

Monitoramento ambiental como suporte à estratégia prospectora: o caso de uma rede varejista de móveis e eletrodomésticos

Environmental scanning in support of prospector strategy: The case of a furniture retailer

Carlos Eduardo Carvalho^a
Carlos Ricardo Rossetto^b
Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier^c
Alissane Lia Tasca da Silveira^d
Renata Granemann Bertoldi Platchek^e

RESUMO: O ajuste entre a organização e seu ambiente tem sido considerado fundamental para a sobrevivência e desempenho superior da organização, e a atividade de monitoramento do ambiente contribui para esse ajuste ao municiar de informações o processo decisório. Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar a influência das atividades de monitoramento na formação da estratégia de uma empresa do setor de varejo de móveis e eletrodomésticos. O método utilizado foi o estudo de caso longitudinal com a coleta de dados realizada através de entrevistas semiestruturadas com os principais dirigentes e através da análise de documentos da empresa. Entre os resultados, se verificou que o processo de monitoramento pode ser considerado como busca informal (AGUILAR, 1967) apresentando ajuste com a estratégia empreendedora adotada, na qual suas principais metas são a expansão geográfica e de sua base de clientes. A principal tarefa do monitoramento é a busca de oportunidades representada pelos potenciais clientes e praças com vistas ao cumprimento da estratégia de expansão, o que está de acordo com o sugerido para a estratégia prospectora (MILES; SNOW, 1978) e empreendedora (MINTZBERG, 1973; IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

Palavras-chave: Monitoramento ambiental. Estratégia empreendedora. Estratégia prospectora.

ABSTRACT: The adjustment between the organization and its environment has been considered fundamental for its survival and higher performance. The activity of environmental scanning contributes for such adjustment by supplying the decision process with information. Thus, the present work aims at analyzing the influence of scanning activities in the formation of the strategy of a furniture and appliances retail company. The longitudinal case study method was used, and the data collection was done through semi-structured interviews with the managers and also through the company's documental analysis. Among the results we confirmed that the scanning process can be considered an informal search (AGUILAR, 1967) presenting agreement with the enterprising strategy adopted, in which the main goals are the geographic expansion as well as its clients base. The principal task of scanning is the search for opportunities represented by potential clients and markets, aiming at accomplishing the expansion strategy, which agrees with what was suggested for the prospector (Miles; Snow, 1978) and enterprising strategies (MINTZBERG, 1973; IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

Keywords: Environmental scanning. Entrepreneur strategy. Prospector strategy.

^a Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professor da Universidade do Contestado (UnC). E-mail: <carloveduardo@unc.br>.

^b Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFSC). E-mail: <Rossetto@univali.br>.

^c Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. E-mail: <everton.cancelier@udesc.br>.

^d Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professora do Centro Universitário Municipal de São José (USJ) e da Faculdade Municipal de Palhoça (FMP). E-mail: <alissane.silveira@gmail.com>.

^e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professora da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: <renata_bertoldi@univali.br>.

1 Introdução

O ajuste entre a organização e seu ambiente tem sido considerado fundamental para a sobrevivência e desempenho superior da organização. Pesquisadores como Goll, Johnson e Rasheed (2007) e Li et al. (2008) têm reconhecido que a natureza e a extensão das interações estratégicas das organizações com seus ambientes são críticas para seu desempenho. Para Beal (2000) o monitoramento ambiental é fundamental para que a organização encontre o alinhamento entre o seu ambiente e a sua estratégia.

O monitoramento é visto como os esforços dos executivos em avaliar incertezas e identificar oportunidades em seus ambientes (SUH; KEY; MUNCHUS; 2004). As atividades de monitoramento têm estado entre as principais obrigações dos executivos, em função da aceleração das mudanças ambientais (RAYMOND, 2003). Apesar do acréscimo no volume de estudos sobre estratégia, e também sobre o monitoramento ambiental, ainda há pouco conhecimento empírico sobre a forma como tais atividades participam e influem diretamente na implementação da estratégia empresarial (CANCELIER; ALBERTON; SILVA, 2007).

Diante da necessidade e importância do monitoramento para o alinhamento ou ajuste da estratégia da organização com o seu ambiente, é relevante para a administração entender os mecanismos de monitoramento associados à estratégia adotada pelas organizações. Assim, este trabalho objetiva analisar o papel estratégico desempenhado pelos mecanismos de monitoramento do ambiente em uma rede varejista de móveis e eletrodomésticos. Para isso, procura identificar como são operacionalizados os mecanismos de monitoramento do ambiente e relacionar as atividades de monitoramento com o tipo de estratégia adotado pela empresa.

2 Tipos de estratégia

Mintzberg (1973) sugere a existência de três modos de formação de estratégias, o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento. O modo empreendedor apresenta quatro características principais, a busca contínua de novas oportunidades, o poder centralizado, o avanço através de saltos em

face da incerteza e o crescimento como objetivo dominante. No modo adaptativo as decisões são basicamente de natureza corretiva e executadas de maneira incremental, nunca indo além dos limites impostos pelo *status quo* vigente. Neste modo de formulação de estratégias, os gestores têm que lidar com um ambiente complexo. O modo adaptativo de formulação de estratégias é baseado nas seguintes características principais: a inexistência de objetivos claros, pois a formulação de estratégia reflete a divisão de poder entre os membros de uma complexa coalizão, a formulação reativa e incremental de estratégias em um processo de tomada de decisões desarticulado. O modo de planejamento é baseado nas seguintes características: estratégia é formulada em um processo de análise sistemática com avaliação da relação custo-benefício de objetivos que competem entre si, em um processo que busca a integração de decisões e estratégias.

