

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e
pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais
para construção de Cuiabá-MT**

Eber Luis Capistrano Martins

Brasília-DF

2011

Eber Luis Capistrano Martins

Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor.

**Área de Concentração:
Transferência da Informação**

**Linha de Pesquisa :
Gestão da Informação e do Conhecimento**

Orientador: Prof. Dr. André Porto Ancona Lopez

Brasília-DF

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Jesus Cristo por me dar esperança na salvação eterna vivendo sua obra na Terra. Agradeço a Ele pela vida, pela sabedoria e conhecimento, pelas oportunidades que me fez enxergar, pela saúde e energia para vencer, pelas milhões de bênçãos que me concedeu. Agradeço pelas pessoas que colocou em minha vida e que muito contribuíram para que esta jornada pudesse ser concretizada. Algumas não posso deixar de mencionar.

Especial agradecimento à minha querida esposa Denise, pelo amor incondicional nas horas difíceis em que me ausentei física e emocionalmente. Aos meus filhos, Amanda e Gustavo, pelos quais posso ver o quanto sou abençoado.

Agradeço aos meus queridos pais, Moisés e Maria, pelo incentivo e amor, pelo exemplo de vida e compreensão pelas minhas inúmeras ausências em seus momentos de felicidade. À minha querida irmã Ellen Regina; dedicada e amorosa; orgulhosa e fiel compartilhadora no meu dia a dia em Brasília. Meu querido irmão Ely Esteves; incentivador nos desafios da vida.

Agradeço à minha sogra Ivonete e à minha cunhada Thais; mulheres de Fé, de vida em Cristo. Obrigado pelas inúmeras orações, pela impagável ajuda e apoio para com meus filhos.

Agradeço ao meu ilustre orientador Prof. André. Sei que Deus o colocou na minha trajetória para que aprendesse com seu jeito intelectual de contribuir com a humanidade. Obrigado por me dar espaço, por não me sufocar, por entender que a criatividade e o desejo de pesquisar e servir sempre esteve presente em meu coração.

Agradeço profundamente à Prof^a. Sofia Galvão Baptista, pela sabedoria e interesse nos momentos decisivos que tive que enfrentar nesta pós-graduação. Especial agradecimento à Jucilene e à Marta. Vocês não têm ideia de como é chegar à secretaria de pós-graduação da FCI e ver vocês sorrindo, dando atenção, orientação e se interessando pelo ser humano.

Agradeço também a todos os professores com quem tive a oportunidade de conviver e aprender durante o doutorado. De modo especial, aos professores que participaram da banca de defesa, professoras Marta Valentim e Liliam Alvares, e professores Marcos Pires e Ricardo Chaim, que muito contribuíram para o aperfeiçoamento do trabalho.

Particular agradecimento aos colegas do grupo de pesquisa coordenado pela Prof^a. Sueli Amaral, a quem também desejo sincero sucesso em seu novo desafio profissional. Agradeço aos demais colegas de doutorado, com quem compartilhei momentos alegres, caronas, lanchinhos rápidos, almoços executivos, também momentos de grande esforço durante a realização das disciplinas. Obrigado especial aos colegas Valério Brusamolim e a Antonio Figueiredo.

Agradeço aos empresários das MPEs que concordaram em participar desta pesquisa, dedicando tempo para as entrevistas e repassando suas experiências e conhecimentos, que muito contribuíram para a realização desta tese. Cito de modo especial os empresários da diretoria da ACOMAC-MT, os quais apoiaram incondicionalmente nossa atividade de pesquisa.

Agradeço às instituições que me apoiaram na realização desse estudo: UNB, CNPq e UFMT, pela estrutura física e apoio financeiro à pesquisa.

Meu coração está super feliz em se lembrar de todos que, de uma forma ou de outra, fizeram parte da minha vida ao longo desses últimos anos. Fiquem com Deus, obrigado!

RESUMO

O monitoramento informacional do ambiente de negócios relacionado às organizações de micro e pequeno porte (MPEs) pode ser considerado como uma abrangente área para desenvolvimento de investigação pela *Ciência da Informação*. As características gerais das MPEs e o perfil do empresário, enquanto usuário da informação, influenciam na decisão estratégica pelo método de monitoramento informacional do ambiente de negócios e no uso de informação para negócios de valor agregado. O monitoramento informacional do ambiente de negócios vem preconizando a importância das estratégias organizacionais dentro de um contexto cultural, sobretudo aquelas que insuflam um impacto positivo no nível de competitividade. Este contexto foi investigado na MPE frente à aceitação da orientação empreendedora como uma diretriz estratégica e a necessidade competitiva pela busca de oportunidades no ambiente de negócios. Objetivou-se identificar as relações entre o monitoramento informacional do ambiente, o uso da informação para negócios na busca por oportunidades e a orientação empreendedora na MPE, considerando o perfil empreendedor do empresário e o desempenho competitivo de mercado. Este fenômeno foi analisado em 77 MPEs do comércio varejista de materiais de construção localizadas na cidade de Cuiabá-MT. Utilizou-se a combinação de metodologias descritiva e exploratória distribuídas em três fases de pesquisa aplicadas tanto aos empresários como aos clientes dessas organizações MPEs do comércio varejista. Evidenciou-se, objetivamente, a importância da relação direta entre as temáticas investigadas. Os resultados demonstraram que o monitoramento informacional do ambiente de negócios na busca por oportunidades esteve mais relacionado com o perfil empreendedor do empresário do que com uma orientação estratégica empreendedora da MPE que possibilitasse um melhor desempenho competitivo. As organizações MPEs que realizaram monitoramento informacional do ambiente de negócios focaram no uso do método das “cinco forças competitivas setoriais”. Os objetivos desse monitoramento informacional do ambiente estiveram direcionados à análise estratégica pela abordagem SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). A “visualização condicionada” emergiu como característica principal no processo de monitoramento informacional do ambiente de negócios, sobretudo porque essas MPEs entenderam que o ambiente é analisável; porém, adotaram uma postura passiva, não sistemática, aleatória e informal; centralizada na figura do empresário.

Palavras-Chave: *Monitoramento Informacional; Ambiente de Negócio; Orientação Empreendedora; Micro e Pequena Empresa; Comércio Varejista.*

ABSTRACT

The information scanning of the business environment related to micro and small enterprises (MSEs) can be considered as a comprehensive development area for investigation by the Information Science. The general characteristics of MSEs and the entrepreneur's profile, as a user of information, influence the strategic decision for the method of monitoring information of the business environment and the use of information in added-value business. The information scanning of the business environment has been advocating the importance of organizational strategies within a cultural context, especially those which advocate a positive impact on competitiveness. This context was investigated in the MSE before the acceptance of entrepreneurial orientation as a strategic guideline and competitive necessity for pursuing opportunities in the business environment. The objective was to identify the relationships among the informational monitoring of the environment, the use of business information searching for opportunities and entrepreneurial orientation on MSE, considering the businessman's entrepreneurial profile and the competitive performance in the market. This phenomenon was analyzed in 77 MSEs retailers of the construction materials in the city of Cuiabá. We used a combination of descriptive and exploratory methods divided into three phases of research applied to both businessmen and customers of those MSEs retail organizations. The importance of the direct relationship among the themes investigated was, objectively, proven. The results showed that the information monitoring of the business environment searching for opportunities was more related to the entrepreneurial profile of the entrepreneur than to an entrepreneurial strategic orientation of MSE that enabled a better competitive performance. The MSEs organizations that performed information scanning of the business environment focused on the use of the method of the "five forces competitive industry." The aims of this informational monitoring of the environment were addressed to the strategic analysis by the SWOT (strengths, weaknesses opportunities and threats) approach. A "conditioned viewing" emerged as a major feature in the process of monitoring information of the business environment, particularly because these MSEs felt that the environment is analyzable. However, they adopted a passive, non-systematic, random, informal, entrepreneur's centered attitude.

Key words: *Information Scanning; Business Environment; Entrepreneurial Orientation; Micro and Small Enterprise; Retail Business.*

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Monitoramento informacional do ambiente	19
Figura 2 - Modelo teórico de monitoramento informacional do ambiente de negócios na MPE.....	21
Figura 3 - O ambiente competitivo de negócios das organizações.....	42
Figura 4 - Fatores causadores de incerteza no ambiente de negócios...	45
Figura 5 - Ciclo de formação de inteligência nas organizações.....	65
Figura 6 - Modelo teórico de monitoramento do ambiente de negócios.	68
Figura 7 - Monitoramento ambiental como busca de informação (I).....	71
Figura 8 - Monitoramento ambiental como busca de informação (II).....	72
Figura 9 - Árvore de domínio de informação para negócios.....	79
Figura 10 - Metáfora da construção de sentido.....	85
Figura 11 - Modelo teórico de busca por informação.....	87
Figura 12 - Fontes de informação nas organizações.....	93
Figura 13 - Classificação de fontes de informação.....	96
Figura 14 - Framework conceitual de orientação empreendedora.....	108
Figura 15 - Características condicionantes do comportamento do empreendedor.....	119
Figura 16 - Abordagem de competências–constructo multidimensional	121
Figura 17 - Análise de desempenho competitivo do varejo.....	144
Figura 18 - Elementos de desempenho no varejo.....	145
Figura 19 - Resumo das etapas metodológicas aplicadas na pesquisa..	156
Figura 20 - Fase I descritiva-quantitativa dirigida aos empresários de MPEs.....	158
Figura 21 - Fase II exploratória-empresários de MPEs selecionados.....	162
Figura 22 - Fase III descritiva- clientes de MPEs selecionadas.....	166
Figura 23 - Categorias de variáveis – Fase I descritivo-quantitativa.....	169
Figura 24 - Categorias de variáveis – Fase II exploratório-qualitativa.....	171
Figura 25 - Fase III - Categorias de variáveis - descritivo com clientes...	172
Figura 26 - Dimensão situacional – ambiente competitivo de negócios..	182
Figura 27 - Fase I – Análise geral e relacional entre temáticas.....	223

LISTA DE TABELAS

	P.
Tabela 1 - Participação dos principais segmentos do comércio no total da receita, pessoal ocupado, salários e número de empresas...	133
Tabela 2 - Evolução de pessoas ocupadas nas empresas formais – em milhares.....	133
Tabela 3 - Número de empresas do comércio varejista.....	134
Tabela 4 - Distribuição das MPE por Região Geográfica – Setor Comércio.....	134
Tabela 5 - Cadeia produtiva do “Construbusiness” no Brasil – 2006.....	137
Tabela 6 - Distribuição do comércio varejista de materiais de construção – 2009.....	137
Tabela 7 - Evolução da distribuição de empresas no comércio varejista, segundo porte de funcionários (%) – 2009.....	138
Tabela 8 - Evolução da distribuição de empresas no comércio varejista, segundo tamanho da área de vendas (%) – 2009.....	138
Tabela 9 - Número de estabelecimentos segundo CNAE Fiscal /SEFAZ-MT – 2004.....	139

LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1: Métodos e técnicas de monitoramento informacional.....	54
Quadro 2: Abordagens de monitoramento do ambiente.....	74
Quadro 3: Fontes de informação em pequenas empresas.....	98
Quadro 4: Definições de orientação empreendedora.....	107
Quadro 5: Base conceitual de orientação empreendedora e dimensões.....	109
Quadro 6: Elementos que caracterizam a dimensão proatividade.....	111
Quadro 7: Matriz de características de empreendedor.....	116
Quadro 8: Critérios de classificação do tamanho das empresas.....	130
Quadro 9: Situações competitivas frente ao desempenho organizacional....	143
Quadro 10: Meta-teorias em comportamento na busca por informação.....	150
Quadro 11: Variáveis de pesquisa– fase I – descritivo-quantitativa.....	168
Quadro 12: Variáveis de pesquisa– fase II exploratório-qualitativa.....	170
Quadro 13: Variáveis de pesquisa– fase III – descritivo-quantitativa.....	171
Quadro 14: Fase I – Níveis de indicativos e respectivas pontuações.....	173
Quadro 15: Fase I – Exemplo aos questionamentos de variáveis.....	173
Quadro 16: Fase I – Blocos de categorias temáticas e variáveis para análise descritivo-quantitativa.....	174
Quadro 17: Fase I – Exemplo de bloco de categoria temática e variáveis.....	175
Quadro 18: Fase I – Características gerais das MPEs.....	176
Quadro 19: Fase I – Estágio atual de interpretação do ambiente de negócios	178
Quadro 20: Fase I – Análise cruzada 1- perfil empreendedor do empresário..	178
Quadro 21: Fase I – Análise cruzada 2– empresa associada à ACOMAC.....	179
Quadro 22: Fase I – Análise cruzada 3– ciclo de vida organizacional.....	180
Quadro 23: Fase I – Análise cruzada 4– posicionamento competitivo atual...	180
Quadro 24: Fase I – Ambiente competitivo de varejo – indicador médio.....	181
Quadro 25: Fase I – Análise cruzada 5– perfil empreendedor do empresário..	182
Quadro 26: Fase I – Análise cruzada 6– tempo de experiência empresarial.....	183
Quadro 27: Fase I – Análise 7 – ciclo de vida organizacional.....	184
Quadro 28: Fase I – Análise cruzada 8– empresa associada à ACOMAC.....	185
Quadro 29: Fase I – Análise cruzada 9– posicionamento competitivo atual....	185
Quadro 30: Fase I – Nível atual de monitoramento do ambiente competitivo indicador médio geral.....	187
Quadro 31: Fase I – Análise cruzada 10–perfil empreendedor do empresário.	188
Quadro 32: Análise cruzada 11 – tempo de experiência empresarial.....	189
Quadro 33: Fase I – Análise cruzada 12– ciclo de vida organizacional.....	190
Quadro 34: Fase I – Análise cruzada 13– posicionamento competitivo atual..	191
Quadro 35: Fase I – Objetivos no monitoramento informacional do ambiente competitivo – indicador médio geral.....	192
Quadro 36: Fase I – Análise cruzada 14– perfil empreendedor do empresário	193

Quadro 37: Fase I – Análise cruzada 15– tempo de atuação empresarial.....	193
Quadro 38: Fase I – Análise cruzada 16– empresas associada à ACOMAC-MT	194
Quadro 39: Fase I – Análise cruzada 17– ciclo de vida organizacional.....	195
Quadro 40: Fase I – Análise Cruzada 18– posicionamento competitivo atual...	195
Quadro 41: Fase I – Uso de informação para negócio – indicador médio geral	196
Quadro 42: Fase I – Análise cruzada 19– perfil empreendedor do empresário...	197
Quadro 43: Fase I – Análise cruzada 20– tempo de experiência empresarial...	198
Quadro 44: Fase I – Análise cruzada 21– empresa associada à ACOMAC-MT..	198
Quadro 45: Fase I – Análise cruzada 22– ciclo de vida organizacional.....	199
Quadro 46: Fase I – Análise cruzada 23- posicionamento competitivo atual....	200
Quadro 47: Fase I – Fontes de Informação para negócio – indicador médio....	201
Quadro 48: Fase I – Análise cruzada 24– perfil empreendedor do empresário.	201
Quadro 49: Fase I – Análise cruzada 25– tempo de experiência empresarial...	202
Quadro 50: Fase I – Análise cruzada 26– ciclo de vida empresarial.....	203
Quadro 51: Fase I – Análise cruzada 27– posicionamento competitivo atual...	203
Quadro 52: Fase I – Orientação empreendedora na MPE – indicador médio....	204
Quadro 53: Fase I – Análise cruzada 28– perfil empreendedor do empresário.	205
Quadro 54: Fase I – Análise cruzada 29– tempo de experiência empresarial...	206
Quadro 55: Fase I – Análise cruzada 30– ciclo de vida organizacional.....	207
Quadro 56: Fase I – Análise cruzada 31– posicionamento competitivo atual...	207
Quadro 57: Fase I – Perfil empreendedor do empresário– indicador médio.....	208
Quadro 58: Fase I – Nível de cultura organizacional– indicador médio.....	209
Quadro 59: Fase I – Análise cruzada 32– perfil empreendedor do empresário.	210
Quadro 60: Fase I – Análise cruzada 33– tempo de experiência empresarial...	210
Quadro 61: Fase I – Análise cruzada 34– ciclo de vida organizacional.....	211
Quadro 62: Fase I – Nível de cultura informacional– indicador médio.....	212
Quadro 63: Fase I – Análise cruzada 35– perfil empreendedor do empresário.	213
Quadro 64: Fase I – Análise cruzada 36– tempo de experiência empresarial...	213
Quadro 65: Fase I – Análise cruzada 37– ciclo de vida organizacional.....	214
Quadro 66: Fase I – Análise cruzada 38– posicionamento competitivo atual..	214
Quadro 67: Fase I – Desempenho competitivo-indicativo geral.....	215
Quadro 68: Fase I – Análise cruzada 39– perfil empreendedor do empresário	215
Quadro 69: Fase I – Análise cruzada 40– nível de desempenho competitivo...	216
Quadro 70: Fase I – Análise cruzada 41– tempo de experiência empresarial...	216
Quadro 71: Fase I – Análise cruzada 42– nível de desempenho competitivo...	216
Quadro 72: Fase I – Análise cruzada 43– ciclo de vida organizacional.....	217
Quadro 73: Fase I – Análise cruzada 44– nível de desempenho competitivo....	217
Quadro 74: Fase I – Análise cruzada 45– nível de desempenho competitivo....	218
Quadro 75: Fase I – Análise cruzada 46– conclusiva: alto perfil empreendedor.....	219

Quadro 76: Fase I – Análise cruzada 47 – conclusiva: alto perfil empreendedor.....	219
Quadro 77: Fase I – Análise cruzada 48 – Conclusiva: médio perfil empreendedor.....	220
Quadro 78: Fase I – Análise cruzada 49 – Conclusiva: médio perfil empreendedor.....	221
Quadro 79: Fase I – Análise cruzada 49 – Conclusiva: baixo perfil empreendedor.....	221
Quadro 80: Fase I – Conclusiva: Indicativo médio geral.....	222
Quadro 81: Fase I – Relações entre categorias temáticas e objetivos da pesquisa.....	224
Quadro 82: Pontuação das MPEs selecionadas para fase II.....	227
Quadro 83: Fase II – Elementos de referência do perfil empreendedor.....	229
Quadro 84: Fase II – Competências essenciais para o crescimento da MPE....	229
Quadro 85: Fase II – Formas de aquisição e melhoria das competências.....	234
Quadro 86: Fase II – Elementos de referência do monitoramento informacional	237
Quadro 87: Fase II – Fatores geradores de incerteza no ambiente.....	238
Quadro 88: Fase II – Tipos de monitoramento informacional do ambiente.....	241
Quadro 89: Fase II – Tipo de informação para negócio utilizada no monitoramento.....	247
Quadro 90: Fase II – Tipos de fonte de informação utilizadas no monitoramento.....	249
Quadro 91: Fase II – Elementos de referência da orientação empreendedora....	252
Quadro 92: Fase II – Dimensões da orientação empreendedora na MPE.....	253
Quadro 93: Fase II – Elementos conceituais de oportunidade.....	256
Quadro 94: Fase II – Elementos da dimensão proatividade nas MPEs.....	259
Quadro 95: Fase II – Elementos de referência no desempenho competitivo no varejo.....	263
Quadro 96: Fase II – Indicadores do desempenho competitivo de varejo.....	263
Quadro 97: Fase II – Posicionamento competitivo no varejo.....	268
Quadro 98: Fase II – Elementos de referência: desempenho competitivo e cultura.....	271
Quadro 99: Fase II – Desempenho competitivo e cultura.....	271
Quadro 100: Fase II – Relações entre entrevistados selecionados e temáticas	277
Quadro 101: Fase III – Elementos de referência – Desempenho competitivo de varejo.....	287
Quadro 102: Comparativo de indicadores de desempenho competitivo de varejo.....	288
Quadro 103: Fase III – Comparativo entre desempenho competitivo declarado e o percebido pelo cliente.....	290

LISTA DE SIGLAS e ABREVIATURAS

ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ACOMAC	Associação dos Comerciantes de Materiais para Construção de Mato Grosso - MT
ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção
ARIST	Annual Review in Information Science and Technology
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CI	Ciência da Informação
CO	Cultura Organizacional
CNC	Confederação Nacional do Comércio
DC	Nível de Posicionamento e Desempenho Competitivo
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPDU	Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Urbano de Cuiabá-MT
JUCEMAT	Junta Comercial do Estado de Mato Grosso
LISA	Library, Information Science & Technology Abstracts
M	Indicativo médio das respostas dos entrevistados
MI	Monitoramento Informacional do ambiente de negócios
MI(DS)	Monitoramento Informacional – dimensão situacional
MI(FC)	Monitoramento Informacional do ambiente- forças competitivas
MI (BO)	Monitoramento Informacional em busca de oportunidades no Ambiente de negócios
MPE	Micro e Pequena empresa
MSE	Micro and Small Enterprise
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OBS	Observação – frequência de respostas de entrevistados
OE	Orientação Empreendedora
P	Percentual relativo em %
PE	Perfil Empreendedor do Empresário
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Prefeitura Municipal de Cuiabá – MT
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

	<i>P.</i>
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Considerações sobre o referencial teórico enquanto marco conceitual.....	18
1.2 Considerações sobre a revisão de literatura e o referencial teórico.....	22
1.3 Contextualização do problema de pesquisa e justificativa.....	26
1.4 Objetivos.....	38
2 MONITORAMENTO INFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	39
2.1 Organizações e o ambiente competitivo de negócios.....	41
2.2 Monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios.....	50
2.3 Monitoramento informacional e cultura nas organizações.....	55
2.4 Monitoramento informacional, inteligência organizacional e métodos de análise do ambiente de negócios.....	60
3 INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NAS ORGANIZAÇÕES	76
3.1 Tipos de informação para negócios no monitoramento ambiental.....	77
3.2 Necessidades de informação para monitoramento ambiental.....	82
3.3 Busca e uso de informação para monitoramento ambiental.....	86
3.4 Fontes de informação no ambiente de negócios.....	90
4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES	100
4.1 Orientação empreendedora no monitoramento ambiental.....	103
4.2 A dimensão proatividade e a busca por oportunidades no ambiente.....	110
4.3 Perfil empreendedor nas organizações.....	113
4.4 Perfil empreendedor e competência informacional.....	123
5 DESEMPENHO COMPETITIVO E A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) DO COMÉRCIO VAREJISTA	127
5.1 O contexto socioeconômico e organizacional das MPEs.....	128
5.2 O comércio varejista e as MPEs.....	132
5.3 Contexto e caracterização do comércio varejista de materiais para construção.....	135
5.4 Desempenho competitivo e o comércio varejista.....	140

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	149
6.1 Caracterização da pesquisa.....	153
6.2 População alvo.....	156
6.3 Coleta de dados.....	157
6.3.1 Fase I – descritivo-quantitativa com empresários de MPEs.....	157
6.3.2 Fase II – exploratório-qualitativa com empresários de MPEs.....	162
6.3.3 Fase III – descritivo-quantitativa com clientes pessoa física.....	163
6.4 Variáveis de pesquisa.....	167
6.4.1 <i>Variáveis da Fase I –descritiva com empresários de MPEs.....</i>	168
6.4.2 <i>Variáveis da Fase II –exploratória com empresários de MPEs.....</i>	170
6.4.3 <i>Variáveis da Fase III –descritiva com clientes de MPEs selecionadas</i>	171
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS – FASE I – DESCRITIVO-QUANTITATIVA..	173
7.1 Fase I – Caracterização das MPEs e dos empresários.....	176
7.2 Fase I – Monitoramento informacional do ambiente de negócios nas MPEs.....	177
7.2.1 <i>Estágio atual de interpretação do ambiente e dimensão situacional do ambiente de negócios.....</i>	177
7.2.2 <i>Monitoramento informacional das forças competitivas no ambiente de negócios.....</i>	186
7.2.3 <i>Objetivos do Monitoramento informacional a partir da busca de oportunidades.....</i>	191
7.2.4 <i>Tipos de informação para negócios utilizados para monitorar o ambiente.....</i>	196
7.2.5 <i>Fontes de informação para negócios utilizadas no monitoramento do ambiente</i>	200
7.3 Fase I – Orientação empreendedora nas MPEs.....	204
7.4 Fase I – Perfil empreendedor do empresário nas MPEs.....	208
7.5 Fase I – Cultura organizacional e informacional nas MPEs.....	209
7.5.1 <i>Cultura organizacional orientada a visão de futuro e planejamento</i>	209
7.5.2 <i>Cultura informacional orientada ao monitoramento do ambiente de negócios.....</i>	211
7.6 Fase I – Desempenho competitivo nas MPEs.....	215
7.7 Fase I – Análise das relações objetivadas na pesquisa.....	218
7.7.1 <i>Análise estratificada - empresário com alto perfil empreendedor.....</i>	218
7.7.2 <i>Análise estratificada - empresário com médio perfil empreendedor...</i>	220
7.7.3 <i>Análise estratificada - empresário com baixo perfil empreendedor....</i>	221
7.8 Análise geral da Fase I – descritivo quantitativa	222

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS – FASE II E III.....	226
8.1 Fase II – perfil empreendedor do empresário da MPE.....	228
8.2 Fase II – monitoramento informacional do ambiente de negócios.....	237
8.3 Fase II – orientação empreendedora e oportunidades no ambiente de negócios.....	252
8.4 Fase II – desempenho competitivo de mercado no varejo.....	261
8.4.1 Desempenho competitivo e cultura nas MPEs.....	270
8.5 Análise geral da Fase II – exploratório-qualitativa.....	276
8.6 Resultados e análise geral – Fase III – descritivo-quantitativa.....	286
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	292
9.1 Análise geral da pesquisa.....	295
9.2 Potencialidades para pesquisas futuras.....	303
REFERÊNCIAS	305
APÊNDICES	329

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da importância das organizações de micro e pequeno porte (MPEs) no país tem sido perceptível face às constantes evoluções e movimentações nos padrões de relacionamento com o mercado de oportunidades que acontecem na *Sociedade da Informação*.

