

Área Temática: Gestão do Conhecimento

“MONITORAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTAL EM EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO – UM ESTUDO DE CASO”

EDUARDO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo
esantos@m13i.com

Resumo:

O artigo faz uma breve revisão de alguns conceitos fundamentais tais como inteligência competitiva e vigilância antecipativa que permitam ao leitor familiarizar-se com o monitoramento estratégico do ambiente, com foco no exame do processo e de algumas técnicas específicas mais apropriadas ao contexto escolhido para este estudo de caso. O autor sintetizou algumas das metodologias detectadas numa tabela própria.

O passo seguinte é a descrição do processo atual de monitoramento estratégico ambiental numa empresa nacional de atuação internacional na distribuição de produtos de alto conteúdo tecnológico. É feita uma breve descrição da empresa e de seu mercado de atuação. São traçados os paralelos com os conceitos teóricos e comparados os processos reais com aqueles preconizados na teoria. Para melhor elucidação são citados alguns exemplos concretos com a descrição das diversas etapas relacionadas ao processo e os resultados obtidos.

As conclusões do trabalho relacionam-se a aplicabilidade dos conceitos e técnicas no contexto específico de estudo, são apontados alguns fatores positivos e outros negativos, e sua relevância para adoção em outras empresas.

Abstract

The article makes a review of some basic concepts such as competitive intelligence and anticipative vigilance that allows the reader to get familiar with environmental strategic scanning, focused on the process and some specific techniques more appropriated to the context chosen for this case study. The author integrated some of the methodologies found in a proper table.

The next step is the description of the current environmental strategic scanning in a Brazilian company with international presence distributing high technology products. The author made a resume description of the company and its market. Then is made a parallel between the theoretical concepts and compared to the actual processes with those stipulated in theory. For better understanding some real examples are showed with the description of the several steps linked to the process and the results obtained.

The article conclusions are related to the applicability of these concepts and techniques in the specific context of this study, showing positive and negative points, and their relevance to be adopted by other companies.

Palavras-Chave: Monitoramento; Informação; Estratégia

1 – Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado e informatizado, o tema monitoramento estratégico ambiental apresenta grande atualidade, seja como arma para obtenção de vantagens competitivas sustentadas, seja para possibilitar o aproveitamento de novas oportunidades ou preparar as corporações para o enfrentamento de ameaças. Bourgeois (1986) identificou, num estudo para 20 companhias públicas dos Estados Unidos, cinco passos para o desenvolvimento de estratégias nessas empresas:

- a) Monitoramento ambiental;
- b) Estabelecimento de objetivos;
- c) Seleção das armas competitivas;
- d) Distribuição de poder;
- e) Alocação de recursos.

Sob esta perspectiva o monitoramento ambiental é o primeiro passo no desenvolvimento de estratégias e fornece a informação necessária para a tomada de decisão.

A primeira parte deste trabalho coleta as contribuições de diversos autores para a obtenção de uma definição coerente para diversos conceitos fundamentais para aqueles que pretendem estudar o tema.

O segundo passo é o estudo de alguns processos e técnicas recomendadas para implantação de um processo de monitoramento estratégico que permita às empresas captar informações estratégicas de maneira antecipada, a fim de que possam adequar-se seja para tirar proveito de novas oportunidades, seja para defender-se de possíveis ameaças.

Em seguida examinamos a realidade de uma empresa multinacional, líder em seu segmento de atuação no Brasil, e a aplicabilidade dos conceitos aqui apresentados.

2 – Conceitos Básicos

2.1 – Monitoramento Ambiental

Um dos primeiros autores a lidar com o tema foi Aguilar (1967), que sintetizado por Costa (1995) pretendia verificar os meios pelos quais a alta gerência obtém informações relevantes sobre eventos que estão ocorrendo no ambiente externo ao da empresa a fim de orientar o futuro curso de ação da empresa.

Estudos subsequentes reforçam esta visão, como o de Hambricks (1981) que define monitoramento ambiental como a atividade gerencial de aprendizagem sobre eventos e tendências no ambiente organizacional e o concebe como o primeiro passo na dinâmica cadeia de ações e percepções que conduzem á adaptação da organização ao seu ambiente.