O modo empreendedor requer que a autoridade pela formulação de estratégia recaia sobre um indivíduo poderoso. O ambiente deve ser flexível, a organização voltada para o crescimento e as estratégias hábeis para um arriscado salto em direção aos caprichos do empreendedor. O modo adaptativo sugere que a organização enfrenta um complexo, e rapidamente mutável ambiente e é dividida por uma coalizão de forças de influência. Para poder utilizar-se do modo de planejamento a organização deve ser grande o suficiente para ter recursos que permitam custear as análises formais, deve possuir objetivos que sejam operacionais e deve estar frente a um ambiente razoavelmente previsível e estável.

A partir do final da década de 70, diversos modelos foram propostos para o estudo do comportamento estratégico das organizações, embora não haja congruência em torno de uma terminologia, visto que alguns trabalhos referem-se a tipologias ou tipos estratégicos (MILES; SNOW, 1978; PARNELL; WRIGHT, 1993), postura estratégica (COVIN; SLEVIN, 1989), orientação estratégica (ARAGON-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARIN, 2005), ou mesmo comportamento estratégico (OLSON; SLATER; HULT, 2005). A seguir, faz-se uma breve revisão das principais abordagens.

A tipologia de Miles e Snow (1978) nasceu de *insights* teóricos dos autores após estudos com diversos setores empresariais nos Estados

Unidos. Esta tipologia se caracteriza como um tipo de estudos configuracionais, visto que não aborda somente a estratégia, mas também a estrutura e os processos da organização. A premissa básica dos autores é de que cada organização se relaciona com seu ambiente em um processo de adaptação, chamado de ciclo adaptativo, que envolve três principais problemas organizacionais, o problema empreendedor, o problema de engenharia, e o problema administrativo. O modelo de Miles e Snow (1978) prevê a existência de quatro tipos de comportamento estratégico, sendo estes definidos em função da forma como age costumeiramente a organização em relação a 11 dimensões relacionadas aos três problemas do ciclo adaptativo, o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

As dimensões relativas ao problema empreendedor são o domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento do ambiente, e a forma de buscar o crescimento; enquanto as dimensões relativas ao problema de engenharia são o objetivo tecnológico, a amplitude tecnológica, e os anteparos tecnológicos, e por fim, as dimensões relativas ao problema administrativo são a coalizão dominante, o planejamento, a estrutura organizacional e o controle.

Em relação ao monitoramento ambiental, o tipo defensor dá ênfase ao monitoramento organizacional que se processa de maneira cuidadosa e rigorosa e o tipo prospector orienta-se pelo mercado, com busca agressiva de novas oportunidades. O tipo analista é o que apresenta o monitoramento mais formalizado e completo, orientado à concorrência. Já, o tipo reativo apenas monitora tópicos específicos esporadicamente, quando necessidades prementes não percebidas.

Slater e Narver (1993) consideram que a proatividade é a base fundamental da tipologia, com os prospectores tendo como competência distintiva a capacidade de identificação e exploração de novas oportunidades de produtos e/ou mercados, enquanto os defensores optam por isolar e proteger um mercado relativamente estável. Já, os analistas adotam uma posição mista com expansão de negócios suportada por uma base relativamente estável de clientes e produtos.

No final da década de 1980 abordagens alternativas ao modelo proposto por Miles e Snow

(1978) começaram a surgir. Entre os estudos seminais em orientação ou postura estratégica podem ser destacados os realizados por Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), e Lumpkin e Dess (1996) como alguns dos que tiveram maior impacto na área. Diversos destes trabalhos foram escritos sobre proposições mais antigas, como as de Miller e Friesen (1978, 1982). Nestes trabalhos, o termo *Entrepreneurial Strategy Making* (ESM) tem sido usado nos estudos sobre orientação ou comportamento estratégico e entendido como “postura empreendedora” (COVIN; SLEVIN, 1989) ou como “orientação empreendedora” (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996) e tem sido considerado similar ao tipo estratégico prospector e oposto ao tipo defensor de Miles e Snow (1978), similar ao tipo empreendedor e oposto ao tipo conservador de Miller e Friesen (1982), bem como similar às firmas adaptativas e inovativas apresentadas por Miller e Friesen (1978).

Para Miller (1983) uma firma empreendedora é aquela que se engaja na inovação em produtos e mercados, se sujeita aos riscos, e é a primeira a surgir com inovações proativas em uma postura de ataque ao mercado. De outro lado, firmas não empreendedoras, ou conservadoras, são aquelas que inovam muito pouco, são avessas ao risco e imitam os movimentos dos competidores ao invés de criarem seus próprios caminhos. Baseado neste trabalho de Miller (1983), Covin e Slevin (1991) definiram a orientação empreendedora como a presença de comportamento organizacional refletindo inovação, proatividade, e aceitação de riscos, e Lumpkin e Dess (1996) adicionaram agressividade competitiva e autonomia a essa lista de características.

Desenvolvimentos recentes da abordagem estão exemplificados nos trabalhos de Dess, Lumpkin e Covin (1997) que realizaram testes de relacionamento do processo de formação de estratégias empreendedoras com o ambiente, com o conteúdo da estratégia e com o desempenho. Utilizaram duas abordagens distintas, a primeira que testou o efeito moderador da estratégia e do ambiente sobre o relacionamento entre a estratégia empreendedora e o desempenho, considerada contingencial pelos autores, e a segunda considerada configuracional, procurou por alinhamentos entre a formação de estratégia empreendedora, o ambiente e o desempenho das firmas, sendo que esta segunda abordagem

apresentou superior poder de explicação do desempenho.

Ireland, Covin e Kuratko (2009) propõem um modelo integrativo de estratégia empreendedora (EE), explicado em três níveis de aspectos, sendo o primeiro os antecedentes da estratégia empreendedora, seguido dos elementos da estratégia empreendedora, e por fim as consequências do uso de estratégias empreendedoras. Os antecedentes da EE estão baseados na cognição empreendedora dos membros da organização e nas condições ambientais externas da organização, sendo essas últimas a intensidade da competição, a mudança tecnológica, a fragmentação do mercado, e a emergência do mercado.