Esse advento tem possibilitado uma aceleração no ritmo de profissionalismo das MPEs, sobretudo, quando se nota o crescimento da preocupação dos empresários com a melhor gestão estratégica da informação e orientação frente aos desafios de competitividade no mercado.

Esta realidade tem sido percebida por um contingente ainda pequeno de MPEs, sobretudo quando se observa os elevados índices de mortalidade empresarial no país, quer pela falta de processos de monitoramento informacional do ambiente e geração de informação com valor agregado, quer pela inexistência de uma orientação estratégica, quer pelo perfil de liderança empreendedora na gestão e visão do empresário que favoreça a criação de valor no desempenho competitivo nesse tipo de organização.

Paradoxalmente, quanto mais se reconhece a importância estratégica da informação para as empresas, devido à crescente complexidade do ambiente informacional, mais aguda se torna a percepção a respeito das dificuldades associadas à busca e uso produtivo da informação no âmbito das organizações (HENRIQUE; BARBOSA, 2008, p.222).

A *Ciência da Informação* (CI) tem contribuído para que as organizações consigam explorar mais as potencialidades produtivas e competitivas, através de uma melhor relação com a informação de valor agregado. Estudos de monitoramento informacional do ambiente e do comportamento de busca de informação por usuários crescem no contexto de pesquisa da CI.

Choo (2003, p.27) destaca que

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Esta pesquisa tratou de estudar a relação entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios na busca de informação com valor agregado na micro e pequena empresa (MPE) e a orientação empreendedora por oportunidades como

estratégia organizacional visando à melhoria no desempenho competitivo de mercado. A pesquisa pretendeu analisar essa relação sob a perspectiva do perfil empreendedor do empresário da MPE.

Considerou-se necessário interpretar esse contexto dentro de um segmento econômico com grau de importância e representatividade significativa das MPEs brasileiras, tal como o setor comércio que responde por 56% do total de empresas do país. Identificou-se que nessas 2,8 milhões de MPEs do comércio, aproximadamente 4,0% delas pertenciam ao varejo de materiais para construção, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE),

O comércio varejista de materiais para construção faz parte da cadeia do “construbusiness”, a qual representava, em 2006, cerca 13% do PIB nacional de acordo com a Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para construção (ANAMACO).

Esta pesquisa escolheu o comércio varejista de materiais para construção em Cuiabá-MT, centrando-se no desafio de entender e explicar como o empresário na MPE monitora informações do ambiente de negócios, e se obtém ou não um desempenho competitivo de mercado em nível superior à concorrência. Esse segmento de negócio é marcado por uma forte pressão concorrencial, tanto do ponto de vista quantitativo e qualitativo, quanto de influências do mercado demandador. Nesse contexto, o papel do empresário da MPE e a relação com a busca e uso da informação para negócios, a partir de uma perspectiva estratégica de orientação empreendedora por oportunidades pode caracterizar uma possível relação entre monitoramento informacional do ambiente de negócios e o desempenho competitivo no comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT.

Face ao expressivo universo quantitativo de empresas de micro e pequeno porte no contexto do comércio varejista de materiais para construção do país, a presente pesquisa pode contribuir para o melhor delineamento de atividades de monitoramento informacional do ambiente de negócios na busca por oportunidades, favorecendo possíveis posicionamentos de superioridade no desempenho competitivo, posto o melhor uso estratégico da informação na MPE.

Considerando esse campo de estudo escolhido, diversos questionamentos emergiram, dentre eles: Como o empresário que atua na MPE em um ambiente cada vez mais incerto, turbulento e competitivo, aporta práticas de busca e uso de

informação para negócios no monitoramento informacional do ambiente? Até que ponto ele se apoia no uso de informação com valor agregado para monitorar o ambiente? A orientação estratégica pela busca de oportunidades consegue direcionar um melhor desempenho competitivo à MPE? O perfil empreendedor desse empresário da MPE pode contribuir para um melhor nível de monitoramento informacional do ambiente de negócios que promova um posicionamento competitivo superior frente à concorrência, considerando o uso da orientação empreendedora por oportunidades como estratégia organizacional?

A problemática da presente pesquisa centrou-se na seguinte questão: na MPE que realiza monitoramento informacional do ambiente de negócios em busca de oportunidades de mercado, que relação existe com a orientação empreendedora, com o perfil empreendedor do empresário e com o melhor desempenho competitivo do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT?

A premissa da pesquisa foi de que um monitoramento informacional na busca por oportunidades no ambiente de negócios, que se relacione com um melhor desempenho competitivo de mercado da MPE, está vinculado tanto ao perfil empreendedor do empresário (usuário da informação) quanto à orientação estratégica empreendedora absorvida pela cultura organizacional e informacional.

1.1 Considerações sobre o referencial teórico enquanto marco conceitual

O referencial teórico foi analisado a partir de revisão da literatura que contribuiu para que fosse trabalhada uma abordagem preferencial ao problema de pesquisa, envolvendo o monitoramento informacional do ambiente de negócios, a informação para negócio, a orientação empreendedora por oportunidades, o perfil empreendedor do empresário e o desempenho competitivo na MPE.

Buscou-se identificar a MPE como atividade intensiva em informações e estabelecer um foco a partir dos parâmetros informacionais centrados na figura do empresário enquanto usuário da informação e responsável pelo maior ou menor desenvolvimento de monitoramento informacional frente à incerteza no ambiente de negócios, tal que promovesse um desempenho competitivo superior em relação à concorrência.

Observou-se que diversos estudos têm se ocupado em tratar de aspectos que tenham relação com o monitoramento informacional no ambiente de negócios,

basicamente apoiados no modelo teórico de Choo (2001). Em que pese o fato desse modelo de monitoramento ambiental ter sido aplicado à executivos em organizações de porte superior, ele possibilitou que a presente pesquisa aceitasse o desafio de sua interpretação teórica no âmbito das MPEs, como uma lacuna de investigação na área da *Ciência da Informação*.

A presente pesquisa apontou para a condução de uma perspectiva estratégica no uso da informação para negócios, sobretudo no que tange à aplicação na interpretação de forças competitivas descritas por Porter (1986), frente à ação concorrencial no ambiente competitivo de negócios. Assim, o foco na interpretação das necessidades, busca e uso da informação para negócios caminhou no referencial teórico para captar estudos que aceitassem o maior interesse por questões focadas no entendimento da informação dirigida à ação estratégica no ambiente competitivo pelo empresário da MPE.

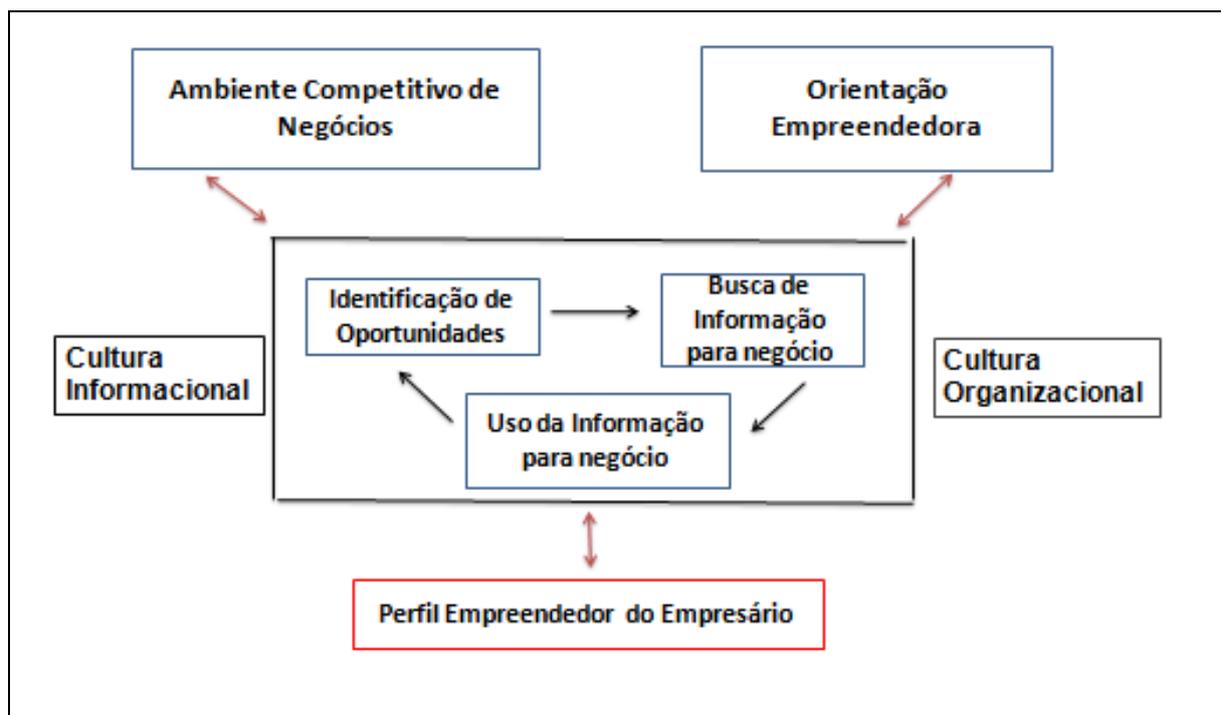


Figura 1 – Monitoramento informacional do ambiente de negócios

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para isso, as contribuições teóricas sobre a cultura organizacional e informacional aplicadas ao planejamento, visão de futuro e criação de valor nas

organizações possibilitaram contextualizar a MPE, frente à condicionante de gestão estratégica organizacional baseada no melhor uso de informação de valor agregado.

O suporte teórico do monitoramento informacional aplicado à demanda de interpretação do ambiente competitivo de negócios insuflou a necessidade evidente de maior seletividade e foco estratégico na busca do entendimento no ambiente daquilo que é de valor, relevante, confiável e usável para o demandante da informação, qual seja, o próprio empresário da MPE. A existência de vários tipos de abordagem no monitoramento informacional foi verificada nos estudos apresentados, particularmente por Valentim (2003), gerando maior interesse naqueles que possibilitassem interpretar o ambiente competitivo de negócios.

Pelas características das MPEs no Brasil evidenciou-se certa dificuldade de se conseguir estudos teóricos que contribuíssem para a presente pesquisa, sobretudo quando se aplicou ao modelo teórico de monitoramento ambiental de Choo (2001), o uso de estratégia organizacional centrada na orientação empreendedora por oportunidades.

A orientação empreendedora como uma estratégia aceita pelas organizações aporta estudos e autores mais focados em empresas internacionais, com um nível superior de grandeza organizacional, diferentemente das MPEs escolhidas nesta pesquisa.

Dentre as dimensões da orientação empreendedora nas organizações, a dimensão proatividade foi escolhida como diretriz de observação do contexto de monitoramento informacional pelo empresário que atua na MPE. Particularmente, essa dimensão foca o monitoramento do ambiente de negócios na busca e interpretação de oportunidades que fomentem o desenvolvimento da organização a níveis diferenciados em relação à concorrência.

Por outro lado, o empresário no contexto das MPEs é figura fundamental, pois a partir dele derivam potencialidades e fragilidades que garantirão a perpetuidade organizacional frente aos desafios do ambiente competitivo de negócios. Vários estudos no campo do empreendedorismo contribuíram para a formação conceitual de um perfil empreendedor que pudesse ser aplicado ao empresário da MPE e que contribuísse para seu melhor entendimento em termos de competências e estilo gerencial.

A presente pesquisa deu atenção ao resultado que poderia levar o cruzamento dos conceitos de monitoramento informacional do ambiente, a orientação empreendedora por oportunidades, o perfil empreendedor do empresário e o desempenho competitivo de mercado. Enfim, como essa relação entre categorias temáticas diferentes poderia contribuir com o estágio de desempenho e posicionamento competitivo das MPEs. O apoio teórico de indicadores de performance organizacional geradora de desempenho competitivo foi fundamental para poder medir essa relação e seus possíveis benefícios perceptíveis.

Com isso, o referencial utilizado na presente pesquisa possibilitou a construção de um constructo de pesquisa que contemplasse uma abordagem ao problema e a realização dos objetivos propostos de investigação.

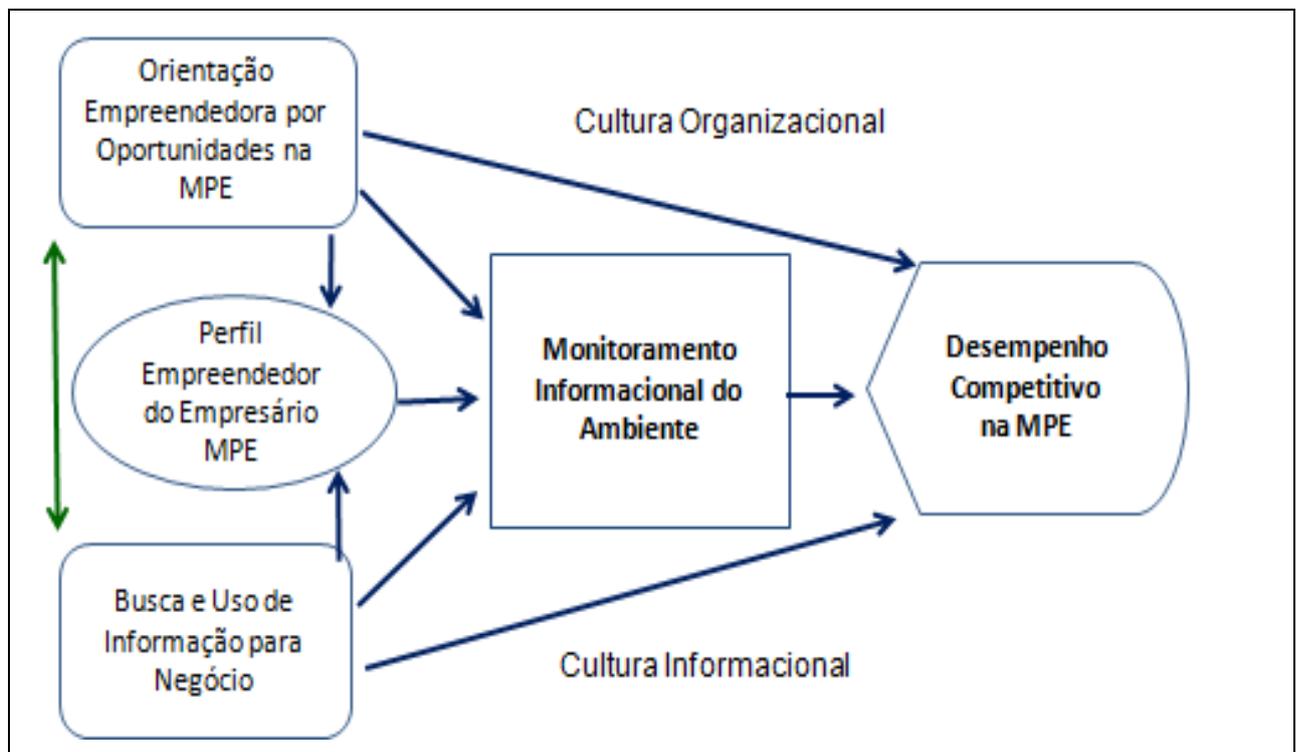


Figura 2 - Modelo teórico de monitoramento informacional do ambiente de negócio em MPEs

Fonte: Elaborada pelo autor.

1.2 Considerações sobre a revisão de literatura e o referencial teórico

Embora se observassem importantes pesquisas científicas com as temáticas: *monitoramento informacional do ambiente*: Valentim et al. (2008); Albert (2008); Campos e Barbosa (2008); Andriotti et al. (2008); Oliveira et al.(2008); Barbosa (1997-2002-2008); Tarapanoff (2006); Jogaratnam (2005); Albright (2004); Alvarenga Neto e Bastos (2004); Abels (2002); Moresi (2001); Choo (1998-1999- 2001); Correia e Wilson (1997); Aguilar (1967); *inteligência e informação de valor agregado*: Capuano et al. (2009); Andriotti et al. (2008); Mafra Pereira (2008); Amaral et al.(2008), Henrique e Barbosa (2008); Valentim et al.(2003-2004-2008); Marcial (2007); Castro e Abreu (2007); Gomes e Braga (2006); Tarapanoff (2006); Queyras e Quoniam (2006); Barbosa (2006); Nitse e Parker (2003); Bergeron e Hiller (2001); *informação para negócios*: Wagner e Lavin (2009); Araújo e Bufren (2008); Dantas (2006); Robic e Mattar (2005); White (2004); Cendon (2002); *comportamento de busca e uso de informação*: Brum e Barbosa (2009); Lira et al. (2008); Choo (2003-2008); Mafra Pereira (2008); Miranda (2007); Wilson (2005); Dervin (1983-2005), da *orientação empreendedora nas organizações*: Martens (2009); Merlo e Auh (2009); Silva et al. (2009); Zahra (2008); Souza (2006); Man (2005); Rauph e Beuren (2004); Fillion (2000), elas apresentaram-se dispersas, quando trata das perspectivas que envolvem o empresário e a micro e pequena empresa (MPE) na relação com o desempenho competitivo de mercado.

Separadamente, importantes estudos com micro e pequenas empresas (*Micro and Small Enterprise - MSEs*) foram investigados tais como *Environmental Scanning in MSEs*: Xue e Majid (2009); Lafayae (2009); Stewart et al. (2008); Jorosi (2008); Kamoun-Chouk (2007); Lim e Klobas (2000), *Competitive Intelligence in MSEs*: Dou e Kraft (2000); Bergeron e Kraft (2000); *Business Information in MSEs*: Okello-Obura et al. (2007-2008-2009); Goitia et al. (2008); Bouthillier (2003), *Entrepreneurial Orientation in MSEs*: Frishammar e Andersson (2009); Kwang et al., 2008; Frishammar e Horte (2007); Dilts e Prough (2001), *Information Needs in MSEs*: Chiware e Dick (2008).

Esses estudos contribuíram para a revisão de literatura e a percepção da recente importância das MPEs no contexto investigativo na *Ciência da Informação*. A partir de então foi possível extrair um referencial teórico tal que contribuísse com o desenvolvimento da presente pesquisa.

Este referencial teórico foi pensado a partir da problemática de pesquisa dentro da área da *Ciência da Informação* sendo estruturado em seções principais, abrangendo: o monitoramento informacional do ambiente de negócio nas organizações; a informação para negócios nas organizações; a orientação empreendedora nas organizações; o desempenho competitivo nas organizações e a micro e pequena empresa (MPE), as quais estão descritas a seguir.

1.2.1 Monitoramento informacional nas organizações

Na primeira seção a informação é analisada enquanto recurso estratégico de valor nas organizações que atuam em ambiente de negócio competitivo e turbulento, considerando-se o monitoramento informacional do ambiente e a importância relacionada com a cultura informacional e a cultura organizacional. Nesse ambiente de negócios, as oportunidades caracterizam-se por serem variáveis não controláveis, presentes no ambiente externo das organizações, exigindo-se um condicionamento constante de observação frente a sinais que possam ser identificados e monitorados.

Nesta seção, o tema monitoramento informacional do ambiente de negócios nas organizações foi analisado a partir de uma revisão teórica baseada principalmente em estudos de autores como: Aguilar (1967); Correia e Wilson (1997); Barbosa (1997-2002-2008); Choo (1998-1999-2001); Moresi (2001); Abels (2002); Albright (2004); Alvarenga Neto e Bastos (2004); Jogaratnam (2005); Tarapanoff (2006); Albert (2008); Campos e Barbosa (2008); Andriotti et al. (2008); Oliveira et al. (2008); Jones (2010); entre outros. A informação de valor agregado geradora de inteligência organizacional a partir de autores como: Bergeron e Hiller (2001); Nitse e Parker (2003); Barbosa (2006); Queyras e Quoniam (2006); Tarapanoff (2006); Gomes e Braga (2006); Castro e Abreu (2007); Marcial (2007); Henrique e Barbosa (2008); Valentim et al. (2003, 2004, 2005, 2008); Andriotti et. al. (2008); Mafra Pereira (2008); Amaral et. al. (2008), Capuano et. al. (2009), entre outros.

Foram investigados ainda no *Library, Information Science & Technology Abstracts*, entre outras fontes, no tema *Environmental Scanning in MSEs*, autores como: Xue e Majid (2009); Jorosi (2008); Kamoun-Chouk (2007); Bouthillier (2003); Dou e Kraft (2000); Bergeron e Kraft (2000); Lim e Klobas (2000), entre outros.

1.2.2 Informação para negócio nas organizações

O tema informação para negócio nas organizações foi investigado a partir de uma revisão teórica baseada principalmente em estudos de autores como: Wagner e Lavin (2009); Araújo e Bufren (2008); Dantas (2006); Robic e Mattar (2005); White (2004); Cendon (2002). Foram investigados ainda alguns estudos, a partir do *Library, Information Science & Technology Abstracts*, entre outras fontes, no tema *Business Information in MSEs*, autores como: Okello-Obura et al. (2007-2008-2009); Goitia et al. (2008); Bouthillier (2003), entre outros. O tema identificação de necessidades, busca e uso de informação deu foco a autores como: Choo (1999-2001-2003-2008), Mafrá Pereira (2008); Miranda (2007); Wilson (1981-2000-2005); Dervin (1983-2005); entre outros. Foi investigado ainda no tema *Information Needs in MSEs*: Chiware e Dick (2008).

Buscou-se caracterizar a informação para negócios face à realidade de gestão de informação nas organizações. Considerou-se a informação para negócio sendo um dos contribuintes ao processo de melhoria da competitividade, via monitoramento informacional por oportunidades. Para isso, estudam-se as necessidades de informação e usos de fontes e tipos de informação pelo usuário no contexto de entendimento do ambiente competitivo de negócios. Apoia-se no referencial teórico de identificação das necessidades, busca e uso de informação que contribui para o quadro relacional entre o empresário como usuário de informação de valor agregado em monitoramento ambiental.

1.2.3 Orientação empreendedora nas organizações

Num terceiro momento, foca-se a orientação empreendedora nas organizações dentro de uma perspectiva estratégica de identificação de oportunidades. As características da orientação empreendedora têm contribuído para que a sobrevivência de uma organização em contextos de competitividade e turbulência possa ser mais duradoura, sobretudo, se conduzida por um empresário-gestor com perfil empreendedor. Buscou-se analisar o perfil empreendedor (características e competências) e o impacto no desenvolvimento das organizações.

Neste tópico, o tema orientação empreendedora nas organizações pode ser investigado a partir de uma revisão teórica baseada principalmente em estudos de

autores como: Martens (2009); Merlo e Auh (2009); Zahra (2008); Stewart (2008); Souza (2006); Man (2005); Rauph e Beuren (2004); Dornellas (2001); Fillion (2000), entre outros. Foram investigados ainda no *Library, Information Science & Technology Abstracts*, entre outras fontes, no tema *Entrepreneurial Orientation in MSEs* estudos de autores como: Frishammar e Andersson (2009); Kwang et al. (2008); Frishammar e Horte (2007); Dilts e Prough (2001); entre outros.

1.2.4 As micro e pequenas empresas (MPE) e o desempenho competitivo

A seção micro e pequena empresa (MPE) e o comércio varejista de materiais para construção deram foco ao contexto e características enquanto negócio, à sua importância econômico-social e ao ambiente competitivo desse importante segmento no país. A revisão de literatura buscou a melhor investigação do contexto da micro e pequena empresa no país, através de análises e documentos de órgãos como o *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*, o *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)*, a *Confederação Nacional do Comércio (CNC)*, a *Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção (ANAMACO)*.

Ainda nessa seção, o tema desempenho competitivo pode ser investigado a partir de uma revisão teórica baseada principalmente em estudos de autores como: Porter (1986); Ansoff (1991); Mafra (1999); Sproesser (1998); Jank e Nassar (2000); Parente (2000); Choo (2001); Goldman (2002); Kash (2002); Reichheld (2006); Brandão (2007); Oliveira et al. (2008); Gottfredson e Schaubert (2008); Fernandes e Santos (2008).