Ainda conforme Costa (1995), para diversos autores , Kefalas (1973), Daft (1988), Keegan (1974), Segev (1977), as principais funções do monitoramento ambiental são:

- 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.

2.2 Inteligência Competitiva

Conforme Ettore (1995) , Inteligência Competitiva é um processo para saber o que os concorrentes estão prestes a fazer, mantendo-se um passo adiante deles, através da coleta de informações sobre os concorrentes e, idealmente, aplicando-as ao planejamento estratégico de curto e longo prazo.

Para Caudron (1994), sistemas de inteligência competitiva atendem 4 funções primárias:

- suporte para tomada de decisão estratégica;
- alerta antecipado de oportunidades e ameaças;
- monitoramento da concorrência;
- suporte para o planejamento estratégico e sua implementação

2.3 Vigília Antecipativa Estratégica – Inteligência Coletiva do ambiente

De acordo com Lesca (2003) a Vigília Antecipativa Estratégica – Inteligência Coletiva (VAE-IC) é o processo coletivo e proativo pelo qual membros da empresa (ou de pessoas solicitadas por ela) perseguem (recebem ou provocam, e escolhem) de maneira voluntarista, e utilizam informações pertinentes que dizem respeito ao seu ambiente externo e às mudanças que se possam ali se produzir. Tem por objetivo ajudar a criar oportunidades de negócios, a inovar, a adaptar-se à evolução do ambiente, a evitar as surpresas estratégicas desagradáveis, a reduzir os riscos e a incerteza em geral.

3. Processos e Métodos

3.1 Processos Genéricos

Para que a organização tome decisões estratégicas calcadas em boas informações obtidas é necessário um processo de coleta de dados externos abrangente. A partir das contribuições de Aaker (1984) que desenvolveu o conceito de Sistema de Monitoramento de Informações Estratégicas (“strategic information scanning system – SISS) que foi adaptado por Costa (1995) e das considerações de Sutton (1988) quanto a que informações coletar e para quais propósitos, elaboramos a Tabela 1:

PASSO	1-Especificar as Informações necessárias e direcionar as atividades
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - O que coletar e com qual intenção? - Quais concorrentes atuais e potenciais devem ser analisados e por que? - O que devemos saber sobre esses concorrentes e por que? - Mercado – segmentação, tamanho, crescimento - Ambiente relacionado com a empresa - Áreas relacionadas ao impacto na empresa - Busca de semelhanças entre tendências/eventos que estão acontecendo
PASSO	2-Especificar as Fontes de Informação
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Como podemos aprender o que precisamos saber, quais são as fontes de dados mais úteis, e como podemos drená-las? -Identificar as fontes regulares e ocasionais. Fontes de Informação: os funcionários da organização, Bases de dados e Internet, Fontes secundárias como jornais, documentos públicos,etc. -Identificar feiras/encontros que devem ser monitorados -Identificar quais consumidores/fornecedores devem ser monitorados regularmente/ocasionalmente
PASSO	3- Identificar Participantes
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e designar aqueles executivos envolvidos diretamente no processo de planejamento -Aqueles expostos a fontes de informação úteis: ex: vendas de campo
PASSO	4- Coletando Informação - Designando tarefas de monitoramento
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de análise devem ser identificadas com antecedência Exemplos: análise da estrutura dos concorrentes, de indicadores-chave (receita, vendas, custos,etc), de posição competitiva, estratégias atuais, estratégias futuras, Cadeia de Valor, Matriz BCG, Fatores Críticos de sucesso, SWOT, Portfolio, etc. -Identificar fontes de informação extremamente úteis e designar um pequeno número daqueles expostos a essas fontes para monitorá-las regularmente.
PASSO	5- Armazenagem , Processamento e Análise das Informações
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Armazenagem pode ser feita em bancos de dados -Não deve haver ambigüidade sobre onde a informação deve ser armazenada ou roteada -A informação deve ser enviada a um ponto central para ser processada - Processamento dos Dados: 80% do tempo gravando, catalogando e arquivando e 20% do tempo dispendido com a análise, revisão e relacionando as informações -Como podemos analisar os dados para torná-los relevantes para tomada de decisão?
PASSO	6- Avaliação/Interpretação
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Ter em mente: <ul style="list-style-type: none"> Objetivos estratégicos dos tomadores de decisão O caráter das solicitações efetuadas Macro Forças que afetam os concorrentes Características Operacionais da Competição

