empresas, em função da restrição orçamentária das empresas desse porte.

Krakauer e Almeida (2012) entendem que o processamento das informações em PME's deve ser realizado por meio de uma análise que permita o cruzamento de diferentes informações e que estimule discussões regulares entre os gestores da empresa.

#### **2.2.6 Divulgação**

De acordo com Aaker (1983), nessa etapa devem ser escolhidos os canais mais adequados para a divulgação das informações. O autor sugere que a disseminação seja realizada por meio de arquivos, resumos, relatórios e sistemas informatizados. Segundo Cancellier *et al.* (2005), a divulgação das informações pode ser feita junto à etapa de processamento e análise, assim essas duas etapas podem ser fundidas.

### **3. Metodologia**

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender como uma pequena empresa do setor imobiliário monitora o ambiente em que opera. Esta investigação justifica-se pela importância e escassez de estudos sobre a forma como as organizações de pequeno porte monitoram o ambiente no qual estão inseridas. No âmbito acadêmico, o estudo busca identificar se a teoria também é aplicada à prática (restringindo os resultados ao objeto pesquisado), ajudando na apreensão dos conceitos. No aspecto gerencial, o estudo contribui, apontando etapas do monitoramento ambiental que precisam ser aprimoradas, assim como etapas que mostram-se importantes na literatura, porém não são pertinentes no dia-a-dia da empresa estudada, podendo, assim, servir de orientações para outras organizações de pequeno porte que também buscam melhorias em seu processo de monitoramento do ambiente.

Para desenvolvimento do estudo, levantou-se o referencial teórico relacionado ao planejamento estratégico, à análise ambiental no planejamento estratégico, ao monitoramento do ambiente em pequenas empresas e às ferramentas de monitoramento em pequenas empresas. Para atingir o objetivo proposto, optou-se pela abordagem qualitativa de natureza descritiva, com base no método do estudo de caso. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso possibilita a análise em profundidade de uma situação particular, permite também identificar as variáveis e suas inter-relações que, por meio de outra ferramenta, poderiam não ser levantadas. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um objeto que está acontecendo, tendo como base a experiência real.

Optou-se pelo estudo de caso único, estratégia de investigação a qual se concentra no entendimento fenômeno e focaliza acontecimentos contemporâneos, apontados por Yin (2005) como circunstâncias relevantes para utilização de tal instrumento de pesquisa. A empresa em estudo foi selecionada por conveniência, considerando-se a facilidade de acesso aos dados, assim como a contribuição com o propósito da pesquisa.

Para realizar o estudo de campo, elaborou-se um plano de pesquisa com foco nas questões relevantes para o estudo, nos dados que deveriam ser analisados, quais dados deveriam ser coletados e de qual maneira deveriam ser tratados os resultados obtidos, conforme proposto por Yin (2005). Os dados levantados foram obtidos por meio de análise documental, dados disponíveis no site da empresa e entrevista com sócios gestores da organização, de modo a garantir o respeito aos princípios de interação e triangulação de dados (EISENHARDT, 1989) coletados a partir de diferentes fontes. Logo, os dados do estudo advêm de fontes secundárias e primárias obtidas entre maio e junho de 2013.

Para coleta de dados primários, foram realizadas duas entrevistas com os sócios gestores da Real Estate Brasil (REB). Antes de iniciar as entrevistas os sócios da empresa receberam uma apresentação sobre o objetivo acadêmico do artigo (compreender como uma pequena empresa do setor imobiliário monitora o ambiente em que opera); optou-se em não descrever os conceitos acadêmicos sobre Análise Ambiental para evitar possíveis vieses nas respostas. Em seguida perguntou-se a cada um dos entrevistados se e como obtinham as informações sobre as diferentes variáveis do modelo. O perfil dos entrevistados está resumido no Quadro 2.

**Quadro 2 – Perfil dos entrevistados**

| Perfil dos entrevistados |   |
|--------------------------|---|
| Entrevistado 1           | Sócio fundador da empresa. Possui MBA e Pós Graduação em Planejamento Estratégico e Finanças pela FGV, é formado em Administração pela PUC-SP. Concluiu diversos cursos no exterior entre eles de Economia em Oxford. Além disso, ministra cursos <i>in company</i> e foi professor de Graduação em diversas universidades em São Paulo. Antes de fundar sua própria empresa, atuou no mercado como executivo nas áreas de Finanças e Suprimentos em empresas nacionais e multinacionais. |
| Entrevistado 2           | Sócio fundador da empresa. Empresário e empreendedor. Formado em Educação Física pela USP, iniciou sua carreira na área de Marketing no setor automotivo. Viveu mais de 10 anos em Londres onde se envolveu com projetos de empreendedorismo. Ao regressar para o Brasil desenvolveu um projeto de agropecuária e posteriormente à sua venda se engajou na constituição e fundação da REB.  |