Foram investigados ainda no *Library, Information Science & Technology Abstracts*, entre outras fontes, no tema *Business Performance* estudos de autores como: Ariyanchandra e Frolick (2008); Gunavan et al. (2008); Choo (2001); entre outros. No tema *Entrepreneurial orientation and performance* estudos importantes foram considerados neste item tais como: Dutta e Crossan (2005); Covin e Covin (1990).

O desempenho competitivo nas organizações como objetivo final do esforço de monitoramento informacional do ambiente de negócios é necessário para entender como a informação pode contribuir para o efetivo melhor posicionamento frente à concorrência e maiores níveis de sucesso no mercado.

1.3 Contextualização do problema de pesquisa e justificativa

A busca e uso de informação para negócios com valor agregado no processo de monitoramento informacional do ambiente pelos empresários que atuam na MPE sugerem avaliações e reflexões quando se considera o desenvolvimento da *Sociedade da Informação*. Assim também a orientação estratégica na busca por oportunidade empreendedora é uma questão importante e pode ser investigada quanto às práticas de uso de informação com valor agregado pelo empresário de MPE em que pese a exigência crescente de melhoria no desempenho competitivo do negócio.

Observa-se que é crescente a discussão pelo fortalecimento das abordagens de interação das organizações e o ambiente competitivo de negócios a partir de processos sistemáticos de monitoramento informacional que contribuam ao pensamento e ação estratégica, baseado em singularidade e criação de valor. Esse ambiente do ponto de vista estrutural está caracterizado por Oliveira et al. (2008) sob a perspectiva de macroambiente e microambiente.

Na primeira (macroambiente), estão todas as variáveis que afetam indiretamente o funcionamento da organização. São exemplos as condições políticas, regulatórias e econômicas de um país ou região, as inovações e transferências tecnológicas, os valores culturais, sociais e demográficos de uma população e as questões ecológicas a que as organizações estão submetidas. [...] em uma dimensão mais próxima da organização, estão os elementos do microambiente que afetam diretamente e no curto prazo o funcionamento e a gestão organizacional, sendo representados, principalmente, pelos competidores, consumidores, fornecedores, instituições financeiras e grupos de ações especiais, como sindicatos e organizações não governamentais (ONGs) (OLIVEIRA et al., 2008, p.111).

Esse ambiente é por sua vez o centro gerador de incerteza organizacional. Entendê-lo a partir da complexidade envolvida nas relações, no dinamismo e turbulência, na escassez de recursos, caracteriza uma potencialidade organizacional sustentável. Para Sull e Escobari (2004, p.32), o termo turbulência tem sido empregado para descrever contextos competitivos caracterizados por mudanças rápidas e imprevisíveis nos fatores que influenciam a habilidade que uma empresa tem de criar e manter valor.

O impacto da pressão pela maior interação entre a organização e ambiente de negócios pode ser percebido mediante a crescente exigência de novos produtos ou serviços, por meio de limitações à ação ou de tecnologia, ou ainda pela oferta de oportunidades potenciais para exploração pela organização. A falta de uma clareza na

interação entre organização e ambiente de negócios pode colocar em risco a capacidade de sobrevivência e o crescimento, face à existência de fatores ambientais que levam à incerteza ambiental.

A competitividade no ambiente de negócios reflete necessidade de mudanças comportamentais dos empresários que atuam em MPEs, ao se considerar o crescimento da importância do elemento estratégico para o desenvolvimento empresarial. A orientação empreendedora enquanto estratégia, por sua vez, envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, sua avaliação e a sua obtenção. Enxergar oportunidades e não problemas é a premissa básica do espírito de empreender que o empresário deve assumir no contexto moderno de competitividade (SOUZA, 2006, p.10).

As oportunidades estão localizadas no seio do ambiente de negócios, especificamente no olhar diferenciado das organizações sobre o mercado consumidor e concorrencial. Kotler e Keller (2006, p.14) afirmam que “[...] as empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de mercado”.

Com a globalização e o acelerado nível de geração de informação, as empresas e seus empresários de MPEs estão sendo obrigados a repensar as premissas básicas – como a missão e os procedimentos – na busca de se tornarem mais competitivos em sua área de negócios. O volume crescente de informação criou preocupações quanto à capacidade de acesso à informação, tais como o número ilimitado de fontes de informação e a dificuldade dos usuários da informação perante as novas ferramentas de acesso disponíveis. Cabe ao empresário, em seu dia a dia produtivo, a importante tarefa de saber dar significado a informação, buscá-la e usá-la de modo planejado e adequado às necessidades. Torna-se essencial desenvolver a capacidade de seleção e identificação daquelas que lhe representem valor. Cada vez mais o crescimento das relações do empresário com a informação favorece a importância da *Ciência da Informação* (CI) que, através de seus pesquisadores, pode contribuir na dinâmica geração de conhecimento.

Na perspectiva de Amaral (2008, p.53),

[...] vivemos um momento de impacto, diante do que chamamos de Sociedade da Informação e do Conhecimento. Não se trata de uma era de máquinas inteligentes, mas de seres humanos que, por meio das redes, podem combinar sua inteligência, conhecimento e criatividade para conseguir grandes avanços na criação de riqueza e de desenvolvimento social.

Nesse contexto, considera-se a informação como um produto essencial ao empresário que empreende uma organização. Vários estudos apontados no *Annual Review in Information Science and Technology (ARIST)*, tais como os de Cronin e Davenport (1993); Choo e Auster (1993); Bergeron (1996); Bergeron e Hiller (2001), entre outros, direcionam o crescimento na investigação científica da informação e seu uso para negócios, monitoramento do ambiente e formação da inteligência organizacional.

Convencionalmente chamada de *business information* nos Estados Unidos e na Inglaterra, o termo *informação para negócios* inicialmente aparece na literatura brasileira como “informação tecnológica”. Borges e Campello (1997, p.149), destacam que o termo *informação para negócio* como “[...] designando o conjunto de informações destinadas a subsidiar as atividades das organizações no seu processo de desenvolvimento”. Para Cendón (2002, p.30), trata-se “[...] do conjunto de informações usadas pelos administradores na redução de incertezas”.

Uma análise mais específica das categorias da *informação para negócios* permite observar que “[...] a diversidade e a interdependência desse tipo de informação revelam a necessidade de uma prática criteriosa em sua busca, recuperação e utilização, bem como na sua interpretação” (ARAÚJO; BUFREN, 2008, p.9). Como exemplo, o uso cada vez mais intenso da informação mercadológica como instrumento de crescimento empresarial e orientação estratégica, a caracteriza como elemento decisivo dentro das organizações, tal como apresentam Robic e Mattar (2005).

Atentas à importância da *informação para negócios* as organizações têm buscado sistematizar a tarefa de monitorar o ambiente, ou seja, de estarem informadas. De fato, observa-se a necessidade de os dados e as informações relevantes ao negócio serem organizados e armazenados de modo prático para permitirem o acesso e uso de modo facilitado. Essas informações reunidas e analisadas apoiarão todos os níveis da empresa e, principalmente, auxiliarão os tomadores de decisão no momento de definir as estratégias (GOMES; BRAGA, 2006, p.122).

A *informação para negócios* organizada, sistematizada e automatizada tem papel relevante nos dias atuais, no mundo em que a hiperinformação é uma realidade; “[...] é necessário saber usá-la, não só no sentido de nos mantermos atualizados, mas

sobretudo porque se manter informado e saber usar bem a informação é uma vantagem competitiva” (BATTAGLIA, 1999, p.204).

As organizações se deparam frente a essa necessidade fundamental de entender o papel do monitoramento informacional como um processo de “[...] observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização” (VALENTIM et al., 2003). Para Andriotti et al. (2008, p.4) esse monitoramento deve compreender a “[...] busca de informações no ambiente organizacional que visa apoiar a organização a planejar e a tomar decisões”. Assim, a informação torna-se cada dia mais essencial para sobrevivência da organização, a qual pode orientar-se pelo mercado e aproveitar as oportunidades emergentes.

Ao se preocupar em buscar oportunidades, uma organização aceita que está diante de uma orientação empreendedora (MARTENS, 2009), ou seja, as condicionantes da visão e operação de negócio passam a ser focadas em objetivos de descoberta e aproveitamento de oportunidades. Isso exige processos diferenciados de gestão da informação, de modo a se monitorar o que é bom e o que é ruim para o crescimento dos negócios.

Alvarenga Neto e Bastos (2004, p.1) demonstram que “[...] as atividades de monitoração ambiental e inteligência competitiva podem dar suporte à atividade empreendedora dentro das organizações, possibilitando ganhos de competitividade”, denotando que empresários possam se aproveitar dos conceitos de crescimento econômico que o empreendedorismo fomenta na sociedade, tal como afirma Souza (2006).

O monitoramento do ambiente pode ser realizado através de um processo sistemático gerador de inteligência, o qual “[...] deve trazer respostas organizacionais e operacionais para empresas que pretendem se tornar mais competitivas em um ambiente cada vez mais complexo e turbulento” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.94). O monitoramento informacional deve investigar o ambiente externo à organização, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo, conforme Valentim et al. (2003).

Na análise de Ferro e Moresi (2008, p.2), a organização pode “[...] pela atividade de inteligência, aumentar a capacidade de solucionar problemas, realizar diagnósticos mais precisos em direção à realidade atual e com a visão do contexto”.

A necessidade de inteligência para competir melhor “[...] é sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e novas oportunidades”, afirma Battaglia (1999, p.204). Essa mesma autora sinaliza que “[...] um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, o resultado final é na verdade *informação com valor agregado*”.

É preciso entender a lógica pela qual o mercado e os negócios se movimentam através da melhor compreensão das informações com valor agregado. Ao entender esse fenômeno a empresa e o empresário criam um diferencial de conhecimento em relação aos competidores, gerando um contingente informacional capaz de induzir a uma oportuna tomada de decisão (AMARAL, 2007, p.28).

Cabe ao empresário reconhecer o monitoramento informacional do ambiente como uma necessidade para a sobrevivência da organização, ensejando a importância dela ter, claramente mapeadas e identificadas, as necessidades informacionais (ANDRIOTTI et al., 2008, p.14).

Há que se considerar, entretanto, a cultura do uso de informação, pois ela ajuda a evidenciar as necessidades informacionais, sinalizando a maturidade ou fase de desenvolvimento de uma organização e seus possíveis objetivos estratégicos.

[...] a cultura do uso de informação de uma organização é determinada por um grande número de variáveis, tais como: sua missão, história, liderança, perfil dos empregados, o ramo de atividade/setor, cultura nacional e assim por diante. Além disso, a cultura do uso de informações também é moldada pelas expectativas cognitivas e epistêmicas embutidas na forma como as tarefas são executadas e as decisões são tomadas (CHOO, 2008, p.802).

O ciclo de vida organizacional sugere que as organizações tendem a se mover através de cinco fases de desenvolvimento: nascimento, crescimento, maturidade, sobrevivência e declínio, independentemente de serem de micro, pequeno, médio ou grande porte, afirma Choo (2008).

O movimento através dessas fases é marcada por aumento dos níveis de processamento de informação (em termos de monitoramento ambiental, controle e comunicações) e tomada de decisão (em termos de análise, multiplicidade e integração). Assim, podemos esperar que uma cultura de uso de informação em uma organização pode variar de acordo com a sua fase de desenvolvimento (CHOO et al., 2008, p. 802).

Observou-se assim, essa necessidade de estudos mais aprofundados sobre a realidade das MPEs, quando se projeta o estágio de maturidade no uso da informação para negócios visando o monitoramento ambiental, refletida pela cultura informacional existente. Bergeron e Hiller (2001, p.372) afirmam que existem poucos estudos e

exemplos nessa área que se direcionam às micro e pequenas empresas, e na literatura estadunidense este tópico é raro, sendo que a maioria desses estudos tem sido conduzida na França e no Canadá. Segundo Barbosa (2006, p.92), pouco se conhece a respeito do tema dentro do ambiente de micro e pequenas empresas, visto que a vasta maioria dos estudos focaliza grandes empresas, uma vez que elas é que têm desenvolvido uma cultura de informação mais sofisticada e aprimorada.

Por apresentarem características e dinâmicas próprias, os estudos e modelos desenvolvidos e aplicados nas grandes empresas não devem ser considerados para as empresas de pequeno porte (PEREIRA; BORGES, 2006, p.49). Esses mesmos autores confirmam o entendimento de que os empresários na micro e pequena empresa caracterizam uma situação específica “apesar de não utilizarem mecanismos formais ou sistemáticos de obtenção, processamento e análise de informação, têm consciência de que precisam estar informados sobre as empresas e mercados de atuação”.

Esse nível de consciência no uso estratégico da informação, caracterizado pela cultura informacional, ensejou atenção e um aprofundamento investigativo sobre a realidade e o impacto na MPE. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2006), através do *Cadastro Central de Empresas*, as empresas comerciais de 0 a 9 pessoas ocupadas são consideradas como microempresas; de 10 a 49 pessoas ocupadas são consideradas pequenas empresas. Esse segmento de micro e pequenas empresas, em 2006, representava 92,2% do total de empresas do país. As MPEs caracterizam-se por serem organizações com características muito específicas, e de acordo com Campello (2007, p.36) “[...] têm um papel preponderante nas economias, principalmente de países periféricos”.

Dentre outros motivos pelos quais a micro e pequena empresa adquire importância no contexto da economia nacional, cita-se a parcela quantitativa de empresas, sendo ainda “[...] o principal berço de novos talentos empresariais representando mais de 52% do total de empregos formais” (SEBRAE/DIEESE, 2008, p.250).

Por seu micro e pequeno porte as empresas apresentam maiores dificuldades na gestão e sobrevivência no longo prazo. Para Campello (2007, p.36),

[...] a característica marcante das pequenas empresas é a limitação de seus papéis sociais internos que se resumem nos relacionamentos entre patrão e empregados, muito diferente do que ocorre nas grandes organizações. Nas pequenas empresas o patrão desempenha várias funções e às vezes chega a

ombrear-se com os empregados na produção, sobretudo se ele próprio foi um artesão ou um operário que, por um grande esforço, criou sua própria empresa.

Oliveira e Bertucci (2003) destacam que as MPEs podem ser vistas como extensão da personalidade de seus proprietários e, por isso, eles têm um papel fundamental na cultura informacional e nos processos decisórios. Pereira e Borges (2006, p.49) confirmam que

[...] existe uma grande dificuldade dos empresários de micro e pequenas empresas (MPEs) em produzir, analisar, transferir e absorver dados, de forma que possam ser disponibilizados como informação. As informações existem, mas muitos não sabem como utilizá-las para obter sucesso em seus negócios.

É fundamental compreender que cada vez mais se procura a capacidade da organização, quer seja ela micro e pequena, média ou grande, em usufruir os benefícios da informação com valor agregado, de modo a possibilitar ganhos estratégicos e competitividade no longo prazo.

Battaglia (1999, p.204) reforça para o entendimento que

[...] o valor da informação está diretamente relacionado à otimização do seu uso, e este é determinado por uma demanda e pela velocidade com que se aplica o resultado do levantamento dos mais variados tipos de informação.

Moresi (2000, p.24) define

[...] o valor da informação como uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões. Quanto maior o nível ou posição hierárquica dentro de uma organização, maior será a necessidade de informação de alto valor agregado visando obter uma visão global da situação.

Para Gomes e Braga (2006, p.113), a partir das necessidades de informação do usuário, ou seja do empresário, um monitoramento ambiental possibilitará análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo das empresas, facilitando a tomada de decisão, considerando-se possíveis eventos futuros.

Amaral (2007, p.27) considera ser necessário entender as necessidades de informação específicas da clientela no mercado da informação, particularmente no campo específico onde se atua “[...] para poder atendê-las adequadamente e agregar valor ao tratamento da informação, para tornar essa informação útil para quem for usá-la”.

Empresários de micro e pequenas empresas (MPEs) assumem participação decisiva nesse mercado da informação em pleno crescimento, o que vem a corroborar com Valentim et al.(2003, p.9), visto que

[...] ilusão é pensar que é possível implementar inteligência competitiva e monitoramento ambiental sem primeiramente trabalhar a essência da questão, as pessoas. Entender as pessoas, o contexto situacional e suas necessidades, marca um grande desafio ao processo de uso da informação como elemento de desenvolvimento empresarial.

Nesse contexto, a importância dos estudos de comportamento de busca e uso da informação para negócios pelo empresário de MPE, reside no auxílio e compreensão de dificuldades com os produtos e serviços informacionais aos quais ele tem acesso.

Para Dervin (2005, p.28), a identificação da necessidade de informação ocorre pelo mapeamento dos momentos em que o indivíduo teve problemas, das questões que ele tinha em mente e das estratégias usadas para responder a essas questões. As estratégias do indivíduo são vistas como pontes usadas para superar as lacunas cognitivas e de sentido que surgem em cada situação.

Observa-se que existem estudos na CI que se concentram nos atores individuais dos processos de busca e uso da informação dentro de contextos sociais, práticos e culturais. Nesses contextos, examinam as necessidades e preferências psicológicas e cognitivas internas do indivíduo e como elas afetam os padrões de procura e comunicação da informação. Por exemplo, Wilson (2005, p.34) sugere a necessidade de definir o contexto das necessidades de informação do indivíduo, visto que não há apenas fatores internos que o afetam, mas também pode encontrar uma vasta gama de fatores externos que influenciam o comportamento ao pesquisar informações.

Estudo realizado por Choo et al.(2008, p.803) caracteriza que é possível fazer correlações sistemáticas entre o uso da informação e os comportamentos e valores que descrevem a cultura da informação por profissionais que atuam no mercado; a qual também pode-se relacionar com os empresários de micro e pequenas empresas. Para esse autor, “[...] comportamentos e valores podem esclarecer proporções significativas da variação nos resultados do uso da informação nas organizações”.

A questão apresentada caminha para o entendimento da realidade do empresário que atua na micro e pequena empresa como um organização inserida em um ambiente competitivo. Se o ambiente está cada vez mais incerto, competitivo, complexo e turbulento, então torna-se importante compreender como o empresário de micro e pequena empresa aporta práticas de uso de informação para negócios no monitoramento do ambiente.

Uma decisão empreendedora precede uma informação qualificada e de valor para o empresário, obtida por processos focados na satisfação com o tempo certo demandado de resposta. Battaglia (1999, p.205) destaca que a formação de inteligência na organização “[...] está fundamentada na informação formal e informal, na informação estruturada em sistema de informação”. Por sua vez, Valentim et al. (2008, p.3), entende que deve-se utilizar “[...] a informação formal e informal do ambiente organizacional com o intuito de transformá-la em insumo para o processo decisório”.

Se o dia a dia do empresário da micro e pequena empresa indica o desafio de maximizar a relevância e tempo gasto para se obter a informação para negócios, há que se entender o processo de busca e uso de fontes formais e informais que agreguem valor no dia a dia de gestão empresarial.

Para Campello (2007, p.37),

[...] os processos formais que ocorrem numa organização são definidos em função da racionalização e da eficiência [...]. Entretanto, existe toda uma gama de relacionamentos não formais que podem influenciar as formas de acesso à informação nas organizações. Esse aspecto informal resulta dos processos sociais, dos relacionamentos humanos e das tendências culturais.

Por sua vez, Ferro e Moresi (2008, p.1) defendem que

[...] não existe hoje nada mais distribuído e disseminado do que a informação. Não existe mais um mundo estável, baseado somente na troca de experiências individuais, que busca explicar os fenômenos de forma empírica e responder todas as questões.

A escolha do modo de monitoramento mais adequado pelo empresário de MPE deve ser feita buscando-se a melhor relação do custo-benefício e, sobretudo pela melhor identificação da necessidade e uso estratégico. Entretanto, na prática diária, “[...] é muito difícil calcular a relação custo-benefício esperada de uma informação”, conforme Castro e Abreu (2007, p.9). Embora a "procura formal" seja a mais efetiva, pode não ser a mais eficiente, se a organização contar somente com esse tipo de monitoramento para todas as necessidades de informação, afirmam esses mesmos autores.

Valentim et al.(2004, p.61) conduzem para o entendimento da necessidade de que nas organizações tipo MPE exista uma filtragem da massa informacional que o empresário é submetido, visto que

[...] existem diferentes níveis informacionais, tal como o nível não estruturado, que trata de informações produzidas externamente à organização, porém não estando sistematizadas, nem filtradas a partir de qualquer tipo de intervenção, bem como sem tratamento de qualquer espécie.

A realidade no uso da informação de valor agregado pelo empresário de MPE situa-se no entendimento do processo de otimização, o qual pode ser determinado pelas necessidades (demandas) e pela velocidade com que se aplica o resultado do levantamento dos mais variados tipos de informação. Assim, o uso de informação para negócios de valor agregado através de monitoramento informacional do ambiente competitivo pode ser, tal como afirma Battaglia (1999, p.201), “[...] fundamentada em duas grandes bases: o tipo de informação e a velocidade de seu uso”.

A presente pesquisa centrou-se na informação para negócios que é demandada pelo empresário de MPE, sobretudo aquela direcionada a possibilitar um melhor relacionamento da organização e o ambiente competitivo de mercado. O ritmo de incertezas e mudanças intensivas nesse ambiente sugere também um crescimento no aparecimento de oportunidades. Portanto, um desafio foi entender como esse tipo de organização pode detectá-las em sua análise do ambiente.

Para Choo (2001), as atividades de monitoramento do ambiente devem considerar aquilo que se denomina de dimensão situacional. Qual o grau de incerteza no ambiente? Qual é a complexidade do ambiente? Qual é a rapidez com que muda? Quão estratégico é o ambiente a ser monitorado?

Em um ambiente competitivo, uma organização tipo MPE que realiza monitoramento informacional do ambiente deve qualificar a informação para negócios demandada e saber definir qual método/técnica utilizará para obter informação de valor agregado, estabelecendo claros objetivos em seu processo de monitoramento, tal como reforça Valentim e Pacheco (2008). Dentre os vários tipos de métodos de monitoramento informacional do ambiente, buscou-se inicialmente compreender o contexto das organizações MPEs, sob a perspectiva analítica das “cinco forças competitivas” como indutoras da busca por oportunidades, enquanto objetivo estratégico de monitoramento.

Choo (2001, p.8) faz a seguinte reflexão :

Informação obtida a partir de monitoração ambiental é cada vez mais utilizada para conduzir o processo de planejamento estratégico das empresas e organizações do setor público na maioria dos países desenvolvidos. Há evidências de pesquisa para mostrar que de monitoração ambiental está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional. No entanto, a prática de monitoração por si só é insuficiente para garantir o desempenho – a monitoração deve ser alinhada com a estratégia e as informações de monitoração devem ser efetivamente utilizadas no processo de planejamento estratégico. Um efeito importante da monitoração é aumentar e melhorar a comunicação e discussão sobre questões orientadas para o futuro das pessoas na organização. Juntamente com a disponibilidade de informações sobre a

mudança externa, o monitoramento pode ser um indutor estratégico, gerador de aprendizagem organizacional.

Ao considerar o contexto das organizações MPEs no país, observou-se um espaço para que pesquisadores da *Ciência da Informação* aprofundassem na discussão do uso do monitoramento ambiental em busca de informação para negócios de valor agregado, a partir de uma orientação estratégica que *a priori* promovesse a busca de oportunidade e o desempenho competitivo de mercado, considerando a realidade imposta no ambiente tarefa.

Como proposta de investigação desta pesquisa, o campo de estudo escolhido foi o setor de comércio varejista de materiais para construção, por seu ambiente competitivo e com quantidade expressiva de empresas existentes, considerando as questões anteriormente citadas por Choo (2001).

No Brasil, o comércio varejista de materiais para construção totalizando mais 138.000 empresas (ANAMACO, 2009). Em 2008, tratava-se do quinto setor mais representativo no volume total de empresas no país (CNC, 2008, p.33). Dados do IBGE (2007) apresentam que 99,7% das empresas do comércio varejista do país podem ser enquadradas como micro e pequeno porte, ou seja, MPEs.

As MPEs do setor de comércio varejista de materiais para construção enfrentam os desafios de variáveis ambientais não controláveis, tais como fatores ligados à mudanças no comportamento do consumidor, à intensificação concorrencial com a abertura para produtos e empresas internacionais atuarem no mercado-alvo, dentre outros motivos.

De acordo com Oliveira et al. (2008, p.120)

[...] o terceiro milênio configurará um novo tempo para as micro e pequenas empresas do comércio varejista [...]. Elas enfrentarão ambientes cada vez mais complexos, dinâmicos e imprevisíveis. Entra-se em uma época marcada por incertezas e pelo aumento da complexidade ambiental, caracterizada pelo aumento da pressão por parte dos consumidores, competidores, fornecedores, investidores, governos e pela sociedade em geral.