Principais fontes de vantagem comparativa na indústria e mercados em que atuam a concorrência	
PASSO	7 - Disseminação da Informação
ATIVIDADES	- Estimativas das estratégias dos concorrentes - Relatórios periódicos sobre os concorrentes - Atividades e Tendências - Tópicos de Inteligência de grande interesse

Tabela 1 – elaborado pelo autor a partir de Costa (1995) e Morris (1998).

3.2 Método L.E.SCA[®]

O método L.E.SCA[®], concebido por Lesca (2003), foi elaborado para levar em consideração todas as características apresentadas na figura 1 (antecipação, tipos de informações antecipativas, criação coletiva de sentido e interpretação coletiva das informações que serão selecionadas).

A figura pode ser representada partindo-se de qualquer ponto, pois ela representa um sistema fechado de argolas retroativas. O número mencionado nas flechas não deve impressionar de mais o leitor: seu propósito é simbólico. Começamos pelo bloco que diz respeito à utilização e a utilidade da Vigília Estratégica – Inteligência ou seja, o conjunto do dispositivo.

- a) Utilizar para agir. Este bloco significa que agente escolhe qual atividade da empresa (ou qual o processo criador de valor da empresa) deverá estar reforçado pelo VAE-IC: é o que nós definimos como domínio do VAE-IC.
- b) Criação coletiva de sentido. O objetivo fundamental de um dispositivo VAE-IC é a transformação de informações sobre o meio da empresa, e de sinais fracos em particular, em forças motrizes para a ação dos gerentes. É por isso que o bloco correspondente está situado ao centro da figura 1. Para efetuar esta transformação nós propomos a criação coletiva de sentido a partir das informações a serem coletadas. A “criação coletiva de sentido” é a operação coletiva na qual são criadas a partir do conhecimento e do “sentido adicionado”, a partir de certas informações que assumem o papel de estímulos indutores, e com o auxílio de interações entre os participantes à sessão de trabalho coletivo, assim como entre os participantes e as diversas memórias (latentes e formais) da empresa. Ela faz parte da Inteligência Coletiva.
- c) As informações utilizadas para a criação coletiva de sentido terão sido, previamente, captadas dentro de uma parte do ambiente da empresa. A delimitação desta parte é chamada de alvo da VAE-IC.
- d) Busca. A palavra busca é uma outra maneira de dizer captação das informações e dos sinais sobre o ambiente alvo da empresa.
- e) Seleção. As informações buscadas no exterior da empresa podem ser numerosas e em grande parte inútil (logo incômoda) se não fossem objeto de uma seleção metódica fundada sobre critérios precisos e explícitos. Pode ser dividida em 2 partes, uma Seleção Coletiva e uma seleção Individual.
- f) Memórias. Esta palavra (no plural) designa todas as formas de memória onde podem ser encontradas as informações:
 - memória formal única ou então memórias formais múltiplas, ligadas entre si ou não;

- memórias informais na cabeça dos indivíduos

g) Retomada. É a operação de transmissão das informações obtidas, desde o pesquisador até:

- os usuários potenciais das informações;

- a pessoa (ou as pessoas) encarregada de memorizar as informações na forma apropriada.

h) Difusão. Esta operação pela qual uma pessoa fornece “algo” a “alguém”:

- a “alguém” ou seja, a um utilizador potencial de “alguma coisa” que enviamos (ou a quem lhe damos acesso). Este usuário potencial poderá ser o pesquisador, notavelmente, mas não único, tem-se muitos outros.

- o “alguma coisa” pode ser diverso: uma informação nova, um comentário, um conhecimento útil para tomada de ação e resultante de uma sessão de criação coletiva de sentido na qual não teria participado o “alguém”.

i) Animação. De acordo com Lesca (2003) o dispositivo VAE-IC assim apresentado e visualizado na figura 1 não funcionará sozinho. Dado que as pessoas têm um papel fundamental, o fator humano é decisivo e talvez esteja aí a contribuição mais original desse autor, a presença de um ou mais animadores, uma espécie de coordenador de todo o processo.