Como elementos de uma EE, Ireland, Covin e Kuratko (2009) apresentam a visão estratégica empreendedora dos gestores do topo da organização, uma arquitetura organizacional com estrutura, cultura, recursos e capacidades, e sistemas de recompensa favoráveis à EE, e processos e comportamentos individuais que possibilitem o reconhecimento e a exploração de novas oportunidades.

3 Monitoramento ambiental

Aguilar (1967) está entre os primeiros autores a dar grande importância à atividade de monitoramento do ambiente competitivo como fundamental para o desempenho das funções gerenciais. Segundo o autor, a atividade de monitoramento cobre um amplo *continuum* de possibilidades, podendo-se, para fins de entendimento, descrevê-las em quatro modos: a observação não direcionada, a observação condicionada, a busca informal e a busca formal.

Para o autor citado, a observação não direcionada pode ser definida como uma exposição geral a informações sem propósitos específicos, enquanto a observação direcionada é a exposição direcionada para uma área ou tipo de informação mais ou menos claros, porém ainda não envolvendo busca ativa das informações. A busca informal é definida como esforços relativamente limitados e não estruturados para obter informações específicas, diferenciando-se da observação direcionada pela busca ativa da informação. Já a busca formal se refere a esforços deliberados, normalmente planejados, para garantir informações específicas.

Entre os autores que propõem sistemas ou formas de organização das atividades de monitoramento encontram-se Pearce II et al. (1982), Aaker (1983), e Calori (1989). Aaker (1983) propõe um sistema de monitoramento com seis passos: (1) estabelecimento de necessidades de informação, (2) determinação de fontes, (3) definição dos participantes, (4) atribuição das tarefas, (5) armazenamento e processamento da informação, (6) disseminação da informação. Calori (1989) propõe que o processo de monitoramento deve ser estabelecido após a identificação das variáveis prioritárias, e deve identificar as fontes de informação, a frequência e os responsáveis pelo monitoramento, bem como os recebedores da informação e o orçamento necessário.

O modelo proposto por Calori (1989) atém-se mais à fase inicial de recebimento de informações, enquanto o modelo de Bluedorn et al. (1994), propondo que o processo de monitoramento envolve três fases, o monitoramento propriamente dito, a interpretação, e a escolha ou tomada de decisão, adota uma visão mais ampla, colocando o monitoramento em contato direto com a tomada de decisão. Neste sentido, é percebida a importância do monitoramento na gestão estratégica das organizações.

Analisando os diversos modelos propostos na literatura, Cancellier, Almeida e Estrada (2005) encontraram como características comuns a necessidade de direcionamento e seleção de quais variáveis serão monitoradas, e a descentralização das atividades de monitoramento entre os diversos participantes da organização. Yunggar (2005) analisa a importância de diversos fatores e tipos de informações monitorados pelas organizações, como fatores competitivos, de mercado, de tecnologia, regulatórios, de recursos, e tendências demográficas, sociais, econômicas e políticas, entre outros mais específicos de cada organização. No estudo, encontrou-se uma correlação entre a importância e as dificuldades de coleta de informações para tais fatores. As informações relacionadas à competição no mercado, tecnologia, regulamentação e de recursos apresentaram-se tanto como as consideradas mais importantes como aquelas de maior dificuldade de obtenção.

No que tange às fontes de informação, pode-se utilizar o trabalho de Sutton (1988), que identificou uma lista de fontes composta por quatro grupos principais:

- a) fontes internas – setores internos da empresa, análise de produtos dos concorrentes e ex-empregados dos concorrentes;
- b) contatos diretos com o setor de negócios – contatos com os atores do ambiente operacional (ver Quadro 1, adiante) e também com empregados dos concorrentes, feiras e eventos e agências de publicidade;
- c) informações publicadas – publicações periódicas formais, balanços e demais publicações legais dos concorrentes, publicações legais do governo, entrevistas dos principais executivos de outras empresas e publicações do setor financeiro; e
- d) outras fontes – demais fontes que não foram citadas anteriormente, sendo em sua maioria, fontes informais.

A associação entre o monitoramento e a estratégia está documentada na literatura. O monitoramento é utilizado para uma variedade de propósitos estratégicos, passando pela redução da incerteza ambiental (SUH; KEY; MUNCHUS, 2004; KUMAR; STRANDHOLM, 2002), para obtenção de vantagem competitiva por meio da coleta de informações superiores (STRANDHOLM; KUMAR, 2003), para obtenção de informações sobre importantes *stakeholders* e suas demandas, e para melhorar a formulação de estratégias de negócios (YUNGGAR, 2005), entre outros. Este relacionamento entre as atividades de monitoramento e a estratégia é reconhecido por diversos autores, como Hambrick (1982) que considera que o monitoramento do ambiente é o primeiro passo na conexão entre estratégia e ambiente. Beal (2000) considera que o monitoramento é quem promove o alinhamento entre a estratégia competitiva e o ambiente da organização.

Para Strandholm e Kumar (2003) o tipo de estratégia adotada pela empresa influenciará suas atividades de monitoramento, por gerar necessidades de informações distintas. Por exemplo, se a estratégia for de melhoria de eficiência, as atividades de monitoramento podem focar as mudanças tecnológicas que terão poder de melhorar a eficiência operacional, enquanto estratégias voltadas para o mercado levarão suas organizações a monitorar o ambiente social e cultural em busca de novas oportunidades de mercado. Da mesma forma, a

estratégia adotada influencia na frequência com que a organização monitora seu ambiente. Se a estratégia está mais focada na eficiência interna, as necessidades de informações externas são reduzidas, em relação àquelas organizações que adotam estratégias de busca de novas oportunidades de mercado. Jennings e Lumpkin (1992) encontraram suporte para suas hipóteses de relacionamento do monitoramento com a estratégia, sendo que firmas que adotavam estratégias de diferenciação monitoravam o seu ambiente em busca de oportunidades e da prospecção de clientes, enquanto firmas que adotavam estratégias de liderança em custo monitoravam o ambiente procurando pelas ameaças à sua sobrevivência e por informações sobre seus competidores.