É importante destacar que foram registrados diversos avanços no segmento das MPE's, que também passou a ver o associativismo como um elemento de fortalecimento e um eficiente canal de interlocução junto aos governos e instituições, formando um alicerce para o crescimento (IBGE, 2003, p.16).

Considerou-se importante a aceitação do conceito de associativismo pelo empresário de MPEs nesta pesquisa, tal como afirma Lastres e Cassiolato (2006).

Partiu-se do princípio que a organização setorial via associação é um fator de maior maturidade e profissionalismo na condução do negócio, pois através da discussão e aproximação dos concorrentes pode-se aplicar projetos de desenvolvimento que afetem toda uma cadeia produtiva de negócios, inclusive possíveis projetos de monitoramento ambiental no setor. A investigação sobre empresários de MPEs ficou, em parte, direcionada àqueles do comércio varejista de materiais para construção registrados como associados da *Associação dos Comerciantes de Materiais para Construção de Mato Grosso (ACOMAC/MT)*, que congrega aproximadamente 120 estabelecimentos do comércio varejista de materiais para construção em Cuiabá-MT.

As considerações anteriores contribuíram para a construção do problema centrado no entendimento da MPE que realiza monitoramento informacional do ambiente competitivo em busca de oportunidades e sua relação com a orientação empreendedora, com o perfil empreendedor do empresário e com o melhor desempenho competitivo no comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT.

1.4 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a relação entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios na MPE e a orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional na busca por oportunidades, considerando a perspectiva do empresário (usuário da informação) do comércio varejista de materiais para construção em Cuiabá-MT, frente ao desempenho competitivo de mercado.

1.4.1 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral de pesquisa junto às MPEs do comércio varejista de materiais para construção em Cuiabá-MT, demandou-se de investigação nessas organizações e seus empresários, a partir de objetivos específicos, tais como:

a) Identificar as características gerais das MPEs e o perfil do empresário em relação a competências e aspectos da cultura organizacional e informacional, frente ao monitoramento informacional do ambiente;

b) Verificar o perfil do empresário dessas MPEs a partir da identificação de competências e características empreendedoras frente ao monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na busca por oportunidades;

c) Verificar a dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios da MPE, identificando níveis de incerteza, complexidade, risco, turbulência e competitividade que demandam monitoramento informacional;

d) Diagnosticar o monitoramento informacional do ambiente de negócios realizado na MPE, a partir do entendimento das necessidades (situação problema), busca e uso de informação para negócios, considerando o perfil empreendedor do empresário;

e) Identificar o nível de orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional da MPE face ao monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na busca por oportunidades;

f) Analisar o uso de indicadores de competitividade do varejo e o monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, considerando a exigência de melhoria no desempenho competitivo da organização MPE;

g) Analisar a relação entre o monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na busca por oportunidades realizado pelo empresário com perfil empreendedor na MPE, a orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional e o melhor desempenho competitivo do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

2 MONITORAMENTO INFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

A *Sociedade da Informação* se apresenta como uma realidade transformadora, refletindo consideravelmente no mundo dos negócios e no dia a dia das pessoas. A complexidade presente e novos desafios às organizações, no que tange às mudanças, exigem dos empresários uma atenção à necessidade e uso da informação de modo mais estratégico e de maior valor. Em qualquer área de atuação ou ciclo de vida organizacional a informação é um insumo essencial que não pode ser colocado em segundo plano.

Nas últimas décadas observou-se uma perceptível modificação na forma como as organizações passaram a enxergar a informação, motivadas pelo rápido e contínuo processo de amadurecimento das inovações tecnológicas em favor da comunicação e melhorias no processo de gestão.

A informação é, por excelência, um recurso estratégico da organização. Para Choo (1998, p.1) a informação é mais que um mero fator de produção; “é um meta-recurso que coordena a mobilização, a combinação e utilização efetiva de todos os outros fatores de produção que permitem a organização atuar”. Pode-se assim dizer que toda atividade organizacional é, em alguma instância, dependente de informação.

Todavia, a informação ainda é um dos recursos organizacionais menos administrados nas empresas, afirma Beal (2004). Os esforços gastos no planejamento e controle de outros ativos dificilmente são repetidos na gestão dos recursos informacionais. Poucas empresas já adquiriram consciência do valor da informação e da necessidade de administrá-la como um ativo com alto potencial de geração de valor para o negócio

Isso favorece a importância da *Ciência da Informação* ao abranger e se especializar em áreas onde as ciências administrativas demonstraram dificuldades em interpretar as possíveis relações entre informação e gestão organizacional (ALVARENGA NETO, 2002).

A *Ciência da Informação* é considerada uma disciplina que investiga as propriedades, o comportamento, o fluxo e o processamento da informação para otimizar o acesso e a utilização, afirma Borko (1968). Tem suas raízes em diferentes disciplinas, mas também pode, por outro lado, fornecer conceitos, práticas e

metodologias para outras ciências que trabalham com o objeto da informação. É marcada pela interdisciplinaridade, tal como as Ciências Administrativas. Busca compreender o processo de transformação a partir do conhecimento, empreendido por atores que podem ser pessoas (empresários), organizações ou culturas, por exemplo MPEs.

A *Ciência da Informação* é uma ciência preocupada com os seres humanos e com a forma como usam o conhecimento (WERSIG, 1993). Esse autor destaca que a *Ciência da Informação* deve focar a investigação em ajudar as pessoas e as sociedades a vencerem a “confusão” do conhecimento na pós-modernidade. Os cientistas da informação devem compreender a mudança do papel do conhecimento para os indivíduos, as organizações e as culturas, o que seria a grande transformação da sociedade contemporânea.

A ideia assumida por Wersig (1993, p.233) de que “[...] informação é conhecimento em ação” é a base para a afirmativa de que o agente da informação é figura central para a *Ciência da Informação*. A premissa aponta para a compreensão de que o conhecimento se transforma em algo que apoia uma determinada ação em uma situação específica. Com a nova configuração do conhecimento, não é tarefa fácil para os indivíduos, os grupos, as organizações ou as culturas se relacionarem com a informação.

Saracevic (1999) afirma que a evolução acelerada da Sociedade da Informação potencializa o papel social e econômico de toda e qualquer atividade de informação e o valor estratégico, em níveis globais, regionais e institucionais de cooperação. Este mesmo autor ressalta que os aspectos humanos (conhecimento, registros do conhecimento, comunicação, contextos sociais, institucionais e individuais, uso e necessidades de informação) são fundamentais para a construção de soluções tecnológicas na relação homem e tecnologia.

A *Ciência da Informação*, com foco no usuário da informação e em suas competências para assimilar e fazer uso dela, pode ser um recurso valioso para a compreensão do processo de busca da informação nas organizações, em especial nos processos relacionados ao mercado (HENRIQUE; BARBOSA, 2008, p.222).

Bastos (2005, p.19) afirma que existe uma necessidade de se estabelecer uma interface abrangente da *Ciência da Informação* com diversos campos de conhecimento para tratar de maneira aprofundada a questão informacional no âmbito das

organizações, e ainda considerar o ângulo de análise desta disciplina que tem a informação como foco de pesquisa.

Cada vez mais a sobrevivência e o futuro da organização passam por uma atividade de uso da informação capaz de impactar a formulação de estratégias competitivas vencedoras em um ambiente altamente mutável e concorrencial. Uma organização precisa perceber claramente a maneira como interage no ambiente competitivo, assim como reconhecer ameaças e oportunidades que se apresentam para que possa planejar a estratégia e linhas de ação.

A necessidade de informação para uso estratégico nas organizações está em grande parte relacionada ao ambiente externo. As organizações não são autônomas em termos informacionais. Para a concepção das estratégias, assim como para alicerçar decisões importantes, não podem se ater apenas às informações coletadas internamente. Fundamentalmente as organizações dependem de informações existentes no ambiente externo onde atuam.

Deve-se considerar que toda organização é parte do seu ambiente de negócios. O conhecimento sobre esse ambiente é fundamental para o processo estratégico no sentido de se obter a compatibilidade adequada entre a organização e as forças externas, que afetam seus propósitos e objetivos (GOMES; BRAGA, 2004, p.19).

O monitoramento informacional é uma etapa fundamental do processo de formação do conhecimento do ambiente de negócios.

Através da prospecção informacional é possível estabelecer um mapa inicial de fontes de informação e conhecimento essenciais ao negócio da organização. O mapeamento de dados, informação e conhecimento, alimenta os diferentes sistemas informacionais existentes na organização, estabelecendo uma dinâmica na entrada dos dados, informação e conhecimento (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.59).

Essa realidade oferece um amplo campo para pesquisa na Ciência da Informação, no sentido de estabelecer como as organizações podem perpetuar e criar valor competitivo em suas estratégias de ação, a partir do melhor uso da informação do ambiente de negócios.

2.1 Organizações e o ambiente competitivo de negócios

É indiscutível que a *Sociedade da Informação* trouxe um novo contexto de competitividade que se apresenta às organizações. Novas formas de fazer negócio, de gerenciar, de evoluir são colocadas diariamente frente à capacidade de gestão da informação. A informação é assim um estratégico ativo na luta pela sobrevivência das

organizações qualquer que seja o tamanho, pois ela promove a interatividade e interligação em tempo real com o ambiente.

As mudanças provocadas pela *Sociedade da Informação* podem ser representadas por três forças mundiais, que alteram esse ambiente: a globalização, a economia baseada no conhecimento e na informação e as transformações nas empresas (LAUDON; LAUDON, 1999).

Em termos da transformação nas empresas observa-se que a dinâmica do ambiente de negócios em que atuam as organizações reflete a “[...] necessidade constante de entender esse fenômeno das mudanças que acontecem no dia a dia, a ponto de conseguir sobreviver e prosperar”, afirmam Sull e Escobari (2004, p.27)

O ambiente de negócios é um contexto que envolve a organização. É a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com esse ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorra no ambiente de negócios venha a influenciar o que se passa na organização (MORESI, 2001, p.10).

Jones (2010, p. 48) indica que “[...] o ambiente é o conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera e sua habilidade para adquirir recursos escassos”. Um desses recursos escassos inclui a informação de que necessita para aprimorar sua tecnologia ou decidir sobre sua estratégia competitiva, a qual a organização precisa estabelecer um domínio organizacional para maximizar suas habilidades de garantir os recursos de que necessita, gerenciando as forças do ambiente.



Figura 3 – O ambiente competitivo de negócios das organizações.

Fonte : Jones (2010, p.48).

O ambiente de negócios é a rede complexa de forças e pressões mutáveis, sendo uma grande contingência para a qual a organização deve se planejar e ao qual deve se adaptar. Pode ser interpretado de modo amplo em duas categorias : o ambiente geral e o ambiente tarefa.

O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações. As principais referem-se às condições tecnológicas; condições econômicas; condições políticas; condições legais; condições demográficas; condições ecológicas; condições culturais. O ambiente tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização, sendo constituído por: fornecedores de entradas; clientes ou usuários; concorrentes; entidades reguladoras (MORESI, 2001, p.10).

O ambiente geral consiste de forças que modelam o ambiente tarefa e afetam a habilidade de todas as organizações em um ambiente particular para obter recursos (JONES, 2010, p.50). Por outro lado, no ambiente tarefa encontram-se grandes pressões que caracterizam um ambiente competitivo, sendo locus do enfrentamento comercial e estratégico das organizações.

Nos textos de Auster e Choo (1994) e de Barbosa (2002) pode-se verificar uma categorização do ambiente organizacional pela subdivisão em seis setores ou segmentos: setor cliente (empresas ou indivíduos que adquirem produtos ou serviços da organização); setor concorrência (empresas com as quais a organização compete no mercado); setor tecnológico (tendências científicas, tecnológicas e desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação); setor regulatório (legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos níveis de governo); setor econômico (mercado de capitais e de ações, taxas de inflação e de juros, balança comercial, orçamentos do setor público, índices de crescimento econômico); setor sociocultural (valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas).

As organizações precisam extrair e usar informação desse ambiente de negócios para competir, e a quantidade dessa informação a ser processada multiplicou-se, exigindo uma capacidade maior para processar informações para a tomada de decisões (COHEN, 2002). São essas informações do governo, da sociedade, do mercado, da concorrência, acadêmicas, administrativas, dos ambientes de negócio, enfim, são informações variadas e produzidas de maneira contínua que precisam ser recuperadas, classificadas, organizadas, processadas, analisadas e difundidas pela organização em cada vez menos tempo, afirma Starec (2006).

Moresi (2001, p.23), defende que a organização ao buscar informações “[...] tem que observar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às atividades e objetivos”.

Uma melhor compreensão desse ambiente de negócio pode caracterizar o que Choo (1998) denomina de dimensão situacional, a qual engloba diversos aspectos ambientais e organizacionais, particularmente a gestão da incerteza percebida no ambiente e o poder que exerce sobre o comportamento de monitoramento.

Um desafio considerável com que as organizações de hoje se defrontam é a incerteza. Ela não está no ambiente, mas sim na percepção e na interpretação das organizações e não na realidade ambiental percebida. Parece mais adequado falar-se em incerteza na organização, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por duas organizações (MORGAN, 1996).

Uma organização busca ter um fornecimento estável e abundante de recursos para poder gerenciar facilmente seu domínio organizacional e satisfazer seus clientes. Todavia, todas as forças e pressões que existem tanto no ambiente geral como no ambiente tarefa causam incertezas para as organizações (JONES, 2010, p.53).

Para Aguilar (1967), um dos motivos que leva uma organização a monitorar o ambiente externo é a redução da incerteza durante o processo decisório. O ambiente organizacional, compreendido como as forças e instituições externas à organização que podem afetar o desempenho, deve ser sistematicamente avaliado, pois o dado fundamental do ambiente é a criação de incerteza potencial. Ele é a fonte primária de incerteza que a organização deve tentar controlar. Barbosa (1997, p.43) “[...] reconhece atualmente, que em muitos casos, a existência de maior quantidade de informação não resulta em menor incerteza”.

Em verdade, as organizações constituem sistemas racionais de tomada de decisão em que o processamento da informação tem por finalidade reduzir a incerteza associada ao processo decisório. A incerteza, nesse caso, deve ser entendida como a diferença entre a quantidade de informação necessária e a disponível para a tomada de decisão. A incerteza traduz a situação na qual os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para ter clareza sobre as alternativas ou calcular o risco. Por isso, a incerteza ambiental deve ser alvo constante de ações para a redução. A convivência com a incerteza é um fato concreto para as organizações, entretanto é

necessário que sejam criados mecanismos para monitorar e reduzi-la. Do contrário, a tendência é que o futuro desenvolvimento das organizações seja comprometido e só possa ser projetado com base em previsões.

Para Jones (2010, p.53), existem diversos fatores causadores de incerteza, caracterizadas por afetarem a complexidade, o dinamismo e a riqueza do ambiente. Como exemplo, a complexidade do ambiente é função da pressão, do número e da interconectividade das forças específicas e gerais que uma organização precisa gerenciar. “Quanto maior o número dessas forças e maior a diferença entre elas, mais complexo e incerto é o ambiente e mais difícil de prever e de controlar”.

Choo (2001) considera que a dimensão situacional pode ser compreendida pela capacidade de a organização entender a complexidade do ambiente em que está inserida, conhecer a rapidez com que ele muda e exige mudanças, as estratégias possíveis e o grau de incerteza existente nele.

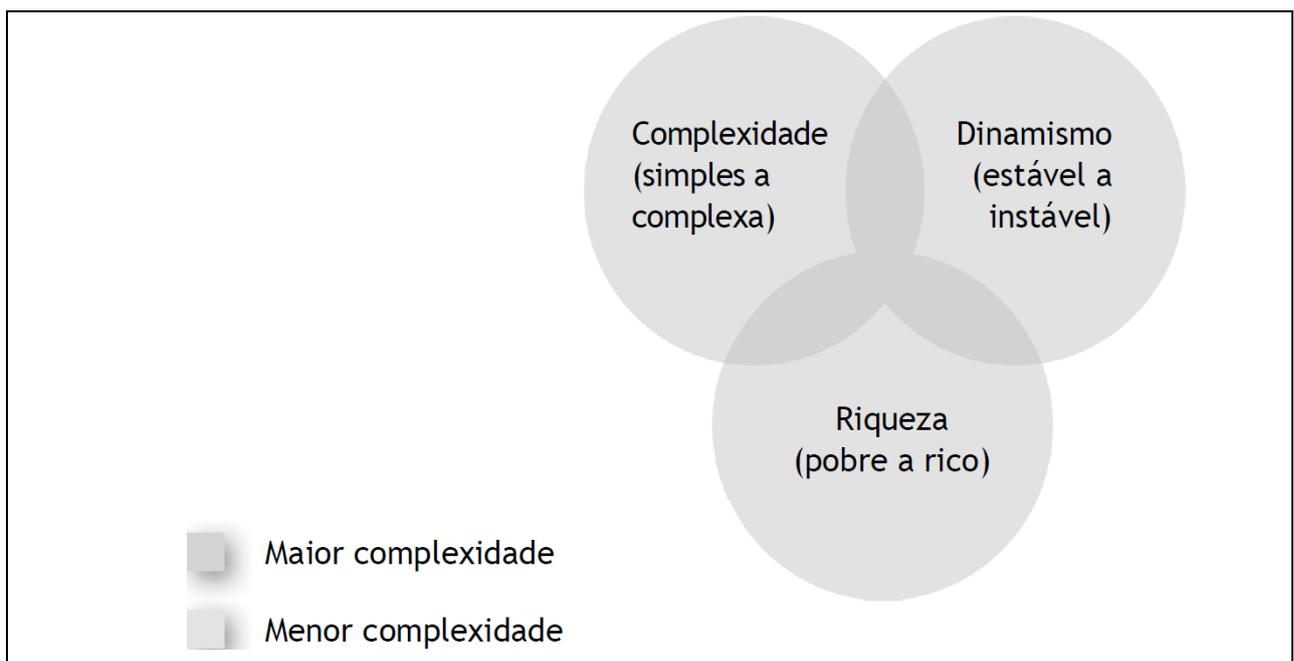


Figura 4 – Fatores causadores de incerteza no ambiente de negócios.

Fonte : Jones (2010, p.53).

A complexidade tende a aumentar com o passar dos anos e também quando as forças específicas e gerais do ambiente se tornam interconectadas, isto é, quando elas começam a interagir e seus efeitos na organização se tornam imprevisíveis. Quanto

mais interconectadas as forças em ambientes gerais e específicos em uma organização, mais incerteza ela enfrenta (JONES, 2010, p.53).

Moresi (2001, p.12) entende que “[...] a incerteza ambiental é determinada pela complexidade e pela variação do ambiente”, sendo a complexidade associada a “magnitude e à variedade dos componentes ambientais”, enquanto a variação é “definida pela frequência e previsibilidade das mudanças em tais componentes”.

A gestão efetiva da incerteza se aproxima dos desafios da turbulência no ambiente de negócios na *Sociedade da Informação*. A turbulência no ambiente competitivo pode afetar a capacidade de uma empresa criar e sustentar valor. Para Sull e Escobari (2004) ambientes turbulentos “[...] aqueles nos quais as interações entre as variáveis e incertezas limitam severamente a capacidade de os gestores visualizarem o futuro”. As organizações concorrem na preparação e resposta rápida e eficaz a oportunidades e ameaças de um futuro incerto.

A necessidade de ação em face da incerteza é o desafio central enfrentado pelos empresários em ambientes competitivos e turbulentos, sobretudo por que ele traz pelo menos três implicações às organizações, quais sejam: ameaça de morte súbita à sobrevivência, criação de novas oportunidades e mudança na natureza da interação competitiva (SULL; ESCOBARI, 2004, p.34)

Faz-se mister considerar que no contexto gerador da incerteza a dimensão do dinamismo ambiental entendido como uma função de quanto e quão rapidamente as forças em ambientes gerais e específicos mudam com o passar do tempo e assim aumentam a incerteza que uma organização enfrenta.

Um ambiente é estável se as forças que afetam o fornecimento de recursos de uma forma previsível. Um ambiente é instável e dinâmico se uma organização não pode prever a maneira como as forças mudarão com o passar do tempo. Uma organização, em um ambiente dinâmico, instável procurará formas de torná-lo mais previsível e diminuir a incerteza que enfrenta (JONES, 2010, p.54).

Uma organização que deseja um melhor desempenho deve compreender o ambiente a partir de várias perspectivas, tais como a incerteza, a complexidade, a turbulência e dinamismo, mas deve também considerar o nível de insucesso e risco percebido no setor empresarial que atua.

Existe entendimento que o risco é o estado que emerge quando a probabilidade de sucesso é menor que 100%, ou seja, representa o grau de incerteza que o administrador assume no processo decisório, sem ter garantias plenas de sucesso.

Segundo Ansoff (1991), as condições de risco podem significar a atribuição de probabilidades à ocorrência de um evento ou aos resultados possíveis. O autor acrescenta que quando a ocorrência é certa, mas o resultado é certo ou incerto, é possível um tipo diferente de decisão chamada de programa (sequência de ações distribuídas no tempo, usadas para guiar e coordenar operações).

A dependência de recursos sugere que as organizações dependem de seu ambiente para sobreviver e crescer, portanto, esse ambiente deve ter riqueza suficiente capaz de dar suporte aos desafios de performance atuais e pretendidos. “Se um ambiente se torna mais pobre porque clientes importantes são perdidos ou novos concorrentes entram no mercado, recursos se tornam escassos e mais valiosos e aumenta a incerteza”, afirma Jones (2010, p.55).

Para Choo (1998) o uso estratégico da informação objetiva dar sentido às mudanças do ambiente. Observa-se que a maior demanda de informação pelas organizações tem possibilitado a implementação de diversas estratégias, dentre elas a criação de valor, destaca Cohen (2002).

Kim e Maubourne (2005, p.12) afirmam que as organizações que obtiveram desempenho superior e sustentável foram aquelas que se apropriaram do conceito de criação de valor, ou seja,

[...] em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravaram novos espaços de mercado inexplorados.

Uma organização pode criar valor através de vantagem de posicionamento, através da identificação de um mercado atraente, estabelecendo uma posição segura e criar defesas que impeçam que concorrentes, clientes ou fornecedores se apropriem de seus lucros (SULL; ESCOBARI, 2004, p.29).

De acordo com Jones (2010, p.48), “[...] uma organização procura estruturar suas transações com o ambiente para proteger e ampliar seu domínio, a fim de melhorar sua habilidade de criar valor para clientes e stakeholders”.

De fato, as organizações podem criar valor se identificarem e aproveitarem os sinais emitidos pelo ambiente de negócio, gerenciando sua criação de valor. “O valor não advém da posse de um recurso valioso ou do estabelecimento de uma posição defensiva, mas sim da gestão efetiva da incerteza associada a tentar algo novo” (SULL; ESCOBARI, 2004, p.30).

Continuar criando valor como estratégia organizacional é um desafio que deriva cada vez mais da importância que uma organização dá a informação como um valioso recurso para a competitividade em ambientes complexos e turbulentos. Isso considera, tal como afirma Tarapanoff (2006), que a geração do conhecimento do ambiente de negócios na *Sociedade da Informação* está apoiada em dois aspectos interligados: o valor da informação e a validade da informação para o processo decisório.

A importância e o crescimento das ações de uso estratégico da informação recaem na necessidade de, cada vez mais, se compreender as condições férteis que favoreçam o desenvolvimento e agregação de valor nas organizações.

Para Moresi (2001), a aceitação de que a informação possui um valor da mesma forma que outros recursos da organização é ainda um assunto polêmico. Alvarenga Neto (2008, p.1) observa que

[...] as organizações modernas investem enormes quantias em tecnologia da informação, com muito foco na tecnologia e pouca ou quase nenhuma atenção na informação, nas pessoas e seus conhecimentos, ou na cultura organizacional.

A informação é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão. Portanto, segundo Moresi (2001), a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação.

É mister compreender que na *Sociedade da Informação* os atuais problemas de informação encontram-se, principalmente, no paradoxo quantidade *versus* qualidade. Há uma grande preocupação em produzir e disponibilizar a informação sem definir o público alvo, sem entender as necessidades e o uso, sem mapear prioridades.