As numerosas flechas da figura 1 mostram que o processo de funcionamento do dispositivo VAE-IC é também um processo de aprendizado coletivo induzido.

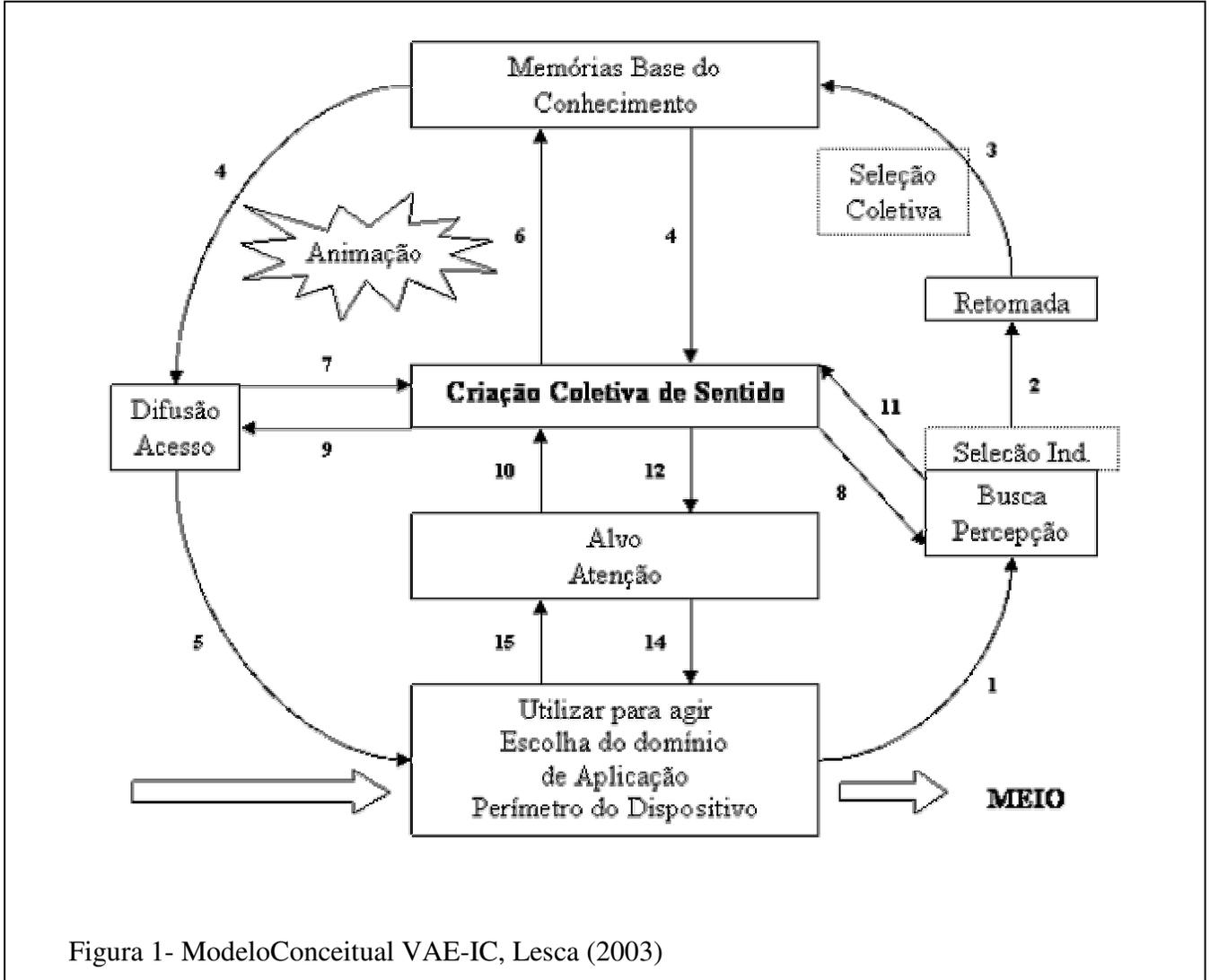


Figura 1- Modelo Conceitual VAE-IC, Lesca (2003)

4 – Verificação da Utilização dos Conceitos e Métodos – Um Estudo de Caso

Durante o 1º semestre de 2005, o autor teve acesso e participou de todo o processo de monitoramento estratégico de informações de uma empresa brasileira de atuação internacional, líder em seu segmento de mercado que é o de distribuição de produtos e serviços de tecnologia de informação e telecomunicações.