4 Metodologia

Foi realizado estudo de um único caso (YIN, 2001) com a Berlanda Móveis e Eletrodomésticos, rede varejista que atualmente conta com mais de 110 lojas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Como estratégia de abordagem do fenômeno estudado foi utilizado o estudo de caso com perspectiva longitudinal de análise dos dados. Godoy (1995) defende o estudo de caso como estratégia qualitativa de pesquisa relevante para se identificar o “como” e o “porque” dos fenômenos.

A empresa objeto do estudo foi fundada em 1991 como um pequeno varejista de móveis e eletrodomésticos, e demonstrou ao longo de sua história uma ênfase estratégica no crescimento por expansão geográfica. Essa ênfase na expansão, percebida pelos pesquisadores durante as entrevistas e análises de documentos, foi determinante em chamar a atenção dos mesmos para a investigação do papel do monitoramento ambiental na estratégia da empresa.

Foram realizadas entrevistas com os principais gestores da empresa, partindo de seu presidente que indicou outros dirigentes portadores de informações necessárias para o estudo. As entrevistas gravadas ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2007 e janeiro de 2008, por meio de roteiros semiestruturados, perfazendo um total de aproximadamente sete horas de gravação. Foram entrevistados além do presidente da empresa, sua esposa que atua na direção administrativo-financeira

da empresa e o gerente de expansão, por considerar que esta função tem atribuições específicas de monitoramento do ambiente externo. Nas entrevistas procurou-se dar ênfase à identificação da estratégia e dos mecanismos de monitoramento ambiental adotados durante as várias fases da história da empresa.

Paralelamente às entrevistas foram identificados dados secundários nas fontes fornecidas pela empresa, como contratos e alterações contratuais de abertura e fechamento de filiais, relação de filiais em atividade, bem como número de funcionários ao final de cada ano, além de dados financeiros.

Todas as entrevistas foram transcritas, e a análise dos dados se deu através da análise do conteúdo transcrito das gravações, cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas com os dados secundários, para fins de identificação das estratégias, declaradas e praticadas, bem como da identificação do processo de monitoramento ambiental e do seu relacionamento com o tipo de estratégia adotado pela empresa.

5 Resultados e Discussão

As entrevistas com o principal dirigente da empresa deixaram claro o foco estratégico da empresa no crescimento, baseado na expansão geográfica. Na entrevista com o Presidente, percebe-se que o processo de crescimento ocorreu em função de lacunas deixadas pelos principais concorrentes (Hermes Macedo, Disapel e Zomer), que em função de problemas deixaram o mercado, o que deixou um vácuo que foi preenchido pela empresa.

Com relação aos objetivos estratégicos da empresa, o mesmo afirma que a centésima filial foi o grande objetivo do ano de 2008, o que representou um acréscimo de 25% (vinte e cinco por cento) no número de lojas existentes naquele ano e completa dizendo que se as decisões dependessem somente da figura do presidente, seriam implantadas lojas em todos os municípios do Estado de Santa Catarina.

Em relação à estratégia utilizada para definir como se escolherá o local que dará vazão ao crescimento por meio da abertura de lojas o Presidente explica que a prioridade sempre foi por localidades nas quais houvesse emprego, renda e no mínimo uma indústria instalada, o que viabilizaria economicamente a instalação de uma nova filial naquela região. A retórica do presidente

da empresa, apoiada nos dados secundários que demonstram uma história de crescimento agudo tanto no número de lojas e funcionários, quanto no faturamento da empresa, se pode categorizar a estratégia da empresa como empreendedora conforme proposto por Ireland, Covin e Kuratko (2009) e como prospectora conforme proposto por Miles e Snow (1978).

Sobre a atividade de monitoramento e seu relacionamento com a estratégia, o Presidente afirma que a existência de um Gerente de Expansão, é o elo responsável por integrar as informações obtidas pelo sistema de busca de informações e a elaboração de estratégia que permitam a expansão do grupo, fazendo com que antes de se abrir uma nova loja, seja elaborado um estudo das condições do município em absorver os produtos oferecidos pela empresa. Pode ser feita analogia com os achados de Jennings e Lumpkin (1992) verificando que a empresa adota estratégia prospectora de expansão dos negócios e sustenta esta expansão procurando novos clientes em praças com renda disponível para o consumo.

Questionado sobre a razão do trabalho da gerência de expansão, o Presidente afirma que reduz a incerteza, fazendo com que sejam identificados fatores que possam vir a prejudicar o desenvolvimento dos negócios, bem como levem à necessidade de se fechar uma determinada loja em função de seu fraco desempenho, ou da escolha errada do mix de produtos a ser oferecidos naquele ponto.

O Gerente de Expansão esclareceu sobre as fontes utilizadas e sobre o processo de monitoramento realizado. O Gerente de Expansão afirma que esta gerência trabalha no foco direcional do futuro da empresa, visando descobrir novas perspectivas de mercado e novas fontes de faturamento que possam garantir o crescimento da empresa. Neste sentido, percebe-se a conexão entre a estratégia de expansão geográfica e as atividades de monitoramento, onde a estratégia escolhida influencia o tipo de monitoramento a ser executado, conforme Strandholm; Kumar (2003), o monitoramento conecta a estratégia ao ambiente (HAMBRICK, 1982), promovendo o alinhamento entre ambos (BEAL, 2000), o que possibilita melhorias tanto na formulação estratégica (YUNGGAR, 2005) como no seu desempenho (STRANDHOLM; KUMAR, 2003).