Observou-se que, pela empresa ser de pequeno porte e ainda nova no mercado, os sócios dessa organização estão altamente envolvidos no processo de gestão, por isto o foco da análise foram as percepções dos próprios sócios gestores. As entrevistas transcorreram por meio de um processo estruturado e presencial, seguindo um roteiro específico e de conversação entre pesquisador e narrador, no qual o narrador é o provedor das informações; porém não o objeto do estudo. Os depoimentos se concentraram sobre aspectos ligados à análise ambiental.

As entrevistas, analisadas a seguir, foram conduzidas como entrevistas semi-estruturadas, que giraram em torno do tema de análise ambiental, porém foi permitido aos entrevistados liberdade para complementar suas respostas com outras observações e permitia a incorporação de temas que podiam ocorrer durante a própria entrevista. As entrevista duraram cerca de 60 minutos.

Para a análise das entrevistas foram seguidas as sugestões de Mattos (2006) e não foi utilizado softwares de análise de conteúdo. Buscou-se apenas com base na experiência dos pesquisadores envolvidos, derivar para a análise categorial. Neste estudo, as categorias são as etapas do monitoramento ambiental que são apresentadas no capítulo de análise de dados. As informações obtidas foram confrontadas com os conceitos apresentados na revisão da literatura, pesquisas científicas e dados secundários disponíveis.

Cabe ressaltar uma limitação do estudo inerente ao método escolhido, o viés dos pesquisadores e seus pré-conceitos, os quais foram reduzidos por meio da utilização de diversas fontes de dados conforme explicado anteriormente.

#### **4. Descrição da Empresa**

Para a elaboração da pesquisa, foi realizado um estudo de caso na Real Estate Brasil (REB), seguindo o método de estudo de caso único (Yin, 2005). A REB é uma incorporadora imobiliária com atuação no interior de São Paulo. Fundada em 2011 em Bragança Paulista (SP), acumula experiência no desenvolvimento imobiliário da região por meio da comercialização de unidades residenciais, comerciais e industriais. A empresa desenvolve produtos imobiliários em vários segmentos: edifícios comerciais, residenciais de médio porte e condomínios industriais. Atualmente seus projetos somam cerca de 1,5 milhão de metros quadrados de área construída em projetos entregues ou em fase de construção, sendo assim, ainda é considerada uma empresa de pequeno porte para o setor, embora seja uma das maiores na região que atua.

##### **4.1 Análise dos resultados**

De acordo com os apontamentos dos entrevistados a empresa em estudo realiza o monitoramento do ambiente em que opera. Tal inferência pode ser constatada por meio da fala do entrevistado 1 quando incitado sobre a atividade:

Desde a concepção da empresa o monitoramento ambiental pautou todas as nossas decisões e estratégias. Desde alocação de recursos que avalia cada projeto como um ativo de um portfólio de investimentos, até análises econômicas por se tratar de um setor sensível a diversas variáveis macroeconômicas, dessa forma realizamos o monitoramento de forma constante.

Após indagados sobre a realização do monitoramento ambiental, os entrevistados foram questionados sobre os seis passos propostos por Cancellier *et al.* (2005) para realizar o monitoramento do ambiente: 1) Definição das variáveis e necessidades de informação; 2) Identificação de fontes; 3) Definição dos responsáveis; 4) Armazenamento; 5) Processamento; 6) Divulgação. Logo, as seis etapas configuram as categorias de análise de dados.

##### **Definição das variáveis e necessidade de informação:**

Segundo os sócios da empresa, os tipos de informações monitorados pela organização correspondem a indicadores financeiros, indicadores econômicos, indicadores da construção civil, expectativa dos empresários, nível de atividade da indústria e velocidade de vendas. Todas essas as variáveis são monitoradas nos EUA, EU, Brasil e Microrregião de atuação.