4.1 – Descrição da empresa e seu Ambiente

Esta empresa possui contratos de distribuição exclusiva com diversos fabricantes de equipamentos nacionais e internacionais, provenientes da Ásia, Europa e Estados Unidos. Trata-se de uma empresa de mais de 10 anos, com cerca de 150 funcionários e um

faturamento anual acima de US\$ 50 milhões. Seu mercado consumidor abrange revendedores no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Equador e Uruguai.

A empresa possui uma diretoria de planejamento, que é a responsável por todo o processo de planejamento estratégico, incluindo entre suas atividades, como pudemos observar, a coordenação do monitoramento estratégico de informações.

4.2 – Processo Atual

Uma das etapas iniciais do planejamento Estratégico da Empresa é a atribuição a todos os diretores da missão de buscar constantemente captar informações no ambiente externo, que estejam relacionadas com o negócio principal da empresa.

Nessa etapa são elaboradas as definições de abrangência e escopo da busca de informações:

- Os participantes definidos são os diretores de Alianças com Fornecedores, Relacionamento com os Canais, Marketing, Vendas, Finanças, Tecnologia e Informações Gerenciais. Estes são os responsáveis pela captura e divulgação de informações, podendo utilizar os recursos humanos de suas áreas para obtê-las também, o que acaba englobando praticamente toda a empresa.

- Devem ser buscadas informações sobre:

- a) Fornecedores Atuais – a maioria possui ações listadas nas diversas Bolsas de Valores Internacionais e portanto freqüentemente disponibilizam informações a cerca de suas estratégias de curto e longo prazo, além de dados como Balanços e demonstrativo de Resultados. O objetivo é que essas informações sejam coletadas e apresentadas a toda a diretoria que fará uma análise em conjunto objetivando identificar possíveis ameaças – por exemplo o enfraquecimento de um determinado fornecedor cuja participação no mix de vendas é muito alto – daí pode resultar a necessidade da busca de fornecedores alternativo exigindo uma completa mudança de posicionamento mercadológico – ou oportunidades como o lançamento de novas linhas de produtos e serviços para os quais ainda não existe um contrato firmado de representação ou vendas. Os contatos com os representantes nacionais dessas empresas (country managers) é importante fonte de informação antecipativa além de freqüentes viagens às matrizes dessas empresas em seus respectivos países de origem;
- b) Fornecedores Potenciais – tratam-se de empresas com as quais a empresa ainda não possui contratos de distribuição ou mesmo maiores informações sobre os produtos e serviços por elas disponibilizados. Cabe não só ao diretor de Alianças, como aos demais também, a missão de freqüentemente atrair novos fabricantes que devem ser procurados principalmente em feiras internacionais, onde é feito um primeiro contato, para posterior agenda de visitas a sede dessas empresas, notadamente no exterior;
- c) Mercado das vendas – tanto no Brasil, na América Latina e no exterior para avaliação das tendências quanto às fórmulas de exposição, técnicas de pré-venda e

formas de abordagem dos vendedores para os usuários finais em relação as diversas linhas de produto a serem ofertadas;

- d) Novas tecnologias – são utilizadas fontes secundárias como revistas especializadas e buscas periódicas em sites específicos, além de um estreito relacionamento com alguns centros de excelência tecnológica no Brasil. Como não se trata do desenvolvimento de novas tecnologias, o que se procura é um sinal fraco que possa ser ampliado e que talvez leve ao contato com algum fabricante, em alguma parte do mundo, para distribuir seus produtos na América Latina;
- e) Ambiente político -econômico nacional e internacional – aqui o foco é mais genérico com concentração nos aspectos fiscais e de legislação de impostos que afetam diretamente a competitividade do negócio. O poder de influência é pequeno, mas ocasionalmente a empresa pode auxiliar os fabricantes que representa na busca de obtenção de incentivos fiscais ou redução de alíquotas de importação vigentes.