Nas palavras do Gerente de Expansão, a forma de monitoramento realizada não é exa-

tamente formal, muito menos o processo é feito de forma específica e lógica. Ele afirma que busca fazer a coleta de informações por meio de subterfúgios, visando obter uma informação isenta de influências em função da estrutura da empresa. Em sua opinião, se as fontes de informação tiverem a exata noção de que estarão fornecendo subsídios para uma empresa do porte da Berlanda, irão passar informações fora da realidade o que prejudicaria a formulação de estratégias. Desta forma durante o processo de coleta de informações ele permanece anônimo, fazendo-se passar por um curioso qualquer e não assume o seu papel de representante de um grupo que já possui uma sólida estrutura e que detém uma considerável fatia do mercado.

Essa maneira de atuação da Gerência de Expansão estaria classificada como busca informal segundo os tipos descritos por Aguilar (1967) tendo em vista que há uma busca deliberada, porém com método informal e não estruturado. Essa forma de trabalho possibilita que se enquadre o comportamento da empresa como prospector (MILES; SNOW, 1978) e que se identifique uma estratégia de orientação empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1991, IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009). Tais comportamentos estão alinhados ao que Aguilar (1967) sugere como busca informal, que envolve esforços não estruturados que visam identificar informações.

Dentre os aspectos monitorados pela Gerência de Expansão, suas principais fontes de informação, e que tipos de informação são coletadas, o Quadro 1 mostra quais meios essa gerência se utiliza para conseguir obter os dados que precisa para melhorar a formulação de estratégias e definir a melhor forma de agir nas tomadas de decisão.

Em relação ao uso das informações obtidas, pelos dados levantados, percebe-se que muitas decisões sobre aberturas de lojas são influenciadas pelas informações coletadas, pois segundo o Gerente de Expansão, é a partir daí que se tem uma perspectiva de faturamento da cidade, podendo-se em função deste número elaborar uma projeção de vendas que venha a permitir que a empresa possa garantir sua sustentabilidade a longo prazo naquela região. Exemplificando a influência das informações monitoradas na tomada de decisões, comentando sobre a concorrência o Gerente de Expansão explica que para o grupo Berlanda é melhor que sejam escolhidas cidades nas quais já existam outras redes de vendas de varejo de móveis e eletrodomésticos. Quando isto ocorre já há uma cultura entre os consumidores quanto à forma de atuação deste tipo de lojas e também há uma facilitação do trabalho de planejamento, uma vez que a forma de atuação dos concorrentes já é conhecida e também quem são seus

Quadro 1 – Aspectos monitorados pela gerência de expansão

Variável	Fontes de informações	Informações obtidas
Mercado Clientes na praça	CDL/SPC	Número de consultas por mês. Panorama dos setores comerciais do município.
	SEBRAE	Atividades econômicas. Empreendedorismo. Possibilidades de novos negócios na cidade.
	IBGE	Habitantes e renda per capita.
Concorrentes	CDL/SPC	Quantidade de lojas do segmento na cidade. Quem são as principais lojas do segmento na cidade. Lojas de rede ou familiares.
	Entregadores	Tipos de produtos entregues. Volumes.
Aspectos socioculturais	Mídia em geral Percepção geral na comunidade	Aspectos relacionados ao "bairrismo". Hábitos de compra, fidelidade.
Perspectivas de crescimento econômico	Mídia em geral	Notícias sobre novos empreendimentos. Notícias sobre novas atividades econômicas com bom potencial.
	Percepção geral na comunidade	Boatos sobre o crescimento econômico da comunidade.
Custos locais	Imobiliárias	Informações sobre níveis de valores de aluguéis comerciais.
	CDL/SPC Sindicatos	Salários pagos no comércio.
Condição logística	Roteiros logísticos da empresa	Percepção sobre as condições logísticas para atendimento à loja. Incremento e diluição de custos logísticos.

Fonte: Entrevistas na empresa.

fornecedores e quais suas principais estratégias de venda. Já em cidades baseadas em lojas familiares, que cresceram dentro daquele município e que possuem forte identificação com as pessoas da cidade, fica mais difícil a concorrência, pois as táticas de venda, suas estratégias de retaliação e principalmente sua estrutura de custos, muitas vezes impede que se adote uma estratégia padrão como no caso dos concorrentes de maior porte. Ademais, isso faz com que haja sempre uma incerteza maior nestes casos, pois não se sabe se uma política adotada em uma cidade como Joinville terá o mesmo efeito em uma cidade como Concórdia, por exemplo.

A Diretora Administrativa também deixa claro que algumas decisões de expansão surgiram do monitoramento de informações dos clientes, que apresentavam muitas reclamações quanto à assistência técnica e serviços de garantia oferecidos por terceiros a produtos vendidos pela empresa. Sendo que com base nestas reclamações optou-se por abrir uma assistência técnica própria que hoje conta com dois centros de assistência, um em Curitiba e outro em Itajaí. Pode-se perceber que o monitoramento das informações dos clientes tem forte influência nas estratégias de negócios da empresa. Todo um novo ramo de atuação (a assistência técnica aos produtos vendidos) passou a ser explorado pelo grupo, gerando uma nova fonte de renda e abrindo novas possibilidades de negócio, além de em certos casos, fortalecer a parceria existente tanto com fornecedores quanto com os clientes.

Percebe-se na empresa uma forte ênfase no monitoramento do ambiente operacional, conforme destacado por Certo e Peter (2004), talvez em função de que não se apresentam ameaças mais urgentes no ambiente geral. Há uma sensação de otimismo em relação ao ambiente macroeconômico. Sobre o monitoramento da economia, o Presidente afirma que tendo em vista que não houve no passado recente nenhum plano do governo que tenha causado impactos na economia, esta se encontra estável. Ele coloca que em breve poderá passar a trabalhar de maneira mais intensiva com a importação de produtos, principalmente da China, que hoje possuem preços muito atrativos. Porém destaca que não se deve partir para essa alternativa de maneira afobada, pois da mesma forma como se pode obter um lucro maior em

função de se estar trabalhando com produtos de custo mais baixo, é possível que se tenha algum tipo de problema com os fornecedores, que não são tão conhecidos e que podem adotar práticas incoerentes de negociação levando a grandes prejuízos, uma vez que as compras passam a ser em grandes quantidades, a fim de viabilizar os custos de transporte.