Tais apontamentos vão ao encontro do que foi analisado na fundamentação teórica, de que, em pequenas e médias empresas, por operarem com menos recursos, o delineamento das variáveis revela-se ainda mais importante, permitindo que a gestão concentre seus esforços nos elementos mais estratégicos para o negócio (KRAKAUER; ALEMIDA, 2012). Logo, observa-se que os gestores da REB consideram as variáveis de maior impacto para a empresa em seu monitoramento, confirmando os argumentos de Cancellier *et al.* (2005)

O Quadro 3, estruturada com base no modelo de Almeida (1997), reúne as variáveis ambientais analisadas pelos sócios da empresa:

**Quadro 3 – Variáveis analisadas segmento ambiental**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Segmento             | Variáveis Ambientais   |
| Macroambiente Clima  | Programa Minha Casa Minha Vida, Políticas de Crédito Habitacional, Renda, Crescimento Econômico e Demográfico, Inadimplência, Taxa de Desemprego, Investimentos de Longo Prazo, Segurança, PIB e Legislação Vigente.   |
| Macroambiente Solo   | Crescimento da Região, Agilidade da Prefeitura, Apoio Político, Faixa de Renda, Educação, Investimentos de Grandes Grupos, Meio Ambiente, Banco de Terrenos, Dados Demográficos da Região, e Necessidades de Capital.  |
| Ambiente Operacional | Poder dos Fornecedores Locais, Nível de Saturação da Concorrência, Capacitação Técnica, Análise de Potenciais Parceiros, Poder de Compra dos Clientes, Facilidade de Entrada de Novos Concorrentes, Facilidade de Entrada de Produtos ou Serviços Substitutos, Velocidade de Venda e Rentabilidade dos Projetos. |
| Ambiente Interno     | Motivação do Time, Valores e Aspirações das Pessoas Relevantes, Projetos Sociais e Remuneração Competitiva.  |

FONTE: Autores com base em Almeida (1997)

### Identificação de fontes:

Viu-se na fundamentação teórica que as PME's devem utilizar as fontes com as quais a empresa tenha fácil acesso conforme apontam Pearce II *et al.* (1982), assim como devem priorizar as fontes de informações com as quais já mantém contato (AAKER, 1983). Logo, a análise dos dados confirma os apontamentos de tais autores, pois os sócios mencionaram que utilizam a Internet, jornais, em revistas de grande circulação, revistas setoriais, assim como em sua e rede de relacionamento (cliente, fornecedores e concorrentes) como fonte para obtenção de informações sobre as variáveis apresentadas no item anterior. A tabela 2 reúne as principais fontes de informações utilizadas pela REB.

**Tabela 2 – Tipos de Fontes para Obtenção de Informações na REB**

|    | Fontes de Informações   |
|----|---|
| 1  | Sites do Governo (IPEA Data, IBGE)  |
| 2  | Institutos de Pesquisa (FGV, Nielsen)   |
| 3  | Fornecedores de matérias-primas   |
| 4  | Compradores dos clientes  |
| 5  | Participação em seminários, cursos e congressos   |
| 6  | Viagens ao exterior   |
| 7  | Visitas a empresas concorrentes   |
| 8  | Visitas a empresas de referência  |
| 9  | Relatórios Setoriais (Valor Econômico, PINI, Secovi)  |
| 10 | Revistas especializadas do ramo técnico da empresa (Construção e Mercado, Arquitetura e Construção, Construtor Técnico) |
| 11 | Os próprios concorrentes  |
| 12 | Boletins especializados (Sinduscon)   |
| 13 | Livros técnicos   |
| 14 | Revistas de grande circulação (Exame)   |
| 15 | Colegas mais experientes  |

FONTE: Autores, elaborado a partir de Almeida e Menezes (1997)

### Definição dos responsáveis:

Aaker (1983) e Pearce II *et al.* (1982) sugerem que o monitoramento deve ser descentralizado, abrangendo as pessoas que estão mais próximas das fontes de informações e em melhores condições de obtê-las, devendo, portanto, envolver maior número de participantes. Aaker (1983), porém, destaca que as pessoas mais expostas às fontes de informações e as envolvidas diretamente com o planejamento estratégico devem ter prioridade com relação à responsabilidade pelo monitoramento. Somado a isso, Pearce II *et al.* (1982)

apontam que deve-se considerar também o perfil dos participantes. Durante as entrevistas com os dois sócios confirmou-se o que foi visto na teoria, dado que os dois sócios se envolvem na coleta e análise das informações e dados. E ainda, como apontam Pearce II *et al.* (1982), a reponsabilidade de garantir que o processo de coleta, processamento e análise das informações e elaboração do relatório aconteça fica a cargo de apenas um deles de acordo com sua trajetória de carreira e afinidade pelo tema em questão.