- As informações são encaminhadas por e-mail a todos os diretores e apresentadas formalmente, seja verbalmente ou através de Power Point , em reuniões semanais de diretoria – essas reuniões não são específicas mas destina-se uma parte dela para a troca de informações coletiva

- Caso detecte-se que uma informação fornecida numa reunião de diretoria necessite de maior averiguação ela é registrada em ata para que seja aprofundada, nomeando-se dentre os diretores presentes um responsável por essa busca. Essa informação permanece pendente para as próximas atas até que resulte em uma ação inserida no planejamento estratégico. As informações que não suscitam uma verificação adicional são abandonadas ou tornam-se planos de ação. Não há um procedimento formal de armazenagem.

4.3 – Relação com os Processos Teóricos e de Lesca (2003)

Embora não haja nenhuma menção formalizada de monitoramento estratégico ambiental, podemos identificar no planejamento estratégico da empresa grande semelhança com os modelos teóricos propostos. Seguindo pelos passos descritos na Tabela 1 e na figura 1 , temos:

1- Especificar as informações necessárias e direcionar as atividades/ Escolha do domínio de Aplicação e perímetro do dispositivo – existe uma reunião em que fica formalizado quais serão os itens a serem pesquisados e é claro para todos os participantes qual a importância dessas informações.

Talvez essa percepção de importância deva-se ao fato da empresa lidar com produtos de alta tecnologia e cujo ambiente competitivo é extremamente mutável. Muitas das linhas de produto ofertadas têm ciclos de vida máximo de 6 meses (não estamos falando de produtos, mas de linhas de produtos). Em um espaço de 3 anos existem empresas neste setor que sequer existiam e nesse curto espaço de tempo ostentam valor de mercado acima de US\$ 1 Bilhão. O inverso também pode ocorrer.

Tomemos o exemplo de 2 empresas norte-americanas do setor de redes para computadores a 3COM Corporation e a Juniper Networks e observemos os dados de receita anual bruta dos últimos 3 anos , disponíveis no site Yahoo.Finance (15) e tabulados no gráfico1:

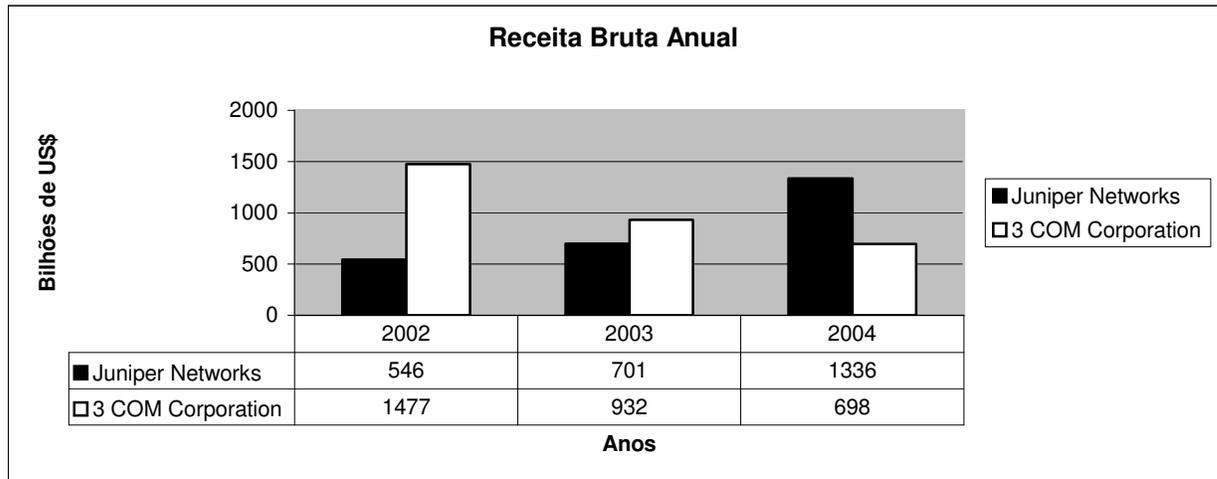


Gráfico 1 – elaborado pelo autor

Podemos notar que houve uma total inversão em relação as vendas brutas no período. Podem haver diversas respostas para esse fato: fusões, lançamento de novos produtos , venda de empresas. Cabe aos diretores o acompanhamento freqüente para elucidar tais questões. Como elas são vitais á sobrevivência da empresa e são cotidianas, explica-se facilmente o engajamento da empresa no monitoramento de informações de fornecedores e concorrentes.

2- Especificar as fontes de informação/Alvo– algumas das fontes são definidas como as feiras das quais a empresa enviará seus representantes, os sites que devem ser periodicamente pesquisados, as revistas e periódicos que cuja assinatura e leitura é recomendada, além das fontes primárias oriundas do relacionamento com os canais de vendas e os fabricantes.

É interessante ressaltar que o relacionamento diário é tão intenso que por vezes uma informação oriunda de uma fonte primária necessita de uma averiguação formal de fontes secundárias que já estavam disponíveis, mas que pela falta de armazenagem e de um processo mais formal não estavam relacionadas no momento de sua disseminação.

3 – Identificar participantes - além dos membros da diretoria, estes podem utilizar seus funcionários diretos para obter as informações. È o caso dos vendedores do Diretor Comercial ou dos Gerentes de Desenvolvimento de produto do diretor de Alianças .

4- Coletando informação /designado tarefas de monitoramento/Busca – as técnicas de análise utilizadas são basicamente as de indicadores-chave, SWOT e fatores críticos de sucesso. As informações de fonte secundária são uma responsabilidade da diretoria de Planejamento. Às informações de fonte primária relacionadas ao mercado cabem á diretoria de Vendas e as relacionadas aos fabricantes ao diretor de alianças. Informações de novas tecnologias ao diretor de tecnologia e informações de ameaças e oportunidades relacionadas ao negócio de distribuição cabem ao diretor de informações gerenciais.

5 – Armazenagem, Processamento e Análise das Informações/Retomada e Memórias- aqui observamos a falta do método estruturado. Embora exista uma centralização das informações na figura do diretor de planejamento, não há um procedimento de aprendizagem, dado que as informações que não resultem em planos de ação num espaço de tempo curto são abandonadas. Não há um arquivo das informações que não resultaram em tomadas de decisão ou busca de informações adicionais, podendo ocorrer falhas como a necessidade de retrabalho na busca de informações passadas.

6-Avaliação/Interpretação – esta etapa do processo é feita de maneira coletiva, pelos próprios diretores da empresa, em seu estágio final. Não há procedimentos formais quanto ao filtro efetuado por cada diretor ou funcionário seu na coleta de informações. Como já citamos, em virtude da alta competitividade e volatilidade desse mercado, os agentes que tornam-se encarregados da busca de informações o fazem com muito entusiasmo e motivação, dado também o fato de eles perceberem rapidamente os efeitos de suas contribuições.

7- Disseminação da Informação/Difusão – o tamanho da empresa, seus recursos tecnológicos e sua maneira transparente de administração auxiliam na disseminação da informação sem a necessidade de confecção de muitos relatórios específicos. A avaliação dos concorrentes e do mercado é feita semanalmente, como já dissemos, e trimestralmente de maneira mais focada – com a confecção de um relatório que circula por toda a diretoria. As informações chegam facilmente dos agentes coletores aos elementos decisores e o caminho inverso dá-se através dos planos de ação elaborados e delegados aos agentes, que são os funcionários das diretorias envolvidas.

Em relação a alguns tópicos específicos do método *L.E.SCAanning®* podemos observar:

a) Criação Coletiva de Sentido – é facilitada pelo fato de todos os participantes terem uma forte formação tecnológica e atuarem nesse mercado há mais de dez anos, oriundos de diversas empresas. Quando alguém refere-se a um assunto estratégico, todos têm ao menos uma noção do que se trata e como trazem experiências diversas, há sempre uma intensa interação de informações e compartilhamento de conhecimentos.

b) Animação – em parte este trabalho cabe ao diretor de Planejamento responsável pela coordenação do processo.