Para Beuren (1998), a solução para o problema está em compreender que a informação só será útil se for de interesse e relevante ao usuário. Para a tomada de decisão o empresário, o empreendedor, o gestor, necessitam de informações com valor. Ao admitir-se que a informação possui valor, é preciso definir parâmetros capazes de quantificá-lo. Sob essa perspectiva, Moresi (2001, p.113) discrimina que o valor da informação pode ser classificado nos seguintes tipos :

Valor de uso : baseia-se na utilização final que se fará com a informação; - Valor de troca : é aquele que o usuário está preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e de demanda, podendo também ser denominado valor de mercado; - Valor de propriedade que reflete o custo substitutivo de um bem; - Valor de restrição que surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

Para esse autor, não é possível quantificar o valor da informação. Por ser um bem abstrato e intangível, o valor estará associado a um contexto. A informação pertence a dois domínios, sendo o primeiro deles voltado a atender as necessidades de uma pessoa ou de um grupo. Nesse caso, a disponibilização da informação deve satisfazer os requisitos tais como: ser enviada à pessoa ou ao grupo certo; na hora certa e no local exato; na forma correta. O segundo domínio é o da organização, a qual introduz questões a respeito da determinação do valor da informação. Aqui, o valor da informação está relacionado ao papel no processo decisório. A informação terá valor econômico para uma organização, se ela gerar lucros ou for alavancadora de vantagem competitiva (MORESI, 2001).

Para Moresi (2001), o valor da informação pode ser traduzido em uma equação que contenha todos os fatores que influenciam a avaliação de valor da informação. É preciso definir quem é o cliente, qual a finalidade de utilização da informação, qual a utilidade para outros clientes e os resultados esperados.

Assim, a informação pode ser considerada a partir de um processo de gestão que agrega valor, traduzindo contextos onde a necessidade de informação é considerada a partir de perspectivas de contextos e usos.

Starec (2006), destaca que para sobreviver no mundo dos negócios, o empresário de qualquer área, terá de organizar a informação para ser globalmente competitivo, mesmo que o mercado seja puramente local ou regional e aparentemente esteja totalmente protegido.

Para Alvarenga Neto (2008, p.1) é fato que existe

[...] a percepção de que a informação e o conhecimento consolidam-se como os principais fatores de diferenciação para a competitividade organizacional, bem como o surgimento de um sem-número de novas abordagens e/ou ferramentas gerenciais atinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações.

Considera-se que a competição entre organizações esteja caminhando para o campo da informação com valor agregado e não mais apenas na capacidade de gerar produtos e serviços, pois a partir dela a organização continuará o processo de competitividade e sustentabilidade de longo prazo.

2.2 Monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios

O melhor entendimento do ambiente competitivo de negócios e a repercussão nas organizações passa pela forma como a relação entre informação, conhecimento,

inteligência e estratégia se complementam dentro da cultura existente tanto de monitoramento do ambiente, como do monitoramento informacional utilizado para interpretar as forças não controláveis externas às organizações.

Em princípio, deve-se entender que as atividades de monitoramento do ambiente de negócios se alimentam de diversas disciplinas, como o planejamento, o processo decisório, o estudo de usuários de informação, entre outras. Muitas vezes o monitoramento ambiental aparece na literatura como sondagem ambiental. Assim como ocorre em outras áreas de estudo, não há um conceito que seja consensual entre os pesquisadores, o que acaba gerando uma certa confusão (ANDRIOTTI et al., 2008, p.2).

Tal atividade é concebida como o primeiro passo na cadeia das principais percepções e ações para a adaptação de uma organização ao ambiente. De acordo com Aguilar (1967), todas as organizações empenham algum esforço em monitorar o ambiente em que atuam, seja ele direto ou indireto, proposital ou não. De outra forma, essas organizações não poderiam persistir no tempo. Ao ignorar o ambiente estariam desconsiderando oportunidades e ameaças, tanto internas quanto externas.

Moresi (2001, p.94) menciona que

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente continuamente criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as decisões se baseiam nessas mensagens, mais informação é gerada e transmitida, gerando novos sinais e decisões.

De acordo com Campos e Barbosa (2008, p.103)

As organizações se estruturam, especializam e diferenciam em função, parcialmente, das relações contingenciais estabelecidas com o ambiente externo com que se deparam. Esse ambiente é dinamizado por processos transnacionais e novas tecnologias de informação, e precisa, portanto, ser monitorado sistematicamente a fim de se distinguirem sinais e eventos que possibilitem a criação de sentido compartilhado, a tomada de decisões e a definição de estratégias futuras. Considera-se usualmente que essas decisões e estratégias tenham como ponto inicial a busca de informações sobre o ambiente externo à organização.

Posto que o ambiente contingencia as atividades da organização, exige dela um pensar e repensar constante sobre o modo de agir. De fato, identificar, compreender, analisar e criar ações empresariais dependem desta intrínseca proximidade com o ambiente externo. Uma organização de micro e pequeno porte pode ser considerada como extremamente volúvel às mudanças que acontecem no ambiente competitivo.

A análise ambiental é tratada por Churchill Jr. e Peter (2000) como uma prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. As mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo, levando oportunidades ou ameaças a uma organização. Moresi (2001, p.95) aponta que o monitoramento do ambiente gera conhecimento que auxiliará os gestores a planejar as futuras ações, podendo afetar diretamente o desempenho organizacional e até a sua sobrevivência.

Berkowitz et al. (2003, p.76) conceitua monitoramento ambiental “[...] como processo contínuo de aquisição de informações sobre eventos que ocorrem fora do âmbito da organização, identificando e interpretando as possíveis tendências”. Campos e Barbosa (2008, p.102) entendem que monitoramento ambiental (do inglês, *environmental scanning*) “[...] é considerado um caso especial de busca de informação, mas que apresenta um caráter mais acentuado de sondagem ou exposição à informação”.

O monitoramento ambiental é a “[...] busca de informações no ambiente organizacional que visa a apoiar a organização a planejar e a tomar decisões” (ANDRIOTTI et. al., 2008, p.2). Captar sinais, mensagens, traduzí-las em informações, tomar e antecipar decisões são atividades que o processo de monitoramento ambiental pode contribuir também no contexto de organizações de micro e pequeno porte.

Moresi (2001, p.95), “[...] o monitoramento ambiental inclui uma grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de um corpo grande de informação para alguma necessidade, e atende a critérios específicos”. Essa realidade é complexa do ponto de vista da MPE pela característica de ciclo de vida organizacional e merece melhor entendimento.

Andriotti et al. (2008, p.102) entende que a atividade de monitoramento do ambiente pode ajudar a organização de diversas formas, entre elas:

[...] ajuda a organização a aproveitar oportunidades; sinaliza para problemas iminentes; sensibiliza a organização para necessidades e desejos dos consumidores; provê uma base de dados qualitativa objetiva sobre o ambiente; fornece elementos para os tomadores de decisão; melhora a imagem da organização junto ao seu público, ao demonstrar interesse por este.

No contexto das MPEs torna-se evidente que a sobrevivência frente à concorrência em ambientes competitivos está na capacidade de entender e ofertar valor diferenciado ao mercado. Isso exige uma atenção sistemática e constante os sinais e mensagens emitidas pelo ambiente tarefa em que ela atua.

Todavia, no processo de monitoramento do ambiente as atividades de prospecção e monitoramento informacional assumem papel relevante, uma vez que permitem um mapeamento inicial e um acompanhamento contínuo de dados, informação e conhecimento relevantes à organização, alimentando continuamente o processo de monitoramento (VALENTIM; PACHECO, 2008, p.2)

Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. Monitoramento informacional, é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.60).

Embora a organização deseje estabelecer uma melhor interpretação do ambiente de negócios, ela precisa estabelecer diretrizes informacionais para que consiga fazê-lo de modo eficiente e sistemático.

Cabe à prospecção informacional diagnosticar as necessidades informacionais relevantes ao negócio da organização, bem como mapear os fluxos formais e informais de informação existentes no espaço organizacional. Esse mapeamento inicial é necessário, visto que muitas informações estratégicas são produzidas internamente. Contudo, o mapeamento de fluxos formais e informais do ambiente externo à organização, também deve ser feito, pois há uma grande quantidade de informação relevante ao negócio, mas será preciso separar o que de fato é consistente do que não é. Portanto, é necessário realizar a filtragem dessa massa informacional, levando em conta os distintos níveis de necessidades informacionais da organização, a fim de proporcionar insumos informacionais relevantes ao negócio (VALENTIM; PACHECO, 2008, p.3).

A etapa que segue a prospecção, de acordo com Valentim et al.(2003, p.1), “[...] exige conhecimento do negócio, conhecimento especializado da área de negócio e conhecimento informacional”, de modo a filtrar apenas o que de fato é relevante ao negócio, para somente nesse momento iniciar a análise e tratamento da informação.

Para organizações de micro e pequeno porte o fato de conseguirem selecionar informações essenciais ao seu processo de monitoramento do ambiente já pode ser considerado um grande desafio. Conseguir aplicar o monitoramento do ambiente exigirá um eficiente monitoramento informacional capaz de garantir que sua interpretação ambiental agregue valor e supere à concorrência quando de sua ação finalística. Assim, o monitoramento informacional é a etapa posterior à análise e tratamento.

Valentim (2003, p.1) entende o monitoramento informacional como “[...] o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização”.

As atividades de prospecção e monitoramento informacional, no âmbito do negócio, portanto, proporcionam maior consistência informativa nas atividades cotidianas e assertividade ao processo decisório, além de ampliar o foco de tomada de decisão a partir das percepções e perspectivas do macroambiente (VALENTIM; PACHECO, 2008, p.4).

Para que as atividades de prospecção e monitoramento informacional aconteçam, elas devem considerar as três categorias informacionais, tal como descrito por Valentim e Pacheco (2008, p.4), quais sejam :

Informações Estruturáveis: são aquelas produzidas internamente nos diversos setores da organização, porém encontram-se sem tratamento e, portanto, requerem uma ação informacional que as tornem acessíveis; *Informações Estruturadas*: são informações produzidas internamente e externamente à organização, mas já se encontram consolidadas e sistematizadas de algum modo; *Informações Não-Estruturadas*: são aquelas produzidas externamente à organização e, não se encontram consolidadas e sistematizadas, portanto, são extremamente difíceis de ser prospectadas e monitoradas.

Dentre os vários tipos de monitoramento informacional podem-se apresentar o concorrencial ou competitivo, o tecnológico, o político-econômico, o financeiro e o ambiental. O tipo “concorrencial ou competitivo” monitora os concorrentes atuais, entrantes e potenciais, os clientes, os fornecedores e o próprio mercado; e é onde entende-se, em princípio, o locus de maior impacto em organizações de micro e pequeno porte, tal como no varejo ora estudado.

Choo (2003, p.26) revela que

[...] o que está sendo interpretado é o ambiente externo à organização. Se a organização porá em prática essa interpretação dependerá da maneira como ela percebe o ambiente, se ela o percebe como algo analisável, e também do empenho com que ela vai penetrar no ambiente para compreendê-lo.

A busca pela clareza nos objetivos da necessidade de informação contribui para que uma organização de micro e pequeno porte promova esforços estratégicos que a direcionem ao melhor entendimento do ambiente de negócios. Essa característica assimilada geralmente por organizações de médio e grande porte garantem a elas um poder crescente de competitividade frente ao atendimento de necessidades e desejos do ambiente de negócios.

A atividade de prospecção terá sequência, por meio do acompanhamento contínuo (monitoramento) do que foi coletado e analisado, através de métodos e técnicas de prospecção informacional (VALENTIM; PACHECO, 2008, p.7)

Existem diferentes métodos e técnicas utilizados para a atividade de monitoramento informacional do ambiente de negócios, tal como se visualiza a seguir no Quadro 1.

Método / Técnica de Monitoramento Informacional	Descrição
Análise das Forças Competitivas / Ambiente Tarefa - Específico	A aplicação do “modelo das ‘cinco forças’” de Michael Porter (1980) visa o conhecimento e a compreensão da própria organização, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. As forças competitivas determinam a atratividade de um ramo de negócios somada às características da competição e suas causas, como: a entrada de novas concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes.
Análise do Macroambiente / Ambiente Geral	Objetiva o monitoramento das forças externas, como a política, a economia, a situação social, as novas tecnologias e o meio ambiente.
Análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)	Compreende as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tornando-se útil quando se almeja prever estratégias futuras de concorrentes.

Quadro 1: Métodos e Técnicas de Monitoramento Informacional.

Fonte Adaptada: Valentim e Pacheco (2008, p.7).

Ao se utilizar de métodos e técnicas de monitoramento informacional as organizações podem estabelecer com mais clareza e objetividade o quê de fato precisam explorar no ambiente de negócios, quais suas necessidades informacionais, limitando seus esforços e recursos em prol das prioridades e relevâncias existentes no monitoramento ambiental.

Esse contexto se apresenta de modo claro para organizações tipo MPE, em que a carência de recursos, entre outros fatores, pode dificultar sua aceitação e interesse na interpretação do ambiente de negócios, de modo mais sistemático e estruturado.

2.3 Monitoramento informacional e cultura nas organizações

A decisão de aceitação da informação de valor estratégico em organizações, via atividades de monitoramento do ambiente de negócio, está relacionada à forma como ela conduz esse processo internamente.

Choo (2003, p.27) considera que

[...] a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho [...] A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva. A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a

organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais. A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. [...] toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação.

A cultura organizacional e o processo de monitoramento informacional numa organização tipo MPE, podem explicar melhor o papel das pessoas (empresários) e sua influência nos resultados e nos processos de agregação de valor à informação.

Do ponto de vista do indivíduo, do profissional, do gestor e do empresário, o termo cultura pode ser interpretado tal como demonstra Valentim et al.(2004, p.1) ,

[...] cultura consiste das maneiras com as quais as pessoas organizaram suas experiências no mundo real, de forma a lhes permitir um processo contínuo de aprendizado e estruturação pessoal, visando sua sobrevivência e a de suas gerações futuras.

A identificação de características específicas da cultura do indivíduo corrobora para processos de entendimento da cultura dentro das organizações. A cultura organizacional, em si, segue um padrão de pressupostos básicos compartilhados, os quais um grupo de pessoas adquiriu à medida que resolveu os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida (SCHEIN, 2001). Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

O ambiente competitivo, turbulento e complexo gera a necessidade constante de as organizações de micro e pequeno porte revalidarem a forma de atuação, através de pensamentos e comportamentos diferenciados, ou seja, culturas organizacionais diferenciadas.

A percepção de problemas e transtornos organizacionais podem indicar a necessidade de uma adequação na cultura organizacional, ou seja, é razão para o estabelecimento de mudança comportamental nos indivíduos, de modo a amenizar os problemas e transtornos percebidos. Um dos objetivos da mudança na cultura organizacional é fazer com que a organização seja voltada a aprendizagem (SENGE, 1999, p.395).

Considera-se também a forma como a organização se posiciona frente aos desafios do futuro criando espaços para desenvolvimento e aprendizagem de atividades, como por exemplo aprender a entender o ambiente de negócios via monitoramento ambiental, a ponto de fortalecer os resultados estratégicos.

A evolução cultural, no espaço organizacional, é sempre pensada para o futuro, isto é, planejada a longo prazo. Estudar a cultura real e a ideal é o primeiro passo para a organização que quer intervir de forma efetiva na cultura organizacional. Intervir não significa criar uma nova cultura organizacional, mas sim, de maneira indireta afetá-la através de modificações e adoção de novos elementos como valores, concepções e representações mentais, novos hábitos e condições para a realização das atividades. Assim, a cultura organizacional é preparada para uma nova situação, qual seja, que tenha uma visão mais adequada junto aos indivíduos, agindo o mais próximo daquilo que se espera para a evolução da cultura da organização (SENGE, 1999, p.394).

Para Valentim et al.(2004, p.3)

A cultura organizacional é fruto também das intervenções que vem desse meio externo. Influências mudam a natureza convencional de gerir a organização. As pessoas se veem sujeitas a tendências, respondendo ao movimento dos agentes externos, e transformando as relações entre os indivíduos e entre as subculturas da organização, como forma de se adaptarem ao novo paradigma do meio. A estrutura simbólica que norteia o comportamento das pessoas é substituída por uma estrutura mais adaptada às novas tendências e, então, a organização passa a reagir ao meio baseada em um conceito de interação e autorregulação.

Faz-se necessário esse repensar constante das organizações MPEs em relação à forma de agir, sobretudo do melhor entendimento e mudanças de adaptação das questões relativas à cultura organizacional e às atividades de monitoramento ambiental.

Um dos aspectos principais quando se trata de mudança no ambiente externo e interno à organização é o impacto, positivo ou negativo, sobre a cultura organizacional. O sucesso da cultura organizacional depende essencialmente, da maneira como a mudança é tratada, isto é, apoiada em planejamento e respeitando o tempo que se leva para fazer a cultura evoluir, ou simplesmente, admitindo que as pessoas aguardam por fatos causadores de mudança que aparecem ao acaso, sem instauração de previsões e formas de se reagir a eles (VALENTIM et al., 2004, p.3).

No que tange à cultura organizacional frente ao ambiente competitivo, tem sido uma preocupação entender o quanto essa cultura pode contribuir para a formação de uma visão de futuro que propicie um nível superior de competitividade à organização. Particularmente, estudos caracterizam que as organizações que planejam estrategicamente seus objetivos futuros tendem a perceber o valor da informação e demandam o melhor uso do monitoramento informacional do ambiente de negócios.

As organizações ao refletirem sobre a situação atual, através de diagnósticos estratégicos, e se programarem para o enfrentamento de novos contextos desafiadores no futuro, utilizam-se de ferramentais essenciais à formação do planejamento estratégico e, sobretudo, da criação de melhores estratégias para competir. Planejar e colocar a organização dentro de uma visão de futuro exige um grande exercício de

análise de “onde estamos” e “para onde vamos”, a partir de uma caracterização e interpretação apropriada do ambiente competitivo.

O diagnóstico estratégico é também chamado de diagnóstico situacional com o propósito de fornecer informações sobre a situação atual da organização. Ansoff (1991) classifica o diagnóstico estratégico como a identificação de mudanças a serem implementadas para que a organização adquira condições de desenvolvimento em sua ambiência.

Uma organização ao estabelecer atividades de planejamento divide o diagnóstico estratégico em quatro componentes: visão da empresa, análise interna e externa da organização, integração dos fatores considerados na análise interna e externa e análise dos concorrentes. No componente análise interna e externa está a concepção do amplo conhecimento das variáveis ambientais de que dispõe a organização para a promoção do desenvolvimento futuro.

Abels (2002) caracteriza o monitoramento do ambiente como uma atividade que compreende duas fases: o diagnóstico interno e um acompanhamento externo. O modelo SWOT de análise de forças e fraquezas da organização sinaliza o diagnóstico interno, e o monitoramento externo contribui na identificação de oportunidades e ameaças.

Ao decidir o que fazer, e também ao decidir o que não irá fazer, as organizações competitivas se inserem no contexto analítico de melhor entendimento das competências internas e das exigências do contexto ambiental externo. Esse entendimento sinaliza para a importância crescente da capacidade de uso de informação para dar significado ao que está acontecendo à organização, ao que ela está fazendo e como ela poderá criar novos conhecimentos que a permitam empreender cursos de ação apropriados (TARAPANOFF, 2006, p.30).

O olhar externo da organização deve considerar os contextos situacionais do ciclo de vida, da capacidade interpretativa, dos desafios estratégicos possíveis de serem pensados e executados; enfim, da capacidade dos empresários e gestores em compreender e decidir sobre os objetivos e recursos da empresa frente às mudanças de oportunidades de mercado. Por meio das estratégias, as empresas utilizam os pontos fortes para melhor aproveitar as oportunidades e implementar ações minimizando o impacto das ameaças sobre os pontos fracos.

Cada vez mais é preciso inteligência na fase de definição da estratégia, na execução e integração. A gestão da informação está posta enquanto recurso a ser cada vez mais fortalecido nas organizações.

De acordo com Choo et al. (2008, p.803)

[...] embora a cultura organizacional afete o comportamento em geral, sugere-se que uma parte da cultura que trata especificamente da informação (as percepções, valores e as normas que as pessoas têm sobre a criação, compartilhamento e aplicação da informação) tem um efeito significativo sobre os resultados de utilização da informação.

Para esse mesmo autor torna-se importante entender os aspectos da cultura organizacional que influenciam no comportamento e uso de informações. Na realidade das MPEs pode-se compreender uma certa dificuldade na relação cultura organizacional e cultura informacional, face à falta de variáveis estruturantes que as caracterizem como “organização com nível satisfatório de maturidade”.

A cultura de informação de uma organização é determinada por um grande número de variáveis como sua missão, a história, a liderança, os traços do empregado, a indústria(ramo), cultura nacional, e assim por diante. Além disso, a cultura de informação também ser moldada pelas expectativas cognitivas e epistêmicas incorporado na forma que as tarefas são executadas e as decisões são tomadas (CHOO et al., 2008, p.802).

Esse autor caracteriza a importância do conceito de “cultura de informação” ou “cultura informacional” nas organizações, apontando que existe uma grande lacuna a ser trabalhada pelos pesquisadores na área da CI. Para esse autor, a “cultura de informação” afeta significativamente os resultados de uso da informação. Reforça que “é possível identificar de maneira sistemática os comportamentos e valores que descrevem a cultura de informação em uma organização” (CHOO et al., 2008, p.802). Em sua pesquisa realizada considera variáveis para melhor compreender a cultura informacional, tal como descrito a seguir :

Compartilhamento – Disposição para fornecer outras informações de forma adequada e colaborativa; *Proatividade* – Preocupação ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover a inovação; *Transparência* - Abertura na comunicação das informações sobre os erros e falhas, permitindo assim aprender com os erros; *Integridade* – Uso de informações de uma forma confiável e de princípio, em níveis individual e organizacional; *Informalidade* – vontade de usar e confiança em fontes informais, entre outras (CHOO et al., 2008, p.796).

Esse mesmo autor contextualiza para a importância de compreender a cultura informacional e sua relação com o ciclo de vida organizacional, sendo necessário analisar as dinâmicas que afetam as organizações enquanto procuram um ajuste

satisfatório que as ajude a administrar suas estratégias, estruturas e culturas para ganhar acesso aos recursos do ambiente. O fato é que as organizações experimentam uma sequência previsível de fases de crescimento e mudanças, tais como nascimento, crescimento, declínio e morte.

As questões da cultura organizacional e da cultura de informação caminham juntas no sentido de analisar a relação entre contexto e ação individual quando se foca uma organização de micro e pequeno porte.

Acredita-se que a cultura organizacional dentro de um processo no ambiente da organização, pode ser gerenciada. No entanto, acredita-se também na capacidade humana em definir seus próprios valores, crenças etc., de modo a influenciar o ambiente organizacional (VALENTIM et al., 2004, p.1)

É complexo avaliar o impacto da cultura organizacional e informacional existente numa organização de micro e pequeno porte, do ponto de vista se ela impede ou favorece o desenvolvimento de atividades de monitoramento ambiental. A carência de estudos que relacionam este contexto favorecem a presente pesquisa no sentido de direcionamento da importância da agregação de valor à informação utilizada pelo empresário de MPE, de tal modo a contribuir com o processo de diferenciação de oferta e melhor desempenho competitivo.

2.4 Monitoramento informacional, inteligência organizacional e métodos de análise do ambiente de negócios

A necessidade de entender o ambiente competitivo com uso de informação de valor agregado contribui no sentido de validação dos desafios impostos pelo processo de monitoramento das oportunidades e ameaças no horizonte organizacional, quer seja ele das MPEs e ou das médias e grandes organizações.

De acordo com Barbosa (2006, p.91)

[...] o ambiente oferece oportunidades e apresenta desafios que precisam ser vencidos por parte de qualquer organização que deseje manter-se competitiva ou mesmo assegurar a sua sobrevivência no longo prazo. Devido a esses fatores, a monitoração ou rastreamento do ambiente externo é um dos ingredientes essenciais da competitividade empresarial. Acompanhar e interpretar o ambiente empresarial não é, certamente, tarefa fácil, devido às incessantes mudanças que se desenrolam nos ambientes de negócio contemporâneos.

O desafio de utilizar processos que agreguem valor a informação, monitorando o ambiente e permitindo um pensar diferente e estratégico dentro das organizações,

possibilita a visualização de novos patamares de desempenho empresarial de modo inteligente.

Tarapanoff (2006, p.31) reforça que

[...] o processo de instalação da inteligência nas organizações teve como marco contextual a percepção da instabilidade e da incerteza na ambiência, obtida por meio da atividade de monitoramento ambiental, que mostrou características de imprecisão e ambiguidade em relação aos fatores externos, tanto no ambiente nacional quanto no internacional.

Para McGee e Prusak (1994), uma organização deve definir a estratégia, a partir da melhor gestão da informação, avaliando as oportunidades ou ameaças existentes e a capacidade de adicionar os ativos para responder aos novos desafios, o que conduz a uma atenção especial para os líderes e tomadores de decisão.

A decisão de ação pressupõe um claro entendimento das necessidades e usos de informação com valor agregado. Portanto, remete-se à capacidade das organizações de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente.

Tarapanoff (2006) dá ênfase à abordagem e revisão de modelos e metodologias voltados para o planejamento, administração e tomada de decisão nas organizações, dentro do contexto da nova ordem mundial econômica e social vigente, tendo a informação como principal recurso. Todavia, a competitividade requer atenção especial ao denominado ambiente tarefa, qual seja, um olhar mais atento ao mercado de consumidores, à concorrência, aos fornecedores, etc..