Por meio da análise de dados, identificou-se que a busca da informação ainda ocorre informalmente, porém os sócios estão formalizando esse processo e atualmente um relatório mensal é elaborado e compartilhado mensalmente com a performance e as tendências do mercado. Além dos relatórios mensais os sócios se reúnem semanalmente para discutirem a estratégia da empresa, assim como para traçar os próximos passos da operação. Identificou-se que, pela natureza da empresa, as informações levantadas são de uso dos sócios, assim o compartilhamento de informações com os funcionários da empresa é restrito e acontece informalmente.

### **Armazenamento, Processamento, Divulgação:**

De acordo com os sócios, toda a informação é compilada e armazenada em um banco de dados na rede da empresa, onde apenas os dois sócios possuem acesso. A rede utilizada é baseada em *cloud computer* em função de sua mobilidade e adequação as característica da empresa, ou seja, alto grau de descolamento dos sócios e flexibilidade. Os dados coletados em campo confirmam o que foi sugerido por Aaker (1983) de que o armazenamento das informações deve ser feito em um único local de depósito para evitar a perda de informações, podendo este ser um simples arquivo ou um sofisticado sistema de informação.

O processamento das informações é feito por meio de análises estatísticas e econômicas utilizando como ferramenta o Excel; pois como os relatórios e análises são realizadas por um dos sócios, essa é a ferramenta que ele domina e sente que atende suas demandas. Como o porte atual da empresa não demanda um especialista e o sócio possui o conhecimento técnico para realizar esse processo, a decisão foi de manter esse formato e dedicar o orçamento para outras questões mais prioritárias, como investimento em um software de gestão. Aaker (1983) sugere, nessa etapa, a participação de especialistas para analisar as informações monitoradas, no entanto, na empresa estudada, conforme mencionado por Cancellier *et al.* (2005) e Krakauer e Almeida (2012), a participação de especialistas mostra-se pouco viável, em função da restrição orçamentária das empresas desse porte. Assim, os achados confirmam os apontamentos de Cancellier *et al.* (2005) e Krakauer e Almeida (2012).

Conforme visto no capítulo da revisão da literatura, na etapa de divulgação devem ser escolhidos os canais mais adequados para a divulgação das informações (AAKER, 1983), o que foi confirmado por meio do estudo, uma vez que os entrevistados afirmaram que o relatório gerado fica disponível na rede, assim como é compartilhado por email entre os sócios e possíveis investidores.

A partir da fala dos entrevistados pode-se inferir que a empresa realiza o monitoramento ambiental, porém de modo informal. Durante a coleta de dados observou-se que os sócios não estão familiarizados com alguma metodologia de análise ambiental, no entanto, sabem quais são as principais variáveis ambientais que deve fazer parte do monitoramento que realizam. Assim, os sócios definem o processo “informal que é formal”, pois apesar de faltar a formalidade entendem que o processo de planejamento e monitoramento é realizado. No momento das entrevistas ambos os sócios ressaltaram que sentem a necessidade de formalizarem esse processo, assim como mencionaram que estão finalizando a elaboração de um planejamento estratégico para os próximos cinco anos.

Por meio da coleta de dados, observou-se, portanto, que o processo de monitoramento da empresa em estudo segue o sugerido por Raymond *et al.* (2001) de que o sistema de monitoramento utilizado pelas empresas pode variar de informal ao formal, do simples ao complexo, mas deve sempre abranger três aspectos do ambiente: 1) o monitoramento comercial (mercados e consumidores); 2) o monitoramento competitivo (competidores/concorrência e as indústrias), e 3) o monitoramento tecnológico (tecnologias de informação e de produção e fornecedores).

## **5. Considerações finais**

Informações possuem um valor estratégico para qualquer tipo de organização e independentemente de seu tamanho, sua utilização de forma eficiente e eficaz pode representar um diferencial importante para seu posicionamento de mercado e consequentemente para a sua perenidade e crescimento organizacional.

O presente estudo permitiu inferir-se que a empresa analisada não utiliza um modelo formal de monitoramento ambiental, apesar de os entrevistados afirmarem que o processo é formal, percebe-se que, de acordo com a literatura existente, o monitoramento ambiental ainda não pode ser considerado um processo formal na empresa em estudo. No entanto, observou-se também que todas as etapas descritas na literatura são realizadas, porém de modo não sistemático. Assim, o estudo de caso indicou as principais características do processo de monitoramento de uma pequena empresa no ramo da construção.