5 – Conclusões

É interessante observar como uma empresa de médio porte em termos de funcionários, embora tenha um faturamento expressivo e uma atuação internacional, faz uso do monitoramento estratégico ambiental de maneira quase casual, ou seja, não deliberadamente.

Uma razão sem dúvida é a própria questão de sobrevivência e o ambiente altamente competitivo em que ela está inserida. Trata-se de uma condição praticamente necessária para obtenção de êxito nesse mercado de atuação. Não é portanto sequer uma vantagem competitiva adquirida, posto que os seus concorrentes diretos se existem e incomodam é porque de alguma forma também fazem seu monitoramento estratégico ambiental – esta é

inclusive uma proposição para futuros estudos. Ressalte-se também que a empresa não é inovadora no sentido da criação de tecnologia , pois trata-se de um distribuidor cuja maior vantagem competitiva é seu conhecimento do mercado e relacionamento com os canais de venda.

Outra razão é o envolvimento da alta gerência em todas as etapas mapeadas. Há um compromisso entre os diretores porque esta questão é vista como parte de suas atribuições diárias. É tão importante alcançar as metas de vendas quanto obter as informações sobre as tendências e ameaças que afetarão o planejamento do próximo ano. Como o processo é elaborado em conjunto não há o sentimento de cumprir uma tarefa com fim em si mesma. É transparente para todos os funcionários a importância e os reflexos desse monitoramento , traduzidos em planos de ação que agregam a participação funcional de toda a empresa.

Em relação aos aspectos negativos encontrados, o principal é a falta de armazenamento e gestão das informações coletadas. Além disso, com o crescimento da empresa o alto grau de informalização existente hoje pode tornar-se improdutivo, resultando na captura de poucas informações, dificultando a extração daquelas mais relevantes.

Como o processo formal de planejamento estratégico na empresa também é recente, têm menos de 3 anos, e trata-se de uma empresa bastante jovem ainda, a formalização futura dos processos encontrados é um assunto a ser tratado nos planos de crescimento da mesma.

Referências Bibliográficas

1. Aguilar, F. *Scanning the Business Environment*. New York: MacMillan.1967
2. Aaker, D.A. *Developing Business Strategy*. John Wiley & Sons. New York.1984.
3. Bourgeois,L.J.III. *Strategy making, environment, and economic performance: a conceptual and empirical exploration*. Tese de Doutorado. University Microfilms International, 7814409.1986.
4. Caudron,S. *I spy, you spy*. Industry Week. 10/03/1994,pág.35-40.
5. Costa, Jorge. *An empirically-based review of the concept of environmental scanning*. International Journal of Contemporary Hospitality Management:7.7:ABI/INFRORM Global pág.4-9. 1995.
6. Daft,R.L. Sormunen, J. and Parks,D. *Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study*. Strategic Management Journal.Vol.9, 1988, pág. 123-139.
7. Ettore, B. *Managing competitive intelligence*. Management Review. Outubro, 1995, pág.15-19.

8. Hambrick, D.C. *Specialization of environmental scanning activities among upper level executives*. Journal of Management Studies. Vol.18, 1981, pág. 299-320.
9. Keegan, W.J. *Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters' executives in multinational companies*. Administrative Science Quarterly. Vol. 19, 1974, pág. 411-421.
10. Kefalas, A. e Schoderbeck, P.P. *Scanning the business environment*. Decision Sciences, Vol.4, 1973, pág. 63-74.
11. Lesca, H. *Veille stratégique: La méthode L.E.SCAning*®. Editions EMS. 2003.
12. Morris C Attaway Sr. *A review of issues related to gathering and assessing competitive intelligence*. American Business Review. Jan. 1998, pág. 25-35.
13. Segev, E. *How to use environmental analysis in strategy making*. Management Review. Vol. 66, 1977, pág. 4-13.
14. Sutton, H. *Competitive Intelligence*. Conference Board, VII,39. New York.1988.
15. <http://finance.yahoo.com> em25/05/2005.