Em si, o termo inteligência visa, principalmente, imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que as mesmas mudem e adaptem os objetivos, produtos e serviços, em resposta às novas demandas do mercado e às mudanças no ambiente. A inteligência dentro das organizações está associada “[...] à busca sistemática, efetiva e proativa de posturas ligadas à estratégia, à relação organização e ambiência externa”. O processo de geração de inteligência nas organizações acontece a partir do prisma da informação, afirma Tarapanoff (2006).

Barbosa (2002) aponta que a inteligência se constitui em elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento empresarial, tanto para a formação de sentido (sense making) a respeito do ambiente externo de negócios, para a criação de conhecimento (aprendizagem organizacional), quanto para auxiliar no processo de tomada de decisão, tal como afirma Choo (2003).

De acordo com Tarapanoff (2006, p.31)

Não se chega à inteligência pelo acesso passivo à informação. A inteligência deve ser criada, e é ao longo desse processo de criação, o processo da gestão da informação e do conhecimento, que se vai elaborando um sistema útil às organizações, integrado em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro.

Para Miller (2002, p.53)

O processo de inteligência competitiva se inicia de uma necessidade que a organização detecta ao se deparar com problemas complexos e relacionados principalmente a falta de informação, relativa tanto ao ambiente interno como o externo.

Ainda, Valentim et al.(2003, p.1) indicam que

O processo de inteligência competitiva investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Castro e Abreu (2007) enfatizam que a inteligência competitiva se preocupa não somente em obter informações do ambiente externo, mas também com a maneira pela qual essas informações serão “tratadas”, até que estejam prontas para serem utilizadas pela organização.

Para Campos e Barbosa (2008, p.102),

[...] o processo de busca de informações do ambiente organizacional externo como insumo para o processo decisório estratégico é conhecido por diversos nomes. São utilizadas, dentre outras, as expressões inteligência competitiva, inteligência empresarial e monitoração ambiental.

Bergeron e Hiller (2001), em capítulo específico no *Annual Review in Information Science and Technology* (ARIST), afirmam que não existe uma terminologia única e específica para designar o termo inteligência competitiva, podendo em inglês ser entendido como *competitive intelligence*, *business intelligence*, *competitor intelligence* e *environmental scanning*. Os autores revelam que o conceito de inteligência competitiva é multifacetado e confuso, pois se apresenta de várias formas, tanto como processo, como função, produto ou junção das três alternativas.

Esses mesmos autores afirmam que o interesse pela inteligência competitiva vem crescendo desde 1994, comprovados através de vários indicadores como: o número de publicações sobre o assunto; conferências, seminários e *workshops*; o rápido crescimento do número de pesquisadores na estrutura; esforços governamentais para promover a prática da inteligência competitiva, particularmente em micro e pequenas empresas; e o crescimento dos cursos e programas sobre inteligência competitiva em nível de graduação e pós-graduação.

Segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), o conceito de inteligência competitiva está voltado à realização de um programa sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização. Stollenwerck (2000) afirma que a inteligência competitiva tem sido definida na literatura como o conhecimento sobre o ambiente externo da organização, incorporando os “conceitos de sistema e de processo”.

O desenvolvimento da inteligência competitiva requer a multidisciplinaridade nas pesquisas envolvendo da gestão da informação e do conhecimento focada na inteligência organizacional. De fato, a pesquisa de inteligência competitiva está no centro de convergência de vários estudos, caracterizando sua importância, afirmam Bergeron e Hiller (2001).

A utilização da inteligência competitiva como ferramenta de gestão ainda é recente no Brasil. A atividade tem crescido havendo espaços para criação de mecanismos que a divulguem mais e mostrem realmente os benefícios para os mais diversos tipos de organizações. O contexto da inteligência competitiva é um campo fértil para investigações, sendo

[...] uma área de estudo para a qual convergem interesses de pesquisadores de diversas áreas, tais como planejamento estratégico, marketing, biblioteconomia e ciência da informação, comunicação empresarial, dentre outras (BARBOSA, 2006, p.92).

Canongia (2001) afirma que

[...] metodologias e experiências nos campos da inteligência competitiva, da gestão do conhecimento e da construção da visão de futuro podem propiciar resultados satisfatórios como apoio à tomada de decisão, quando efetivamente convergidas entre si.

Para a *Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva-(ABRAIC, 2008)*, a inteligência competitiva tem sido aplicada como um processo sistemático que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Queyras e Quoniam (2006, p.77) reforçam que

A inteligência competitiva deve fornecer uma informação certa, no momento certo, de forma certa, a uma pessoa certa, para que tome a decisão acertada, tornando-se um dos grandes desafio no contexto atual da ciência da informação.

Essa questão afeta de modo expressivo as organizações tipo MPEs, porquanto poucos estudos tratam e investigam sua realidade enquanto segmento econômico empresarial. O monitoramento informacional permite que essas organizações aprimorem sua inteligência para competir melhor, atuando de modo sistemático e estruturado seu processo decisório de intervenção no ambiente de negócios.

Conforme Marcial (2006, p. 243), a atividade de inteligência refere-se a um “processo intelectual de produção de informação”. De fato, baseia-se em um “processo informacional proativo” que apoia a tomada de decisão, seja ela estratégica, quando volta para questões ligadas ao futuro; ou negocial, relacionadas às decisões de marketing de uma organização.

No caso das MPEs, o desenvolvimento de monitoramento informacional e uso das técnicas de inteligência competitiva podem caracterizar um avanço na forma de atuação e presença no ambiente de negócios. Para Garber (2001), a inteligência competitiva é fundamental para o sucesso em mercados competitivos e, por isso, cada vez mais valorizada pelas organizações.

Conhecer o mercado não significa, necessariamente, ter inteligência. Conhecimento só se torna inteligência a partir do momento em que representa um diferencial em relação aos outros competidores, ou seja, quando utilizamos os conhecimentos disponíveis para ampliarmos o domínio de mercado como, por exemplo, por meio do volume de vendas ou do faturamento da empresa. Quando o conhecimento não se transforma em ação de mercado ou é algo disseminado e disponível também para os competidores, não é inteligência, é simplesmente conhecimento (GARBER, 2001, p.33)

A técnica de monitoramento informacional a partir da inteligência competitiva é fundamentada em duas grandes bases: a informação e a velocidade de seu uso, caracteriza Bataglia (1999). Estes dois componentes são chave para o entendimento da formação de inteligência, pela simples razão de que a inteligência a partir do ambiente competitivo faz uso de tipos e fontes diversas de informações em velocidade muito grande para monitorar desenvolvimento de produtos, processos, serviços e posições de mercado.

No contexto das MPEs, a dinâmica das mudanças, a velocidade e rapidez em processos decisórios, é perceptível, exigindo-se um volume crescente de informação, mesmo que esta não venha sob forma sistemática e com tratamento adequado. Existe, nessa relação, uma dependência da estrutura organizacional existente, a partir da identificação do porte – tamanho da organização, os objetivos e atividades, nível de maturidade e vida. Pode-se inferir que a cultura organizacional fica caracterizada a

partir desse contexto, influenciando na forma como a organização interage com o ambiente competitivo de mercado.

Uma organização de micro e pequeno porte, ainda no ciclo de vida organizacional inicial, tenderá a apresentar relações distintas no que se refere a informação e a velocidade de seu uso, se comparada a uma organização de médio e grande porte. Em termos de monitoramento ambiental um processo de inteligência competitiva deve partir de um diagnóstico estrutural da organização, analisando os pontos fortes e os pontos fracos em termos culturais e de uso da informação..

Organizações utilizam o ciclo de inteligência como o principal modelo mental (CASTRO; ABREU, 2007). É por meio dele que se dá o processo de transformação de um dado em inteligência, que esteja pronta para ser utilizada pela organização. O processo se inicia com a definição dos itens de monitoramento informacional com relação ao ambiente externo que devem ser monitorados para subsidiar decisões da organização.

O ponto de partida é o planejamento da inteligência competitiva, visando à implantação de atividades operacionais, levantamento de necessidades de informação, obtenção de informação e definição de fontes e indicadores de informação a serem consultados. As prioridades de informação podem ser definidas a partir do conhecimento que a organização possui, *a priori*, dos eventos, fatos, oportunidades e ameaças existentes no ambiente (TARAPANOFF, 2001).

A partir disso, os resultados da análise estratégica podem ser “traduzidos” em necessidades informacionais, além daquelas especificadas pelas “pessoas-chave” para a atividade de monitoramento ambiental. A importância do entendimento das necessidades informacionais, junto aos empresários e gestores da organização de MPE, é ponto inconteste para que o monitoramento informacional e o uso de técnicas de inteligência consigam produzir e agregar valor a informação dentro da organização.

Kahaner (1996) defende que a identificação das necessidades de informação é a primeira etapa do ciclo de inteligência, seguida da etapa de coleta. Pode-se ainda iniciar-se pela busca de fontes secundárias e, posteriormente, utilizar as fontes primárias. Na fase de análise, quando se dá significado às informações coletadas, é necessário classificar, organizar e arquivar as informações coletadas; para que finalmente, a etapa de disseminação realize o processo de comunicação da inteligência ao usuário final.

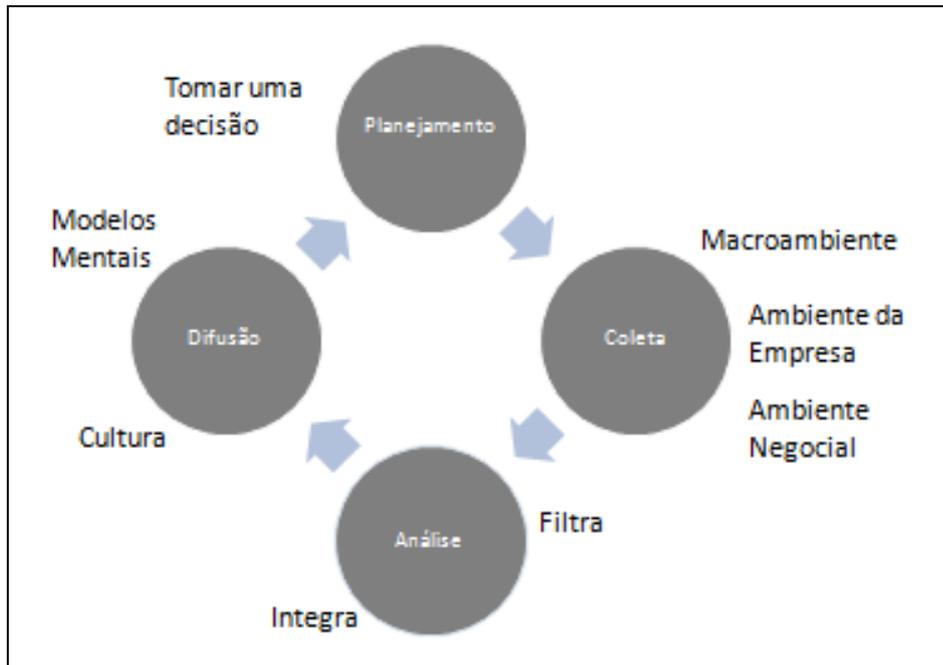


Figura 5 - Ciclo de formação de inteligência nas organizações.

Fonte : Kahaner (1996).

Kahaner (1996) defende que a identificação das necessidades de informação é a primeira etapa do ciclo de inteligência, seguida da etapa de coleta. Pode-se ainda iniciar-se pela busca de fontes secundárias e, posteriormente, utilizar as fontes primárias. Na fase de análise, quando se dá significado às informações coletadas, é necessário classificar, organizar e arquivar as informações coletadas; para que finalmente, a etapa de disseminação realize o processo de comunicação da inteligência ao usuário final.

Para Castro e Abreu (2007) essa maneira de processar as informações (coleta, validação, análise e disseminação) contrapõe-se a uma prática bastante comum nas organizações tipo MPEs, ou seja, a de repassar informações captadas do ambiente externo da maneira como vieram, sem que se faça análise da veracidade e da relevância daquela informação. O simples repasse da informação gera maior incerteza no processo decisório da empresa.

Kahaner (1996) afirma que monitorar o ambiente de negócios não exige altos investimentos financeiros ou recursos materiais, mas sim uma mudança de atitude com relação à informação, sendo importante identificá-la e organizá-la, tendo a consciência de que muito já existe no próprio ambiente organizacional interno.

O monitoramento informacional e as técnicas de inteligência competitiva podem ter sucesso e trazer à organização os resultados esperados frente ao ambiente externo de negócios. Além disso, é possível se afirmar que a técnica de inteligência competitiva deve ser personalizada, procurando ser coerente com a cultura, a estrutura hierárquica, natureza, porte e pessoas de cada organização (NASSIF et al., 2008).

Uma questão ressaltada por Kahaner (1996) é o fato de que os estudos sobre o acompanhamento do ambiente organizacional costumam negligenciar o aspecto humano dessa atividade. O autor afirma que o perfil dos indivíduos envolvidos em atividades dessa natureza e, principalmente, dos decisores das organizações, não é considerado como central. Para ele, as características dos decisores, o perfil e a história profissional, bem como o comportamento, influenciam sobremaneira os focos de atenção sobre o ambiente de negócios. Além disso, é de fundamental importância saber quem são os profissionais que atuam com inteligência competitiva nas organizações.

Esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações tendem a persistir em estratégias já consolidadas, em que ações bem sucedidas criam padrões de atuação que reforçam valores vigentes, propiciando “segurança” à organização. Todavia, no caso de organizações novas e com baixo nível de maturidade, tal como as MPEs, a realidade pode ser ampliada para uma situação de “gestão rotineira com elevados graus de incerteza ambiental”.

Entretanto, essa postura tradicionalista e alicerçada em experiências do passado, longe de ser produtiva, impede que a organização tipo MPE invista em ajustes estratégicos profundos, o que pode resultar no declínio, além de levá-la a monitorar o ambiente a partir de ideias pré-concebidas, induzindo-a a selecionar informações em detrimento de outras que poderiam ser determinantes para uma mudança estratégica. Organizações tipo MPE repercutem a necessidade de competir e desafiar o futuro, o que exige muito mais do que a memória organizacional de experiências registradas no passado pelo empresário e pela equipe gestora.

A grande contribuição introduzida pelas técnicas de inteligência competitiva foi o grau de importância da participação do elemento humano, fator fundamental e imprescindível para garantir o sucesso da implantação de qualquer sistema de gestão estratégica de informação. Na literatura, os registros de fracassos de sistemas corporativos de informações, sejam eles grandes ou pequenos, simples ou complexos,

apontam como causa principal o fato desses sistemas não privilegiarem a concepção, a implantação, a operação, o fator humano; em todas as fases. (SANTOS, 2000).

Em verdade as técnicas de inteligência competitiva ainda estão muito focadas na relação entre coleta e entrada de dados para informação (*system-driven*), sendo dada pouca atenção para a melhor compreensão das necessidades e usos. Ao contrário, a literatura abunda com conselhos sobre a coleta de dados e análise, mas é deficiente na compreensão e desenvolvimento de produtos e serviços específicos de monitoramento (*user-driven*), tratados mediante identificação de necessidades de informação pelo usuário (BERGERON; HILLER, 2001).

Quando se considera o contexto das organizações MPEs observa-se, em princípio, o grau de complexidade dessa questão referente ao monitoramento informacional do ambiente de negócios que atenda às necessidades dos empresários e gestores.

No contexto das organizações tipo MPEs o debate sobre as formas de monitoramento ambiental precisa ser melhor interpretado, haja vista a influência que o perfil do empresário tem na cultura organizacional e na implantação de uma cultura informacional que favoreça o processo de busca de informação com valor agregado.

O monitoramento ambiental é influenciado por fatores externos à organização, tais como a turbulência ambiental e a dependência de recursos; por fatores organizacionais internos, tais como a natureza do negócio e da estratégia seguida; os fatores de informação, tais como a disponibilidade e a qualidade da informação; e os fatores pessoais, tais como o conhecimento do estilo cognitivo de procura. (CHOO, 2001, p.3)

Esse mesmo autor estabeleceu um esquema conceitual para situar os estudos de monitoração ambiental em torno dos núcleos: (a) dimensões situacionais; (b) estratégias organizacionais; (c) necessidades, busca e uso de informação; e (d) atributos/características dos gestores.

Em termos de dimensão situacional são frequentemente analisados medindo-se a incerteza percebida no ambiente externo, normalmente, em termos de complexidade e taxa de mudança do ambiente. O núcleo estratégias organizacionais referem-se ao padrão de ações organizacionais vis-à-vis o ambiente exterior, a partir de tipologias de estratégia. Traços de gestão incluem a especialidade dos gestores, níveis hierárquicos e estilo cognitivo. Monitoramento como uma forma de comportamento é composto por necessidades de informação, busca de informação e uso da informação. No âmbito da exploração ambiental, necessidades de informação, muitas vezes referem-se ao foco e escopo da verificação, nomeadamente nos setores do ambiente onde a monitoração é mais intensa. A busca de informação é

analisada em termos das fontes que são usadas para fazer a varredura do ambiente, bem como os métodos de organização e sistemas implantados para monitorar o ambiente. Finalmente, a utilização de informações é geralmente vista em relação à tomada de decisões, planejamento estratégico, redução ou ambiguidade (CHOO, 2001, p.4).

O quadro conceitual a seguir, elaborado por Choo (2001), contribui para a percepção que um processo de monitoramento ambiental, independentemente do tamanho da organização, deve considerar as relações postas entre fatores externos e internos à organização.

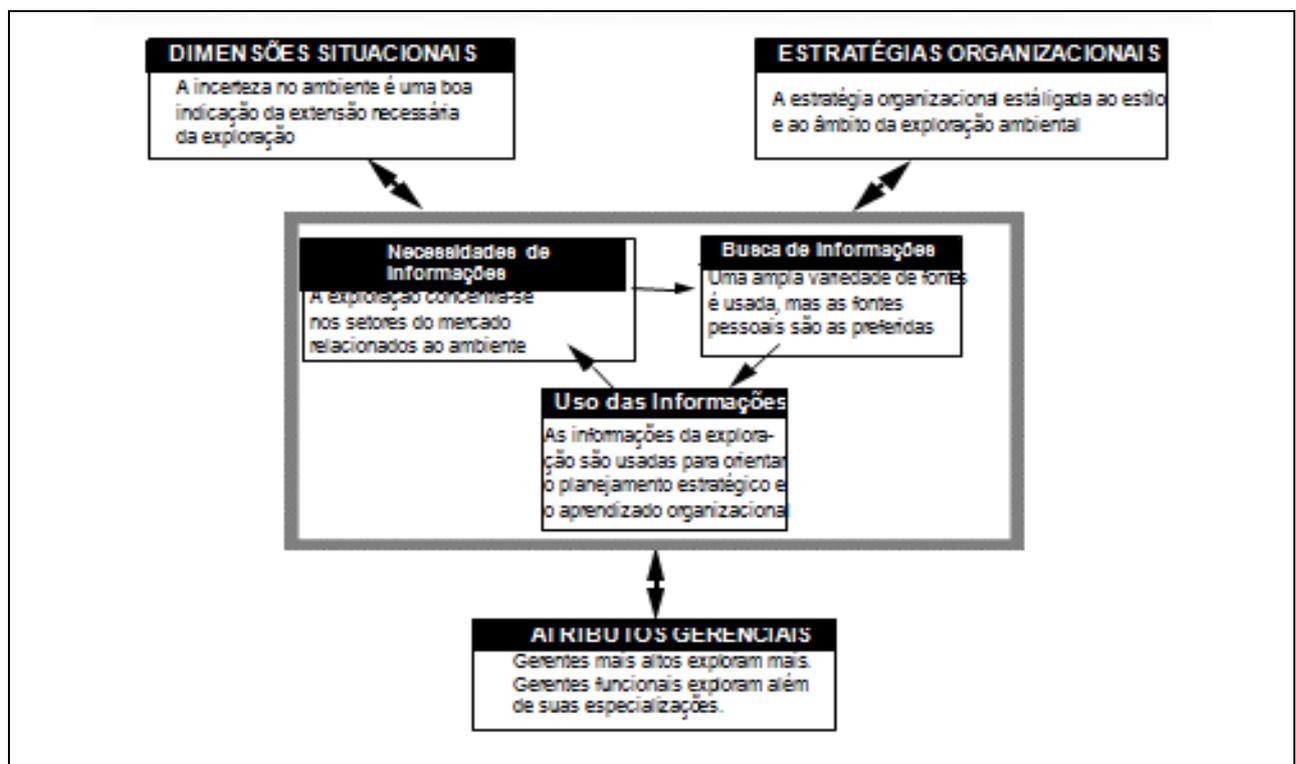


Figura 6 – Modelo teórico de monitoramento do ambiente de negócios.

Fonte: Choo (2001, p.3).

A atividade de monitoramento do ambiente externo engloba a exposição à informação e a percepção da informação pela organização. Essa atividade pode ser executada de maneira ativa, quando existe um esforço deliberado para se encontrar determinada informação; ou passiva, quando se capta uma informação por acidente durante uma conversa casual, por exemplo.

Do ponto de vista histórico, a análise de Aguilar (1967) afirma que existem quatro formas de monitoramento do ambiente externo. A primeira denomina-se *visão não dirigida (VND)*, caracterizada por não haver um propósito ou objetivo de

monitoramento pré-definido. A organização se apresenta exposta ao mais variado escopo de informações provenientes de várias fontes. A *visão condicionada (VC)* é a segunda forma de monitoramento. Ela caracteriza quando se está sob exposição direta a um tipo de informação, na maioria das vezes, proveniente de fontes específicas e pré-selecionadas. Entretanto, não há nenhum objetivo de coleta pré-definido.

A terceira forma para Aguilar (1967) é a denominada *procura informal (PI)*. É mais comum quando se tem um objetivo claro de busca, mas não se sabe, *a priori*, como obter a informação. A busca é feita de maneira desestruturada. A quarta forma de monitoramento é a *procura formal (PF)*. Há uma busca de maneira deliberada e planejada, por determinada informação sobre um ponto específico do ambiente externo. A procura pela informação é feita de acordo com procedimentos e metodologias pré-estabelecidas. O propósito é o de sistematicamente recuperar determinada informação relevante para suportar uma decisão específica. Ela se diferencia da “procura informal” por ser uma atividade programada por natureza.

O estudo feito por Aguilar (1967), portanto, caracteriza quatro formas de monitoramento ambiental. Outros estudos citados por Choo (2001) direcionam para a monitoração ambiental com base em duas dimensões de análise do ambiente de negócios, sendo a primeira focada em responder “[...] podemos analisar o que está acontecendo no ambiente” e uma segunda direcionada à penetração organizacional-intrusividade organizacional “invasão ativa do ambiente para recolher a informação desejada”.

Daft e Weick (1984) indicam que as organizações diferem quanto ao modo de monitoramento ambiental conforme duas percepções; a primeira diz respeito às suas crenças em relação ao quanto o ambiente é passível de ser analisado; e a segunda debate até que ponto penetram no ambiente para compreendê-lo.

Apesar de todas as formas de monitoramento implicarem necessariamente a busca e uso da informação sobre o ambiente, diferentes organizações, que operam em diferentes ambientes, tenderão a realizar essas formas de modo completamente diferente, tal como defende Choo (2001, p.8).

Choo (2001, p.9) dá forma a um modelo conceitual de monitoramento do ambiente (Figura 7, a seguir) que eleva os detalhes quanto às necessidades de informação, busca de informação e padrões de uso de informação que caracterizam o

monitoramento na organização. Esse mesmo autor sugere um modelo visando à aprendizagem organizacional a partir da monitoração do ambiente.

O fato é que, dependendo das crenças da organização sobre a análise do ambiente e na medida em que se intromete no meio para compreendê-lo, Choo (2001) sinaliza quatro modos de monitoramento que podem ser diferenciadas: visualização indireta, visualização condicionada, representação (*enacting*) e procura ativa/busca (*searching*).

Estes modos representam estratégias de monitoramento ambiental a partir de dois momentos : ambientes analisáveis ou não, e intrusividade organizacional (interferência da organização no ambiente – ativa).

Tanto a visualização indireta como a condicionada partem do conceito apresentado por Aguilar (1967). A *visualização indireta* ocorre quando a organização percebe o ambiente impossível de ser analisado e, portanto, não penetra no ambiente para compreendê-lo. *Visualização condicionada*, ocorre quando a organização percebe o ambiente seja analisável, mas é passivo sobre a coleta de informações e influencia o ambiente.