Apesar desta pesquisa demonstrar que a empresa, através de seus sócios, executam atividades de monitoramento do ambiente o processo é muito dependente e customizado às habilidades pessoais de cada um deles, dando-se importância e destaque aos fatores de julgamento pessoal o que pode ocasionar vieses nas análises. Diante desse fato, aconselha-se que a empresa estudada determine critérios com base na teoria para a seleção das variáveis que devem ser monitoradas e formalize as responsabilidades pelo monitoramento. Para esse processo os gestores da empresa podem contar com a colaboração de um Consultor externo que os auxilie e que traga neutralidade ao processo.

Vale também ressaltar que atualmente o processo de planejamento é restrito aos sócios da empresa, pouca informação é compartilhada com o time, o que pode ocasionar em uma dissonância entre a visão dos gestores e dos colaboradores. Para analisar essa questão, é sugerido que os sócios realizem uma pesquisa de clima entre os seus funcionários e estabeleçam um plano de ação para lidar com as questões levantadas.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se à generalização dos dados, uma vez que foi utilizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso único, sendo assim impossibilitando a extrapolação dos dados para outros setores ou até mesmo para outras pequenas e médias empresas que também desejem monitorar as informações do seu ambiente.

Contudo os resultados obtidos possibilitam a continuidade de se pesquisar o tema proposto. As descobertas realizadas nessa pesquisa demonstram correlação com estudos prévios feitos em pequenas e médias empresas no Brasil, o que pode reforçar os resultados obtidos. Além disso, a identificação dessas observações pode ajudar a reforçar estudos precedentes e servir de base para estudos futuros sobre o tema.

Por fim, os resultados indicam a importância e a necessidade de se desenvolver sistemas e ferramentas gerenciais para o monitoramento voltados especificamente para a realidade de pequenas empresas, conforme apontado por Cancellier (2005).

## **Referencias Bibliográficas**

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**, 5ª. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

- AAKER, D. A. Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review*, v. 25(2), p. 76-83. 1983.
- ACKOFF, Russell L. The Systems Revolution. *Long Range Planning*. Dez 1974.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**, 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**, 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- ALMEIDA, M. I. R.; MENEZES, E. J. C. Será Possível as Pequenas e Médias Empresas Crescerem sem Informações do Ambiente? **Anais do XXI ENANPAD**, 1997.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CALORI, R. Designing a business scanning system. *Long Range Planning*, v. 22(1), p. 69-82, 1989.
- CANCELLIER, E. L. P.; ALMEIDA, M. I. R. de; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: **Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es**, 2005.
- CANCELLIER, E. L. P.; ALBERTON, A.; BARBOSA, A. Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e medias empresas: a influência do porte e da idade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.168-186, abr./jun. 2011.
- CHER, R. **A gerência das pequenas e medias empresas: o que saber para administra-las**. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHOO, C. W. The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science*, v. 25, n. 3, p. 21-24, Feb./Mar. 1999.
- CHOO, C. W. Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. *Information Research*, v. 7, n. 1, October 2001.
- DRUCKER, P. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. 1 ed. – United Estates: Harper Collins Publisher, 1974
- EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- GHOSHAL, S. Environmental scanning in Korean firms: organizational isomorphism in action. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 69-86, 1988.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- KRAKAUER, P. V. de C.; ALMEIDA, M. I. R. Utilização da internet nas atividades de monitoramento ambiental em empresas de pequeno e médio porte. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.9, n.1, p. 15-30, jan./mar. 2012.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.
- \_\_\_\_\_. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, Financiamento e Trabalho: Aspectos da Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas (MPes) in SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (org) **Micro e Pequenas Empresas Mercado** – Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro, Ipea, 2012.
- MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 39, n. 4, p. 823-47, 2005

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

RAYMOND, L.; JULIEN, P-A; RAMANGALABY, C. Technological Scanning by Small Canadian Manufactures. *Journal of Small Business Management*, v. 39, n. 2, pp. 123-138, 2001.

SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2012. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/\\$File/4246.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/$File/4246.pdf)>. Acesso em: 16/05/2013.

SEBRAE. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2011. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 16/05/2013

SEBRAE. Critérios e conceitos para classificação de empresas. 2013 Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em: 19/05/2013

Indicadores SEBRAE-SP. Pesquisa de conjuntura (resultados de fevereiro de 2013). Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/indicadores/indicadores\\_abr\\_13.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/indicadores/indicadores_abr_13.pdf). Acesso em: 19/05/2013

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental Scanning Practices in Small Business. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.3, Jul, 1988, p.55-62.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

STEINER, G. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.

XAVIER, W. G.; CANCELLIER, E. L. P. Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 107-119, jul./dez. 2008

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.