Um aspecto que não está diretamente relacionado ao ambiente operacional, mas que exerce influência no desempenho da empresa, e que é monitorado de maneira intensa é o crescimento econômico regional. Essa é outra das funções do Gerente de Expansão, que sobre este assunto afirma estar em constante contato, por meio da mídia impressa e falada para acompanhar o desenvolvimento dos municípios, pois é a partir da informação da instalação de uma unidade fabril de uma grande empresa em determinada cidade que surge o interesse pela instalação de mais uma loja da Berlanda naquele local.

Um exemplo citado é a cidade de Nova Itaberaba, próximo de Chapecó, onde por conta da instalação de uma indústria beneficiadora de leite, o que levou a empresa Berlanda a antecipadamente montar uma pequena loja neste município, garantindo dessa maneira que no momento em que a nova indústria entrar em operação a comunidade já possa encontrar uma loja que possa abastecê-la com os produtos que serão necessários para a instalação das famílias dos trabalhadores que irão se acomodar na cidade. Outro caso citado é o de São Francisco do Sul, onde não havia nenhuma loja da Berlanda, mas que com a instalação da empresa Vega do Sul, sentiu-se a necessidade de se acelerar o processo de abertura de um estabelecimento que viesse a atender os consumidores que iriam passar a gastar naquela região.

A mesma situação ocorreu em Vidal Ramos, onde por meio do noticiário obteve-se a informação sobre a implantação de uma grande indústria e isto levou a abertura de mais um ponto de venda. Este exemplo é confirmado pelas palavras do Presidente, que também comenta sobre o crescimento econômico regional, apresentando como exemplo o município de Vidal Ramos, local onde será instalada uma fábrica de cimento que gerará em torno de 400 a 500 empregos. A empresa percebendo a oportunidade adquiriu o único concorrente instalado em ponto adequado na cidade.

As afirmações do Presidente, de que a presença em regiões com desenvolvimento industrial é estratégica para a empresa, bem como naquelas regiões onde há projeções de desenvolvimento, aliadas às do Gerente de Expansão, de que é sua função prospectar regiões e municípios que estejam vivendo este processo de desenvolvimento acelerado, corroboram o relacionamento entre a estratégia da empresa e as atividades de monitoramento do ambiente externo, focadas na busca de oportunidades de expansão. A ênfase do monitoramento está nas oportunidades de mercado, seja na identificação de praças potenciais para a expansão da rede de lojas, seja na avaliação de produtos em feiras do setor, o que está de acordo com a estratégia prospectora de Miles e Snow (1978) e da estratégia empreendedora de Covin e Slevin (1991).

Em relação à empresa como um todo, outros aspectos são monitorados, conforme pode-se observar por meio do Quadro 2, que destaca cada um dos aspectos a serem monitorados,

quais são as informações monitoradas, de que forma elas são monitoradas e quem é o responsável por parte da empresa em executar essa função. Fica evidenciado nas afirmações dos entrevistados que há uma forte valorização das informações oriundas dos clientes, na hora de optar pela melhor estratégia a ser implementada, uma vez que a expansão do negócio, se torna mais fácil, a partir do momento em que se sabe quais são efetivamente as necessidades dos clientes em potencial.

Da mesma forma verifica-se que o monitoramento do desenvolvimento econômico, aliado ao contato direto com os fornecedores, bem como as parcerias efetivadas, levam a tomadas de decisão que permitem aos gestores programar a expansão da empresa com base em fatos concretos e também respaldados pelo suporte dos principais parceiros que irão interagir na implementação de uma nova unidade.

Sobre as atividades da concorrência, há uma determinação na empresa de que a área comercial faça visitas periódicas a lojas da

Quadro 2 – Aspectos monitorados pela empresa

Aspecto	Informações monitoradas	Forma	Responsável	Tipo de monitoramento
Concorrência	Preços e ofertas	Monitoramento dos tablôides de ofertas dos principais concorrentes	Departamento comercial	Busca informal (Aguilar, 1967)
	Preços e ofertas	Monitoramento da propaganda na TV	Departamento comercial	Observação direcionada (Aguilar, 1967)
	Preços e mix	Visitas aleatórias tanto nas lojas da rede como nos concorrentes para prospectar diferenças	Departamento comercial – compras	Busca informal (Aguilar, 1967)
Fornecedores	Preços praticados	<i>Software</i> de busca na internet sobre os preços praticados nacionalmente para determinado produto	Departamento comercial – compras.	Busca informal (Aguilar, 1967)
	Lançamentos	Participação em feiras do setor	Direção geral e departamento comercial – compras	Busca formal (Aguilar, 1967)
	Tendências	Participação na Associação de Varejistas, com reunião mensal para troca de informações entre fornecedores e varejistas.	Direção geral	Busca formal (Aguilar, 1967)
	Novos fornecedores	Atendimento de todos os possíveis fornecedores para cada linha de produtos. Evitar escolher fornecedores antes de estudá-los.	Departamento de compras	Busca informal (Aguilar, 1967)
Clientes	Tendências de consumo	Percepção informal sobre as mudanças nos hábitos de compra dos clientes	Principalmente os gerentes de lojas	Observação direcionada (Aguilar, 1967)
Normas governamentais	Novas leis, possibilidades e restrições de atuação	Análise de publicações legais	Contabilidade terceirizada Auditoria externa Direção geral	Observação direcionada (Aguilar, 1967)

Fonte: Entrevistas na empresa.