A *representação (enacting)* ocorre quando a organização percebe o ambiente impossível de ser analisado, mas então passa a interferir ativamente no ambiente, a fim de influenciar os acontecimentos e resultados. As necessidades de informação são as necessárias para a experimentação e testes do ambiente. A busca de informação é de fontes externas e canais que a organização tenha criado através da intervenção e isso pode incluir comentários sobre as ações que a organização tem tomado. Organizações que utilizam de representação (*enacting*) constroem os próprios ambientes. Reúnem informações por tentar novos comportamentos e ver o que acontece. Eles experimentam, testam e estimulam, e ignoram precedentes, regras e expectativas tradicionais. O uso da informação é centrado sobre as ações que foram tomadas e essa informação é usada para reduzir a ambigüidade, bem como testar as regras existentes e precedentes.

Já o modo *Procura ativa/busca (Searching)* ocorre quando a organização percebe que o ambiente é analisável e ativamente se intromete nele para recolher um conjunto de fatos precisos sobre o mesmo. As necessidades de informação são baseadas em objetivos bem definidos de pesquisas que são amplas, detalhadas e abertas. A organização está preparada para ser surpreendida por resultados

inesperados que revelam novas necessidades de informação. A busca de informação é formal, muitas vezes os dados quantitativos, geralmente a partir de inquéritos, estudos de mercado que são rigorosos, objetivos (CHOO, 2001, p.21).

Pressuposições sobre o Ambiente		VISUALIZAÇÃO INDIRETA		REPRESENTAÇÃO	
		Necessidades de informações	Áreas gerais de interesse	Necessidades de informações	Áreas específicas de exploração
		Busca de informações	"Informal"	Busca de informações	"Testes"
		Uso de informações	"Notificação"	Uso de informações	"Experimentação"
		VISUALIZAÇÃO CONDICIONADA		BUSCA	
		Necessidades de informações	Áreas sensíveis de interesse	Necessidades de informações	Áreas detalhadas de busca
Busca de informações	"Rotinizada"	Busca de informações	"Formal"		
Uso de informações	"Observação"	Uso de informações	"Descoberta"		
		Passivos		Ativos	
Penetração Organizacional					

Figura 7 - Monitoramento ambiental como busca de informação (I).

Fonte : Choo (2001, p.26).

Para Choo (2001) é fundamental entender se o ambiente é importante e pode ser analisado. Isso implica compreender os diferentes tipos de condições para a análise do ambiente, os diferentes tipos de formação de sentido e o desenvolvimento de estruturas compartilhadas de referência.

Pela perspectiva desse mesmo autor, a organização deve ser proativa e precisa definir como deve intervir no ambiente de negócios, a partir de sua estratégia organizacional, do seu modo de relacionamento com o ambiente, e da forma como desenvolverá seus canais de ações e influência.

Capacidade de Análise do Ambiente		VISUALIZAÇÃO INDIRETA		REPRESENTAÇÃO		
		Não Analisáveis	Formação de Sentido	Espera de alteração importante	Formação de Sentido	Criar características no ambiente
		Criação de conhecimento	Pouco conhecimento pré-existente	Criação de conhecimento	Conhecimento tácito: aprender fazendo	
		Tomada de decisão	Modo de Coalizão/Político	Tomada de decisão	Modo Anárquico/Processo	
		VISUALIZAÇÃO CONDICIONADA		BUSCA		
		Analisáveis	Formação de Sentido	Orientado por normas e crenças	Formação de Sentido	Determinar a realidade dos objetivos
Criação de conhecimento	Conhecimento cultural: expectativas, estrutura	Criação de conhecimento	Conhecimento explícito: dados brutos, modelo formal			
Tomada de decisão	Modo programado/racional	Tomada de decisão	Modo de Processo			
		Passivos			Ativos	
Penetração Organizacional						

Figura 8 - Monitoramento ambiental como busca de informação (II).

Fonte : Choo (2001).

Os modos de monitoramento ambiental quando analisados em organizações tipo MPE ainda caracterizam importante campo para a pesquisa pela CI. Torna-se fundamental entender os fatores ambientais da MPE que são analisáveis ou não; quando ela monitora o ambiente e age validando e realizando testes de maneira intrusiva, ou quando age de modo a procurar proativamente informação estabelecida em metas específicas de busca.

Quando uma organização tipo MPE tem uma demanda por identificar oportunidades de mercado, ela pode assumir um contexto de monitoramento ambiental que faça juz ao objetivo estratégico. A busca pode ser intencional e formal, em ambiente analisável, caracterizando o que Choo (2001) denomina de monitoramento do ambiente de modo procura proativa.

A forma de monitoramento mais efetiva para Aguilar (1967) é a procura formal, já que, nesse caso, a empresa dedica mais atenção e esforço para obter a informação. Entretanto, uma empresa não pode contar somente com esse tipo de busca porque, em primeiro lugar, não pode definir de maneira exaustiva todos os pontos de preocupação e estabelecer métodos formais de busca das informações pertinentes. Além disso, se todas as necessidades de informação fossem tratadas pela abordagem da procura formal, o sistema de monitoramento seria antieconômico em razão do grande número de pessoas e recursos necessários para desempenhar tal tarefa.

Embora a procura formal seja a mais efetiva, pode não ser a mais eficiente, se a organização contar somente com esse tipo de monitoramento para todas as necessidades de informação. Da perspectiva de Aguilar (1967), quanto maior for o escopo da informação desejada e quanto mais ela for bem definida, relacionada aos planos, objetivos ou a algum problema da empresa e, ainda, de caráter urgente, maiores serão os ganhos da obtenção, o que justificaria a adoção de modos de monitoramento mais onerosos, como é o caso da procura formal.

No entanto, se a informação for importante e urgente, mas não se conhecer a fonte ou quando ela se tornará acessível, a “procura informal” parece ser a abordagem mais apropriada.

Assim, a diversidade de informações desejadas pela organização e a capacidade de monitoramento de cada uma é que vão determinar a ênfase maior ou menor de cada tipo de monitoramento e o esforço a ser empreendido nessa atividade (AGUILAR, 1967).

Essa questão se apresenta como de considerável impacto no contexto das organizações de micro e pequeno porte. O uso de informação informal demonstra a velocidade do seu uso e o ritmo de mudanças que acontece no ambiente competitivo, exigindo uma certa rapidez e eficiência.

O uso de informação informal em processos de monitoramento ambiental, particularmente em organizações MPE, repercute de melhor caracterização, face aos diversos tipos de abordagens existentes, afirmam Castro e Abreu (2007).

Esses autores sugerem abordagens de monitoramento e uso de sistema de inteligência competitiva a partir do cruzamento do acesso às fontes de informação e o nível de conhecimento dos itens a serem monitorados. No caso de organizações tipo MPE, encontram-se dificuldades em estabelecer referencial de análise que possibilite

visualizar o quanto o acesso às fontes de informação e o nível de conhecimento, influenciam nos modos de monitoramento do ambiente tais como a: visão não dirigida, visão não condicionada, procura informal e procura formal.

	Baixo nível de conhecimento dos itens de monitoramento	Pleno nível do conhecimento dos itens de monitoramento
Baixo acesso às fontes de informação	<p>Visão não dirigida</p> <p><i>Coleta</i> <i>Validação da informação</i> <i>Validação da fonte</i> <i>Análise</i> <i>Disseminação</i></p>	<p>Procura informal</p> <p><i>Identificação dos itens de monitoramento</i> <i>Validação da fonte</i> <i>Coleta</i> <i>Análise</i> <i>Disseminação</i></p>
Pleno acesso às fontes de informação	<p>Visão condicionada</p> <p><i>Coleta</i> <i>Validação da informação</i> <i>Análise, Disseminação</i></p>	<p>Procura formal</p> <p><i>(Ciclo tradicional)</i> <i>Identificação dos itens de monitoramento</i> <i>Coleta, Análise, Disseminação</i></p>

Quadro 2: Abordagens de monitoramento do ambiente.

Fonte: Castro e Abreu (2007).

De um modo ou outro, todas as formas de monitoramento propostas por Aguilar (1967), Choo (2001), Castro e Abreu (2007) são executadas pelas organizações. Entretanto, se o empresário de MPE ao fazer o monitoramento externo não for capaz de captar a informação desejada e transmiti-la de maneira adequada, o trabalho perde a utilidade, já que é necessário que se leve em consideração o interesse pela informação, bem como o nível de influência que cada componente do corpo de executivos tem sobre cada decisão.

Se uma organização trabalha somente com a visão não dirigida, os resultados do monitoramento não serão bons; se, em vez disso, utilizar somente a procura formal, o custo do monitoramento deverá ser bastante elevado (AGUILAR, 1967). À medida que as organizações utilizam todas as formas de monitoramento, existe melhor alocação das necessidades de informação entre elas. O autor considera ainda que a visão não dirigida é a forma mais comum, porém, a menos efetiva. Em contrapartida, a procura formal deve ser o modo de monitoramento mais eficaz, apesar de não ser o mais comum.

Tendo em vista que a predominância de determinada forma de monitoramento em uma organização influencia o nível de padronização do ciclo de inteligência e considerando as características das diferentes formas de monitoramento, podem-se utilizar outros ciclos de inteligência mais apropriados a cada forma de monitoramento. Além do ciclo de inteligência tradicional, característico da abordagem de monitoramento “procura formal”, outros tipos de ciclos poderiam ser utilizados para cada situação, segundo Castro e Abreu (2007):

Para Castro e Abreu (2007), percebe-se que a maneira pela qual diferentes ciclos de inteligência interagem com os modos de monitoramento, de maneira que

[...] os dados provenientes do ambiente externo são captados por uma organização a partir de um critério de busca bem definido ou não. Estes dados são absorvidos por meio das quatro abordagens de monitoramento; cada dado coletado em abordagem de monitoramento passa por seu respectivo ciclo da inteligência, até a fase de análise; em seguida, o resultado destas análises é combinado e incorporado aos diferentes produtos da área de inteligência competitiva que irão atender ao público interno.

Existem, portanto, fortes evidências de que o ciclo da inteligência tradicional é apenas umas das abordagens utilizadas nesta atividade e não atende a todos os tipos de monitoramento utilizados pela organização (CASTRO; ABREU, 2007).

Quando se projeta esse contexto de monitoramento do ambiente de negócios por empresários em micro e pequenas organizações, caminha-se em prol de um grande desafio. As dúvidas caminham no sentido de explicar a relação entre a forma de monitoramento ambiental, a cultura organizacional e cultura informacional, e como podem combinar contextos que refletem o estágio de ciclo de vida e maturidade desse tipo de organização.

Estudos de empresários, empreendedores ou gerentes em pequenas organizações são menos frequentes quando se trata do tema monitoramento ambiental (BARBOSA, 2006). O impacto do não uso de monitoramento ambiental por organizações tipo MPE quando se refere à atuação empresarial em ambientes competitivos ainda merece respostas, as quais devem direcionar como ela pode obter melhor desempenho frente a concorrência, valendo-se de questões de uso de informação com valor agregado que a auxilie nos objetivos estratégicos de crescimento e aproveitamento das oportunidades.

As organizações de micro e pequeno porte devem ser flexíveis, rápidas e usar de inteligência para agir estrategicamente em ambientes competitivos e, a despeito disso, o futuro será deveras comprometido em termos de sobrevivência se não

fomentar uma gestão empresarial que promova uma cultura organizacional e informacional que reflita as condicionantes de evolução do ciclo de vida.

Ao não planejar o monitoramento ambiental, o empresário que atua em organização tipo MPE poderá incorrer em automaticamente planejar e definir que seu futuro em ambiente de negócios competitivo alcançará níveis elevados de incerteza e maior complexidade na tomada de decisão.

Os diversos métodos e técnicas apresentados podem garantir uma estratégia de monitoramento ambiental focadas em etapas de entendimento situacional e de posicionamento da oferta de valor ao mercado em que as organizações MPE atuam. Pode significar um pensar a partir de um diferencial de qualidade na informação, da proatividade e melhor conduta dos meios de captura, trato e disseminação de maior conhecimento do ambiente competitivo.

3 INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NAS ORGANIZAÇÕES

As atuais tendências de globalização da economia, o assédio de concorrentes e a exigência crescente de novos produtos com melhor nível de qualidade direcionam as organizações para a gestão estratégica mais agressiva, exigindo um constante monitoramento do ambiente em que atuam e, conseqüentemente, requerendo informações adequadas, em um nível de sofisticação e presteza bem maior do que aquele necessário há alguns anos.

A necessidade de compreender a segmentação que marca os tipos de informação demandados pelas organizações e pela sociedade passa cada dia a ser mais complexa e profunda. Assim, quando se projeta o entendimento do monitoramento ambiental em MPEs repercute-se a importância de melhor identificar qual tipo de informação será aquela mais demandada e utilizada em negócios.

Na tomada de decisão empresarial a *informação para negócios* tem sido usada para redução de incertezas de mercado, monitorando clientes e concorrência, identificando ameaças e oportunidades para melhoria da competitividade. Embora a necessidade dessas informações sempre estivesse presente, com a globalização da economia sua importância tornou-se mais premente. Com a internacionalização dos negócios, a competitividade entre empresas e países pode estar vinculada à qualidade do sistema de informação de que se dispõe em relação a concorrentes (BARRETO, 1996).

3.1 Tipos de informação para negócios no monitoramento ambiental

Ansoff (1991, p.90) interpreta que toda organização deve realizar uma análise da competitividade, ou seja, através da identificação de perfis de potencialidade primeiramente ela deve sobrepor a montagem dos perfis de competitividade, sinalizando áreas em que a empresa está bem ou possui deficiências. “Essas áreas serão os pontos fortes e pontos fracos futuros no que diz respeito ao sucesso futuro da atual postura em termos de produtos e mercados”.

A informação para negócios se apresenta como elemento fundamental neste processo de competitividade das organizações, e a partir do nível de planejamento, gestão e análise da informação, potencializa-se uma espiral de crescimento sustentado pela interpretação e aproveitamento do ambiente de oportunidades de negócio no mercado.

O termo *informação para negócios (business information)* tem sido utilizado há muito tempo nos países desenvolvidos. Observa-se que, tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido, o uso do termo *informação para negócios* está consolidado, aparecendo inclusive nos nomes de diversos serviços de informação, bem como em títulos de periódicos dedicados ao assunto, sendo normalmente usado na literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A prática de fornecimento de informações para negócios, já estabelecida há muitos anos nos países desenvolvidos, levou à utilização de um termo correlato - *business literature* - que apareceu como um verbete na *Encyclopedia of Library and Information Science*, em 1970 (BORGES; CAMPELLO, 1997).

Em relação a *informação para negócios* no Brasil, pode-se dizer que é uma área de conhecimento ainda recente e pouco explorada, que precisa ser consolidada em termos de conhecimentos teóricos, de organização de fontes de informação e produtos/serviços de informação, denotam Borges e Carvalho (1998).

De acordo com Araújo e Bufren (2008) :

Entende-se por *informação para negócios* aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado, auxiliando na condução do seu negócio e sendo utilizada como um recurso para o processo de definição de uma estratégia num ambiente competitivo.

Araújo e Bufren (2008) destacam que a produção brasileira de artigos científicos da área de Ciência da Informação, durante o período de 1972 a 2006, os 126 artigos

que integraram a Base Brasileira sobre Informação para Negócios (Brapin), dentre as 26 revistas da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação (BCI) presentes na base Brapin, apenas 13 publicaram artigos científicos sobre o tema, destacando-se o ano de 1997 como o de maior produção¹.

É importante destacar que no caso do Brasil, a produção de artigos de periódicos sobre o tema *informação para negócios* pode ser um indicador da evolução econômica, refletida na preocupação nacional com a área em questão, a saber, o planejamento de empreendimentos e os fatores a eles relacionados.

A evolução contínua da literatura periódica especializada com enfoque sobre o tema *informação para negócios* em periódicos brasileiros da área de ciência da informação é perceptível (ARAÚJO; BUFREN, 2008).

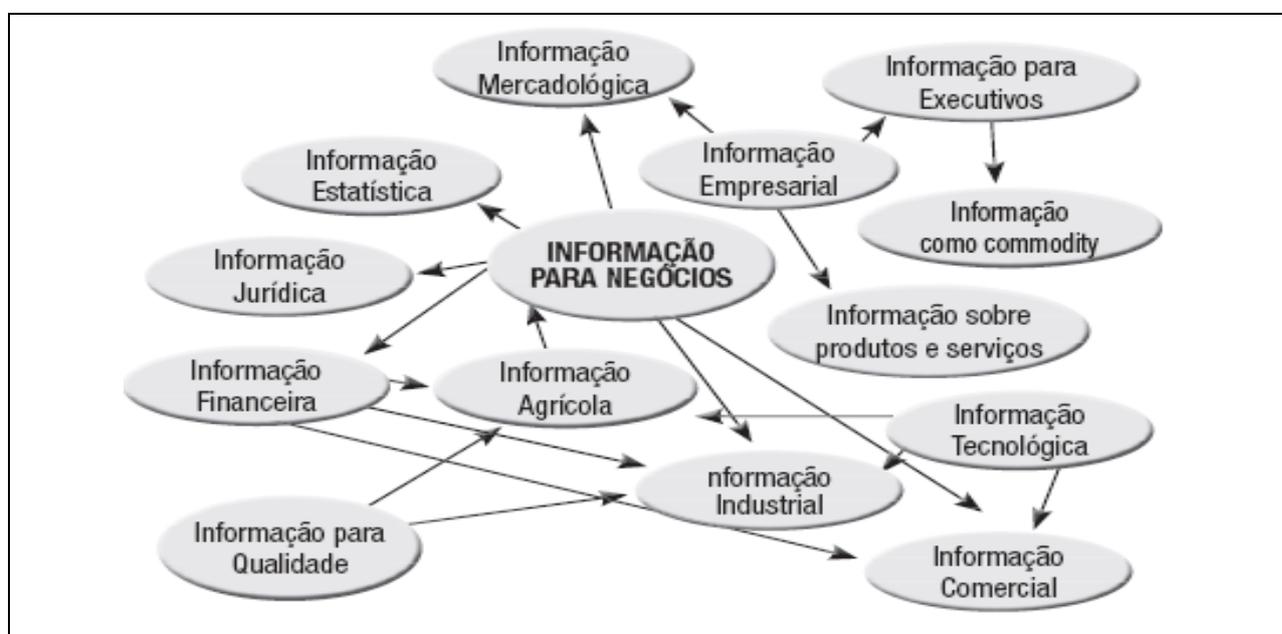


Figura 9 - Árvore de domínio de informação para negócios.

Fonte: Araújo e Bufren (2008).

A informação para negócios representa algo como o conjunto de informações destinadas a subsidiar as atividades das organizações no processo de desenvolvimento. Cendón (2002) confirma ao defini-la como o conjunto de informações

¹ Os poucos trabalhos publicados a respeito no meio acadêmico (Araújo; Bufren, 2008; Cendón, 2002; Cendón, 2003; Duarte, 2000; Montalli, 1994; Januzzi; Montalli, 1999; Souza; Borges, 1999; Borges; Campello, 1997; Souza; Borges, 1996; Barbosa, 1994; Figueiredo, 1994; Montalli, 1994; Barreto, 1996; Souza; Borges, 1994; Barreto, 1991) caracterizam a falta de conhecimento sobre os produtores das fontes, sobre as fontes em si (sua qualidade, forma de acesso, organização, volume produzido), sobre os produtos e serviços de informação que possam suprir sua demanda e mesmo sobre a necessidade de informações dos empresários brasileiros.

usadas pelos administradores na redução de incertezas tem sido chamado de *informação para negócios*. Essa engloba, por exemplo, **informações mercadológicas** (tais como análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos do comportamento e estilos de vida, pesquisas de opinião, informação sobre investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão); **informações financeiras** (tais como desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.); **informações estatísticas** (tais como recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas sobre indústrias); **informações sobre empresas e produtos** (tais como histórico de uma empresa, diretórios com perfis de empresas e informações sobre fusões e aquisições); **informações jurídicas** (tais como leis e regulamentação de impostos e taxações) e outras informações factuais e analíticas sobre tendências nos cenários político-social, econômico e financeiro, nos quais operam organizações empresariais.

Em termos de classificação da *informação para negócios*, alguns estudos realizados por pesquisadores destacam a relação entre o uso da informação para negócios em setores específicos de atividade. A exemplo, Flud (2006), em sua pesquisa sobre *informação para negócios* no varejo, detectou ainda outro tipo de informação, além das citadas por Cendón (2002), tal como :

Informações da área específica - setor: todas as informações pertinentes ao setor, que vão ser permeadas pelos outros tipos de informações detalhadas. Para isso, é possível contar com as publicações existentes específicas que trazem muitas informações, tais como: pesquisas de uso prático, temas do dia a dia do consumidor, recursos humanos, planejamento, gestão de loja, oportunidades nas seções, panorama do setor, os eventos da área, informações sobre os fornecedores do setor, as últimas novidades em produtos, serviços e equipamentos, assuntos ligados à parte operacional das lojas, entre outros.

Em que pese a crescente exigência de monitoramento informacional em ambientes complexos e turbulentos, observa-se a necessidade de um maior foco e direcionamento de qual tipo de *informação para negócios*, refletindo um desafio de priorização e seleção.

De acordo com Miller (2002, p.43), isso “[...] geralmente começa nos departamentos de marketing ou pesquisa, cujos gerentes exigem informações sobre os concorrentes, mudanças no setor, etc...”. Para Choo (2001), a exploração ambiental,

traduzida em ações de monitoramento concentra-se mais nos setores do ambiente relacionados ao mercado, ou seja, ao ambiente tarefa.

Isso direciona para aspectos estratégicos de gestão informacional em micro e pequenas organizações, as quais tendem a lutar contra a falta de competência e conhecimento de mercado. O melhor uso da informação para negócio nesse tipo de organização, contribui com as ações administrativas de marketing.

O marketing é uma das atividades que mais requer informação dentro de uma empresa. "Em marketing, a necessidade de informação é particularmente aguda por ser a área funcional da empresa que mais interage com as variáveis do ambiente externo em constante mutação" (MATTAR, 1994, p.27).

A *informação mercadológica*, tal como segmento identificado de *informação para negócios*, compreende o uso de termos de busca tais como "estudos de mercado" ou "informação mercadológica" ou "fontes de informações mercadológicas" ou "análise de mercado" ou "informações sobre mercados" ou "pesquisa de mercado" ou "estudo de viabilidade" ou "sistemas de informações sobre mercados" (ARAÚJO; BUFREN, 2008).

Kotler (1996, p.141) destaca que

A informação é um elemento crítico para a eficácia de marketing, como resultado das tendências dos mercados nacional e internacional, a transição de necessidades para desejos do comprador e a passagem de competição de preço para não-preço.

A "*informação mercadológica*" ou "*informação para se criar mercado*" ou "*informação de marketing*", responde ao desafio crescente de profissionalismo na gestão das organizações, possibilitando um posicionamento competitivo de qualidade superior, orientado para o mercado e para a busca de oportunidades que ele oferece.

Para Robic e Mattar (2005), os tipos de informação mercadológicas utilizadas na tomada de decisão por organizações na orientação para oportunidades de mercado podem ser divididas em: informações para análise da situação do ambiente; informações sobre as variáveis de decisão de marketing; informações sobre medidas de desempenho.

Em que pese o interesse no entendimento das necessidades e usos de informação por empresários de MPEs, a informação para negócios, particularmente a informação mercadológica pode contribuir para o grau de competitividade e

desempenho empresarial, sobretudo se houver uma orientação e foco nas oportunidades de mercado.

A proximidade da organização com a realidade de mercado passa pelo crescimento do poder de entendimento do mercado em que atua e daquele em que poderá atuar, trata-se pois de gerenciar a partir de uma orientação estratégica balizada pelas necessidades dos clientes.

Amaral (2007, p.19) comenta a necessidade de que

[...] a provisão de produtos e serviços aos clientes, a partir da identificação das necessidades desses clientes e do planejamento das atividades a serem desenvolvidas, que resultarão nos produtos e serviços para atendê-los. É focalizar o que se faz, para quem se faz e porque se faz. Daí a relação inseparável de marketing e planejamento. É a filosofia, conceituação ou orientação para administrar ou gerir, que deve estar incorporada a todo tipo de planejamento do negócio, seja ele qual for.

Tem-se que uma melhor gestão da informação mercadológica, apoiada pela administração de marketing, possibilita a formação de uma inteligência de mercado, esta, por sua vez, pode ser descrita como

[...] o conjunto de conhecimentos que as organizações armazenam e nos quais se baseiam para entender a lógica pela qual o mercado se movimenta, de modo a tomar partido destes conhecimentos na conquista de mercado (GARBER, 2001, p.28).

Uma empresa competitiva é aquela que prioriza os clientes existentes e potenciais na criação de valor, que tem uma inteligência de mercado desenvolvido e cujas estratégias são coerentes com as informações colhidas entre os clientes. Essas empresas possuem a habilidade de coordenar processos internos de maneira a agir rápida e efetivamente (NARVER, SLATER, 1990).