própria rede e da concorrência, para avaliar tanto mix quanto preços de produtos. De acordo com o Presidente, busca-se fazer com que o vendedor saia de sua loja e visite outras lojas da rede, bem como seus principais concorrentes, para que se possa fazer uma comparação do que é feito internamente, com o que é feito no mercado em geral. Em relação aos tablôides de ofertas da concorrência há uma preocupação especial, onde a área comercial procura analisá-los para facilitar a tomada de decisões. É feito um acompanhamento detalhado dos concorrentes nacionais, no qual todos os tablôides de oferta são analisados pelo departamento comercial da empresa e de onde se retira quase que imediatamente quais são as campanhas lançadas pelos concorrentes, de forma a permitir um rápido contra-ataque. Como exemplo ele cita o fato de que alguns concorrentes estão efetuando vendas casadas, nas quais na compra de um produto ganha-se outro. Esta tática está sendo neutralizada pelos vendedores da Berlanda que já foram instruídos para alertar o cliente que com os preços praticados pela loja é possível ao cliente adquirir os dois produtos de forma separada com maior economia.

Em relação aos aspectos regulatórios, o Presidente comenta que a pressão exercida pelo Banco Central do Brasil sobre as atividades financeiras, levou a decisão de criação de uma financeira dentro da empresa. Isto porque o BACEN determinou que as empresas não podem mais ter poder de banco, ou seja, não pode cobrar juro sobre o que é vendido, o que em suas palavras é um excelente negócio. Ele afirma que a rentabilidade obtida no financiamento é muito melhor que a obtida nas atividades mercantis, e que a empresa terá que se adaptar à nova realidade, sob pena de perder toda a sua rentabilidade para os bancos e financeiras. Portanto, na opinião do seu Presidente, faz-se necessário que a empresa crie a sua própria financeira, para atuar de acordo com as determinações do Banco Central, abrindo novas oportunidades de negócio para o grupo que a partir da entrada neste novo segmento, pode passar a trabalhar com outros produtos, tais como financiamento de veículos, seguros e demais itens que hoje são operados pelas financeiras existentes.

Estas decisões mostram mais uma vez a importância que a empresa dá ao monitoramento das oportunidades. Comentando sobre as tendências, o Presidente comenta que se os bancos

estão abrindo postos de serviço dentro de outros estabelecimentos, a empresa também precisa aproveitar o potencial dos seus clientes que já estão frequentando a loja e vender outros produtos, como seguro, garantia de produto, garantia estendida, seguro de veículos, financiamento de veículos ou talvez até colocar um terminal com refrigerador vendendo refrigerantes.

Em relação à análise das informações coletadas, não há um mecanismo muito formalizado, o que mantém a flexibilidade na tomada de decisões. A empresa atua com algumas decisões colegiadas, mas as decisões mais importantes continuam centralizadas na coalizão dominante representada pelo presidente e pela diretora administrativa. Um exemplo da centralização do poder pode ser visto no desligamento do diretor comercial ocorrido durante o período das entrevistas na empresa. A direção optou pela não substituição deste profissional, com o presidente da empresa acumulando as funções decisórias do dirigente que estava se ausentando. Embora apresente o desejo de caminhar para um processo decisório participativo, a empresa se caracteriza pela centralização do poder, coerente com o tipo empreendedor proposto por Mintzberg (1973).

O Quadro 3 apresenta síntese das características do tipo teórico de estratégia prospectora de Miles e Snow (1978) comparando com as práticas adotadas na empresa.

Quadro 3 – Comparação sintética entre as características da estratégia prospectora e a prática da Berlanda

Estratégia prospectora (Miles e Snow, 1978)	Adotado na Berlanda
Domínio de produtos e mercados amplo e em contínua expansão.	Expansão contínua da rede, e oferecimento de novos produtos e serviços.
Crescimento através do desenvolvimento de produtos e mercados.	Crescimento pela expansão para novos mercados e oferta de novos produtos (bens e serviços) aos atuais clientes.
Monitoramento orientado ao mercado em uma busca agressiva de novas oportunidades.	Busca agressiva de novas praças e pontos para expansão da rede.
Postura de sucesso relacionada à ativa iniciação da mudança.	Mudanças organizacionais e comerciais.
Coalizão dominante originária do P&D e do marketing.	Área comercial predomina na empresa. Presidente assume a gestão comercial.
Planejamento focado na busca de oportunidades.	Planejamento é focado na expansão da rede de lojas, com a busca por praças e pontos.

Vê-se no Quadro 3 que as práticas estratégicas da empresa estão plenamente coerentes com o tipo estratégico prospectador de Miles e Snow (1978), com uma forte ênfase no crescimento e o monitoramento do ambiente constantemente aberto à informações sobre oportunidades de expansão, aspectos também coerentes com a estratégia empreendedora apresentada por Covin e Slevin (1991) e Ireland, Covin e Kuratko (2009).

O Quadro 4 apresenta sínteses das características do tipo teórico de monitoramento ambiental por busca informal de Aguilar (1967) e as correspondentes práticas da empresa estudada.

Quadro 4 – Comparação sintética entre as características da busca informal e a prática da Berlanda

Busca informal (Aguilar, 1967)	Adotado pela Gerência de Expansão da Berlanda
Atitude de busca ativa	Gerência de Expansão, responsável pela busca ativa de informações necessárias para a expansão da rede de lojas.
Busca de informações específicas	Busca informações sobre renda disponível, qualidade dos pontos comerciais, e potencial de crescimento da praça.
Busca não estruturada	Não há processo sistematizado. São utilizados subterfúgios para a obtenção das informações desejadas em diversos canais, conforme a disponibilidade. Não há formalização das informações encontradas ou dos procedimentos utilizados para encontrá-las.

O Quadro 4 evidencia que a empresa apresenta três características básicas da busca informal conforme caracterizada por Aguilar (1967), ou seja, há um movimento deliberado, de busca ativa por informações específicas relativas à praças e pontos comerciais, úteis à estratégia de expansão, porém tanto a busca como o armazenamento das informações não é estruturado.

Considerações finais

Há um relacionamento nítido entre o monitoramento do ambiente e a estratégia da empresa estudada. No nível de formulação estratégica, as informações coletadas no ambiente sugerem oportunidades e ameaças à empresa, como no caso da assistência técnica. No nível da implementação estratégica, as atividades da Gerência de Expansão são fundamentais, pois intensificam o monitoramento

na busca por informações que permitam melhor implementar a estratégia de expansão geográfica. As informações monitoradas por essa gerência têm a função de melhorar a prática estratégica, ou seja, aumentar o índice de sucesso na abertura de lojas.

A empresa estudada é jovem, com menos de duas décadas de fundação, com o poder sob a tutela de seus fundadores, e tem experimentado um grande crescimento, o que tem permitido a manutenção do comportamento empreendedor da coalizão dominante da empresa. Assim, os modelos informais de monitoramento estão alinhados tanto com a estratégia de expansão geográfica da empresa quanto com o comportamento prospectador e empreendedor de sua direção. Vê-se por um lado, que há inclusive uma gerência responsável pela coleta de informações que lhe permitam o crescimento. Por outro lado, vê-se que as atividades ainda não são muito formalizadas, o que lhe garante agilidade e flexibilidade na tomada de decisão, porém a expõe a riscos de que alguma informação relevante não tenha o tratamento adequado. Todos os modelos teóricos revisados neste trabalho consideram a aceitação de determinados riscos como inerente ao comportamento estratégico empreendedor/prospectador.

Pela percepção que se teve da história de crescimento da empresa, principalmente na última década, vê-se que o ambiente lhe ofereceu muito mais oportunidades do que ameaças. Parece que o modelo de monitoramento, sempre muito baseado na percepção dos gestores sobre quais oportunidades melhor se adaptam à empresa, tem um relacionamento muito próximo tanto com a formulação quanto com a implementação estratégica da empresa.

Foi possível constatar também que mesmo sem que haja todo um procedimento formalizado e institucionalizado dentro da empresa, no que tange ao monitoramento ambiental é perfeitamente viável que os principais gestores façam uso das informações coletadas, que podem ser apresentadas de diversas formas e maneiras, desde as mais formais até ao contato mais direto e informal, para tentar diminuir o grau de incerteza antes de uma tomada de decisão.

Este trabalho focou em uma empresa que tem vivido desde sua fundação, em um ambiente de elevada munificência. O sucesso

alcançado pela empresa até o momento sugere que o alinhamento de um ambiente munificente, com uma estratégia empreendedora, aliada ao monitoramento ambiental através da busca informal por informações relacionadas mais a oportunidades do que a outros aspectos do ambiente, tende a levar a desempenhos superiores. Assim uma recomendação de novos estudos poderia estar direcionada para o estudo do relacionamento do monitoramento ambiental com a estratégia de empresas que atuem em ambientes mais hostis.

Referências

- AGUILAR, Francis J. *Scanning de business environment*. New York: Macmillan, 1967.
- ARAGON-SÁNCHEZ, Antonio; SÁNCHEZ-MARIN, Gregório. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- BARBOSA, Ricardo R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.
- BEAL, Reginald M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.
- CANCELLIER, Éverton L. P. L.; ALMEIDA, Martinho I. R.; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2005, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CANCELLIER, Éverton. L. P. L.; ALBERTON, Anete; SILVA, Anielson. B. Diferenças na Atividade de Monitoramento de Informações do Ambiente Externo em Pequenas e Médias Empresas: a Influência do Porte e da Idade. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2007. 1 CD.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson-MakronBooks, 2004.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- GOLL, Irene; JOHNSON, Nancy B.; RASHEED, Abdul A. Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment. *Management Decision*, v. 45, n. 2, p. 161-179, 2007.
- IRELAND, R. Duane; COVIN, Jeffrey G.; KURATKO, Donald F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 19-46, Jan. 2009.
- JENNINGS, Daniel F.; LUMPKIN, James R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis. *Journal of Management*, v. 18, p. 791-803, 1992.
- KUMAR, Kamalesh; STANDHOLM, Karen. Perceived uncertainty: how different environmental sector moderate strategy-performance relationships. *Journal of American Academy of Business*, v. 1, n. 2, p. 289-296, 2002.
- LI, Yuan; ZHAO, Yongbin; TAN, Justin; LIU, Yi. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 1, p. 113-133, 2008.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MAY, Ruth C.; STEWART, Wayne H.; SWEEO, Robert. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, 2000.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, v. 24, p. 921-933, 1978.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 1-25, 1982.
- MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MINTZBERG, Henry. Strategy-Making in three modes. *California Management Review*, v. XVI, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 582-589, 1979.
- OLSON; Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 7, p. 49-65, 2005.
- PARNELL, John A.; WRIGHT, Peter. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow Typology. *British Journal of Management*, v. 4, p. 29-36, 1993.
- RAYMOND, Louis. Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: a business intelligence framework for the development SMES. *Journal of American Academy of Business*, v. 3, n. 1, p. 260-276, 2003.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

STRANDHOLM, Karen; KUMAR, Kamalesh. Differences in environmental scanning between large and small organizations: the advantage of size. *Journal of American Academy of Business*, v. 3, n. 1, p. 416-421, 2003.

SUH, Won S.; KEY, Susan K.; MUNCHUS, George. Scanning behavior and strategic uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, v. 42, n. 8, p. 1001-1016, 2004.

SUTTON, Howard. *Competitive intelligence*. New York: The Conference Board, 1988.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

Recebido: 08/09/2011

Aceito: 01/03/2013

Autor correspondente:

Carlos Eduardo Carvalho
Rua Paulo Pedro Pereira, 60 – Centro
89520-000 Curitiba, SC, Brasil
Tel.: (49) 3245-4110 – 9940-2442
E-mail: <carloveduardo@unc.br>