A orientação estratégica para competitividade pode ser entendida a partir das ações de geração de inteligência de mercado, a disseminação por toda a empresa e a subsequente resposta à inteligência gerada. A inteligência de mercado envolve a análise dos diversos fatores que podem influenciar as necessidades dos consumidores; a geração corresponde à busca de conhecimento sobre o mercado e a influência sobre o comportamento dos clientes. Uma vez gerada, a inteligência deve ser disseminada por toda a organização, sendo transformada em ações concretas voltadas à real satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores.

3.2 Necessidades de informação para monitoramento ambiental

A partir do modelo de Choo (2001), observa-se que a necessidade de informação (NI), tal como a busca e uso da informação passam a ser fundamentais para que uma organização consiga estabelecer um monitoramento informacional do ambiente de negócio.

A discussão caminha em prol do contexto na Sociedade da Informação onde os indivíduos devem ser capazes de conhecer as necessidades de informação, acessá-las, avaliá-las e usá-las eticamente. Nesse sentido, vários estudos da *Ciência da Informação* têm atribuído destaque à figura do indivíduo enquanto usuário da informação. A exemplo, Miranda (2007) afirma que o estudo sobre necessidades e usos da informação no nível individual são desenvolvidos em diversas áreas de conhecimento e que na *Ciência da Informação* eles fazem parte da área de estudos de usuários.

Barreto (2006) aponta que a *Ciência da Informação* passou a ser uma instituição de reflexão da informação, como um campo que estuda a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo. A condição da informação passou a priorizar a geração do conhecimento no indivíduo a partir da informação. O conhecimento, destino da informação, é organizado em estruturas mentais por meio das quais um sujeito assimila a informação.

Em que pese o incremento das tecnologias e das facilidades de armazenar e disponibilizar informações, os estudos de usuários têm sido objeto de constante investigação no que diz respeito à identificação das necessidades de informação. De acordo com Miranda (2007), áreas como a Sociologia e a Psicologia Cognitiva têm investido na compreensão dos usuários com o uso de métodos e técnicas para criar e avaliar produtos e serviços e entender o fluxo da informação. Todavia, a falta de um entendimento comum sobre o termo “necessidade de informação (NI)” é um tema recorrente na literatura da *Ciência da Informação*, afirma essa autora.

Segundo Shenton e Dixon (2004), as definições que têm sido oferecidas, tipicamente estão relacionadas a uma ou mais das seguintes dimensões: (i) os fatores cognitivos que fazem as NIs surgirem; (ii) NIs como provocadoras de desejos para busca de informações; (iii) tipos de NIs que podem existir; (iv) a natureza da informação que é requerida; e, (v) como uma necessidade difere de um desejo e/ou demanda.

Acrescentam-se nessa relação os fatores externos, que também foram identificados como componentes de definição por vários autores.

A partir da década de 80 uma nova abordagem começou a se desenvolver no Brasil, denominada 'abordagem centrada no usuário', 'abordagem da percepção do usuário' ou 'abordagem alternativa' (MARTUCCI, 1997). Está baseada nas ideias de que:

[...] a necessidade de informação deve ser analisada sob a perspectiva da individualidade do sujeito a ser pesquisado, sendo subjetiva e única, definida no plano pessoal; a informação necessária e o esforço empreendido na sua busca devem ser contextualizados na situação real de seu surgimento (considerando o tempo e o espaço de ocorrência); o uso da informação deve ser dado e determinado pelo indivíduo que está em constante construção de seus sentidos.

Dessa forma, o indivíduo é colocado como o centro do fenômeno a ser estudado, partindo-se de uma perspectiva cognitiva, buscando interpretar necessidades de informação tanto intelectuais quanto sociológicas (FERREIRA, 1995).

Para Le Coadic (2004), até meados da Década de 1990, apenas 24% dos artigos continham algo sobre os processos cognitivos dos usuários, apresentando uma abordagem parcial das NI. Na sua maioria tratavam-se de estudos de usos de sistemas de informação por meio de usuários, não se fazendo distinção entre necessidade e uso de informação.

Le Coadic (2004) tem procurado definir NI como um fenômeno que desencadeia um processo de busca de informação nas pessoas.

A informação é um conhecimento inscrito (registrado) sob forma escrita (impressa ou numérica) oral ou audiovisual, comportando um elemento de sentido. O conhecimento das necessidades de informação permite compreender porque as pessoas se engajam em processos de busca de informação. A existência de um problema, um objetivo a atender, a constatação de um estado anormal de conhecimento (insuficiente ou inadequado) leva à busca de informações e à sua produção com o propósito de resolver problemas, atender objetivos e normalizar os estados de conhecimento.

As necessidades de informação podem ser vistas como geradas a partir de fatores externos e internos ao indivíduo. Apesar de existirem muitas definições para o termo, Wilson (1981) aceita que as NIs são o resultado de necessidades humanas mais básicas como as cognitivas, as fisiológicas e as psicológicas/afetivas. Concorda que as NIs estão relacionadas com o reconhecimento do indivíduo sobre alguma insatisfação relativa à situação existente e a conseqüente busca por um estado mais aprimorado no qual a pessoa almeja estar para resolver uma tarefa (SHENTON e DIXON, 2004).

Dervin e Nilan (1986) conceituaram NI (dentro do paradigma *dos estudos alternativos*) como uma anomalia no estado de conhecimento e o conseqüente desejo de resolvê-la. Portanto, o estado de conhecimento estaria abaixo do necessário, num nível insuficiente para lidar com incerteza, conflito e lacunas (*gaps cognitivos*) em uma área de estudo ou trabalho.

O modelo de construção de sentido definido por Dervin (1983) enfatiza o aspecto processual de construção de sentido pelo indivíduo e considera que, na busca de criação de significado, as pessoas se movem ao longo de um *continuum* de tempo-espço em constante mutação.

Nesse contexto, a identificação da necessidade de informação ocorre pelo mapeamento dos momentos em que o usuário teve problemas (Figura 10), das questões que ele tinha em mente e das estratégias usadas para responder a essas questões. As estratégias do usuário são vistas como pontes usadas para superar as lacunas cognitivas e de sentido que surgem em cada situação. De acordo com essa visão, Dervin (1983) propõe a metáfora da construção de sentido ou trinômio do *Sense Making* – composto pelos seguintes elementos : situação – contexto no tempo e no espaço onde o sentido é construído e a necessidade de informação emerge; (ii) *gaps* ou lacunas – pontos em que o usuário tem pouca ou nenhuma compreensão do processo e isto o leva a interromper o seu caminho; (iii) usos/help – refere-se ao uso ou não uso da informação pelo indivíduo na busca de sentido.

Para Dervin (1983), a informação é capaz de fornecer somente uma descrição parcial da realidade, a qual se completa quando o indivíduo a compreende e criativamente decide sua utilização em uma dada situação, transpondo os vazios que aparecem no caminho. Dessa forma, a busca e o uso de informação são vistos como um processo construtivo de compreensão individual e pessoal.

Nessa abordagem, os indivíduos procuram informação quando, no contexto de alguma situação (contexto temporal e espacial no qual surge a necessidade de informação), encontra um série de lacunas (pontos que o usuário não compreende ou compreende apenas em parte e que o levam a interromper o caminho), sendo então levado a fazer algum tipo de uso de qualquer ponte que seja construída para transpor o vazio defrontado por ele (FERREIRA,1997).

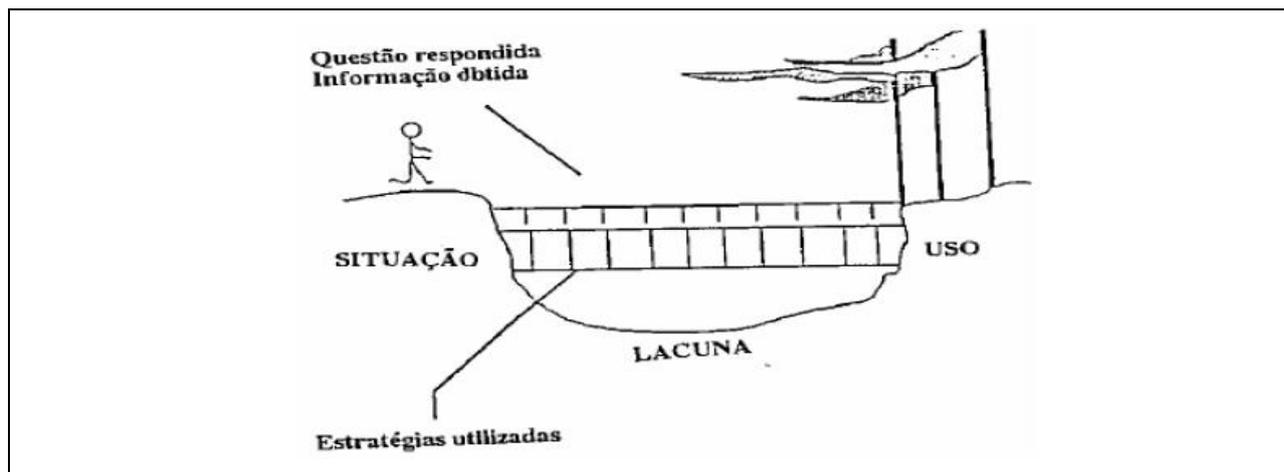


Figura 10 - Metáfora da construção de sentido.

Fonte : Dervin (1983).

Para Ferreira (1997), o processo de se buscar compreender o que seja necessidade de informação só será possível sob a perspectiva do indivíduo, contextualizada a partir da situação real onde a necessidade de informação emergiu e o uso da informação deve ser determinado pelo próprio indivíduo.

De acordo com Miranda (2007), na abordagem *sense-making* a informação é um produto subjetivo da observação humana, em que a necessidade de informação surge da falta de sentido percebida nas situações enfrentadas, causando uma lacuna que se busca preencher com o uso de informações.

Segundo Calva Gonzáles (2004), as necessidades de informação são uma carência de informações e/ou conhecimentos sobre um fenômeno, objeto, acontecimento, ação ou feito. São produzidas por fatores externos e internos que provocam um estado de “anomalia”, motivando um comportamento para a satisfação. Uma necessidade de informação surge quando a pessoa reconhece que o repertório de informações e conhecimentos é insuficiente. Portanto, a investigação das necessidades de informação deve incluir a análise das características psicológicas e cognitivas do indivíduo, vinculadas à atividade que ele realiza, ao meio ambiente que o circunda e à influência deste meio ambiente sobre ele.

Wilson (2005) sugere a necessidade de definir o contexto das necessidades de informação pois não há apenas fatores internos a serem considerados, mas também pode encontrar uma vasta gama de fatores externos que influenciam o comportamento do usuário ao pesquisar informações. O fato é que o usuário de um sistema de informação é também um membro de todos estes contextos sociais e que estas são

sustentadas por meio da comunicação, isto é, algo que deve ser lembrado na concepção de sistemas de informação. Acima de todos os sistemas deveriam estar ligados e tanto tempo quanto possível, aumentar a oferta de sistemas de comunicações existentes .

Caracterizou-se na presente pesquisa a importância do debate sobre a necessidade de informação em termos de evolução das principais abordagens teóricas no sentido de propiciar o entendimento do empresário enquanto usuário de informação para negócios de valor agregado. As organizações MPEs dependem do perfil do empresário em termos de definição das suas necessidades que apoiarão o monitoramento informacional do ambiente de negócios, baseada principalmente o entendimento de suas incertezas ambientais em seu processo de gestão empresarial pró-competitividade.

3.3 Busca e uso de informação para monitoramento ambiental

Um modelo onde se apresenta os fenômenos de necessidades de informação, de busca e de usos, todos influenciados por fatores emocionais, cognitivos e situacionais foi desenvolvido por Choo (1999). Esse autor argumenta que a informação deve ser tratada como algo subjetivo e que, nesse caso, a preocupação volta-se para o entendimento dos processos sociais e comportamentais onde essa informação vigora.

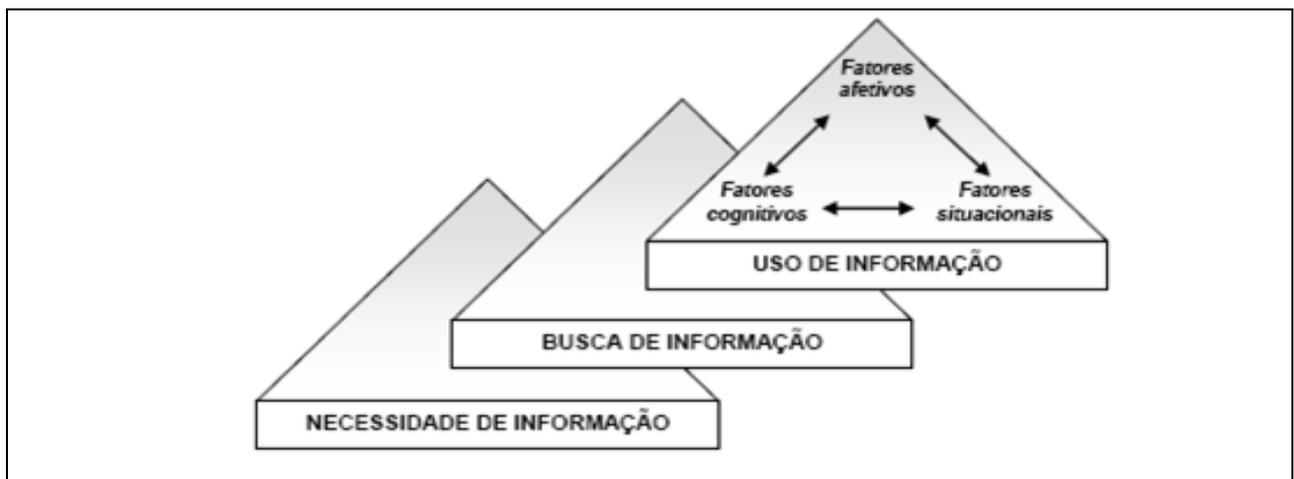


Figura 11 - Modelo teórico de busca por informação

Fonte : Choo (1999)

Choo (1999) apresenta uma categorização da atividade de busca de informação em três processos distintos: (i) necessidades de informação, (ii) busca de informação

(efetiva) e (iii) uso da informação; conforme está indicado na Figura 11 anterior. Na camada “necessidade de informação”, os fatores cognitivos são descritos de acordo com os princípios do *Sense-Making* de Dervin (1983). A falta de sentido leva a um estado de incerteza, frustração, ansiedade e falta de confiança que, em conjunto, motivam a experiência de busca informacional. Os fatores afetivos do modelo descrevem a forma como os aspectos emocionais do indivíduo influenciam e são influenciados pela habilidade dele em construir significados para resolver as necessidades de informação. Nesse caso, são discutidos os aspectos relacionados à gerência de humores e expectativas e às formas de medir o interesse pessoal do usuário na busca de informação. No nível situacional, as necessidades de informação surgem dos problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em contextos específicos e experiências, as quais são compostas por um largo número de elementos que se relacionam com condições situacionais tais como clareza de objetivos e consenso, magnitude do risco, quantidade de controle, normas sociais e profissionais e restrições de recursos. O autor sugere que o problema do contexto seja analisado de acordo com a dimensão dos problemas envolvidos, os quais ampliam as necessidades de informação e formam os critérios pelos quais os indivíduos avaliam a relevância e o valor da informação.

No modelo de Choo (1999), a camada “busca informacional” da Figura 11 anterior relaciona-se ao processo de procura por informação por causa das necessidades de informação, como uma atitude de resolução de problemas ou escolha de decisões. O indivíduo identifica possíveis fontes, diferencia-as entre si e escolhe algumas para analisá-las mais de perto, para, então, obter a informação desejada. No nível cognitivo, o indivíduo seleciona uma fonte considerada útil, usável e relevante. A relevância e a usabilidade podem depender dos atributos da informação tais como a abrangência dessa informação e se ela é apropriada ou não para a situação específica em que o indivíduo está envolvido. No nível afetivo, o grau de interesse e motivação para o problema poderia determinar a quantidade de energia investida na busca informacional. No processo de busca, os sentimentos iniciais de incerteza e ansiedade caem na medida em que a confiança surge. No nível situacional, a seleção e uso de fontes é influenciada pela quantidade de tempo e esforço (físico, intelectual e psicológico) que é requerido para localizar ou contatar a fonte e para interagir com a

fonte para extrair informação. Portanto, a seleção de fontes depende da qualidade e acessibilidade percebida.

A camada “uso da informação” da figura 11 anterior está relacionada ao entendimento de uma situação particular, para saber o que fazer e como, para descobrir os fatos relacionados a alguma coisa, confirmar um outro item de informação, projetar eventos futuros, motivar ou sustentar um envolvimento pessoal, desenvolver relações e melhorar o *status* pessoal, a reputação ou a realização pessoal. No nível cognitivo, o estilo e preferências do indivíduo poderiam impactar o processamento da informação. Inúmeras classificações têm sido desenvolvidas para diferenciar tipos de personalidades e preferências cognitivas. Cada tipo de personalidade poderia apresentar preferências e modos distintos reunindo e usando a informação. No nível afetivo, as pessoas evitam usar informação que estimulam emoções fortes e negativas nos outros ou neles mesmos. As pessoas usam informação seletivamente para evitar conflitos ou remorsos. No nível situacional, as normas e regras de um grupo social, profissão ou organização podem influenciar o processamento e uso da informação.

Choo (2003) entende que as necessidades e os usos da informação devem ser examinados dentro dos contextos profissional, organizacional e social dos usuários. Assim também, as necessidades de informação variam de acordo com a profissão ou o grupo social do usuário, as origens demográficas e os requisitos específicos da tarefa que ele está realizando.

Os estudos sobre o uso da informação reconhecem que as necessidades de informação são ao mesmo tempo emocionais e cognitivas, de modo que as reações emocionais quase sempre orientam a busca da informação, canalizando a atenção, revelando dúvidas e incertezas, indicando gostos e aversões, motivando o esforço [...] Durante a iniciação, o usuário reconhece a necessidade de mais informações. Sentimentos de insegurança e apreensão são comuns. Os pensamentos se concentram no problema e o relacionam com experiências passadas. As ações envolvem discutir possíveis tópicos e abordagens com outras pessoas (CHOO, 2003, p.89).

Para que o monitoramento do ambiente possa ser um processo sistemático, planejado e que contribua com informação de valor agregado às organizações, mister se faz entender e determinar as necessidades, processos de busca e o uso efetivo, partindo de uma maior clareza do tipo de informação e do contexto de ambiente.

Choo (2001) defende que existe uma grande variedade de fontes que podem ser utilizadas; fontes internas e externas, fontes pessoais e não-pessoais. Num processo de busca de informações considera-se a acessibilidade e qualidade da fonte utilizada

pelo usuário. Como objetivos de uso de informações entende-se que um monitoramento do ambiente nas organizações contribuirá, sobretudo, para a tomada de decisões e a formação de sentido.

A partir das considerações de Choo (2001), na presente pesquisa entende-se a necessidade de existência de uma estratégia organizacional como ligada à cultura e âmbito do monitoramento informacional do ambiente.

As necessidades de informação caminham para diminuição de incertezas em relação a clientes, concorrentes, fornecedores, por exemplo, quando se observa o ambiente tarefa; normalmente centrado em exploração do ambiente relacionado ao mercado. Todavia, a análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica) atua numa esfera de ambiente macroeconômico que deve ser monitorado de acordo com as necessidades e objetivos específicos, determinada por contextos e situações demandadas pelas organizações.

A partir da perspectiva de Choo (2001), em processos de monitoramento ambiental, as características gerenciais do empresário de uma organização tipo MPE podem interferir no comportamento informacional (necessidades, busca e uso da informação). As necessidades de informação, os processos de busca de informação, no que tange o uso pelo empresário de MPE, quando do monitoramento ambiental podem ser direcionadas as atividades estratégicas de suporte ao desenvolvimento competitivo dessas organizações.

Entende-se, *a priori*, que as necessidades de informação que contribuam para que o empresário consiga estabelecer um melhor monitoramento informacional do ambiente de negócio combinam um esforço de análise do ambiente externo e interno (apoiando-se na análise SWOT) e uma análise das forças competitivas que marcam seu ambiente setorial (baseado no modelo de 5 forças de Porter).

As necessidades de informação, busca e uso a partir da metodologia SWOT implicará o monitoramento informacional de oportunidades e ameaças no ambiente de negócios. Por outro lado, o monitoramento informacional a partir das forças competitivas deve dar especial atenção às pressões exercidas por fatores como clientes, concorrentes, novos produtos/serviços substitutos/tecnologias, parceiros/fornecedores.

3.4 Fontes de informação no ambiente de negócios

O uso de informação de valor agregado geradora de inteligência tem a função de monitorar as mudanças que acontecem, para que as empresas mantenham a posição e se tornem cada vez mais competitivas no mercado. Para tanto, faz-se necessário conhecer bem os tipos e fontes de informação, seus conceitos e onde são gerados, afirma Bataglia (1999).

Uma das características mais marcantes do ambiente competitivo de negócios é o crescimento exponencial do número de fontes internas e externas de informação. Para Barbosa (2006, p.92),

[...] é difícil selecionar, dentre a crescente multiplicidade de fontes de informação existentes, aquelas que contêm, de fato, o que se necessita. Por outro lado, a farta disponibilidade de informações não assegura, em si, que elas sejam efetivamente valiosas para seus usuários. De fato, antes de se transformarem em base sólida para o processo decisório, essas informações precisam ser analisadas e discutidas pela cúpula decisória das organizações.

Com o aumento da importância da informação como recurso organizacional, é natural que as empresas utilizem uma diversidade de fontes para obtenção de informações a respeito do ambiente externo, conforme destaca Bastos (2005).

A busca por fontes de informação deve considerar que o ambiente organizacional é segmentado, e algo como seis setores podem ser considerados importantes de serem monitorados, pois retratam os fatores do ambiente externo que exercem influência sobre as organizações.

Berkowitz et al. (2003, p.76) revelam que

[...] as tendências ambientais surgem comumente de cinco fontes : as forças sociais, econômicas, tecnológicas, competitivas e reguladoras, tais forças afetam de diversas formas as atividades de mercado de uma empresa.

Em verdade, o processo de exploração do ambiente começa com a procura de fontes de informação que forneçam dados relevantes para a organização, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto ao externo. São as fontes de informação para negócios que devem dar os subsídios para que os dados necessários para se responder às necessidades informacionais sejam atendidas. No processo de monitoramento informacional do ambiente competitivo usam-se tanto fontes primárias como secundárias, assim também fontes internas e externas (Choo, 1998).

De acordo com Queyras e Quoniam (2006), primeiramente, é necessário multiplicar as fontes de informação para poder descrever um mesmo fenômeno com

mais precisão. Dessa forma, com a rapidez de utilização dessa informação, a empresa se torna mais competitiva.

Considera-se que a informação é um objeto complexo e intangível, produzida e utilizada pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos. Uma das facetas da análise do ambiente consiste em criar conhecimento a partir do reagrupamento de informações, possibilitando à organização tomar decisões adequadas ao ambiente e necessidades. A informação não mais é suficiente por si mesma, mas requer, ao mesmo tempo, a localização, o tratamento e a análise. A consecução destas tarefas permite identificar com mais facilidade as mudanças do ambiente, adaptando a estratégia da empresa à evolução do mercado. Os processos de identificação, localização, acesso, interpretação e avaliação da informação são cruciais em qualquer área técnica (CUNHA, 2010).

Segundo Queyras e Quoniam (2006), existem numerosas fontes de informação de interesse para a análise do ambiente. Para Cendón (2003), um ponto de partida para se iniciar a organização do conhecimento sobre a área de informação para negócios é a identificação das fontes existentes. São raras as publicações que compilem e caracterizem fontes brasileiras de informação para negócios.

De acordo com Maфра Pereira e Barbosa (2008), a definição dos tipos de fontes utilizadas por usuários de diferentes categorias pode servir de base para estudos em outras atividades. A categorização das fontes de informação pode servir de base para outros estudos sobre fontes, bem como o comportamento de busca e de uso da informação por parte do usuário da informação; aspectos como frequência de busca, relevância e confiabilidade nas fontes são fundamentais para quaisquer outros estudos sobre fontes de informação, em qualquer atividade.

Para Barbosa (1997), a classificação de fontes de informação quanto à origem nem sempre pode ser feita com a clareza desejada. Por exemplo, os *clippings* contendo recortes provenientes de jornais e revistas, produzidos por algumas empresas, poderiam ser considerados como fontes internas ou externas. Além disso, em diversas ocasiões, funcionários de organizações de grande porte ou entidades governamentais tomam conhecimento de fatos e eventos internos por intermédio de meios de comunicação de massa.

Esse mesmo autor afirma que:

[...] de qualquer forma, as fontes externas transmitem informações predominantemente externas e as fontes internas transmitem informações

principalmente internas. Ambas são importantes no contexto dos estudos sobre o comportamento informacional de profissionais.

Para Nassif et al.(2008),

[...] as fontes de informação são as equipes de vendas e de engenharia, canais de distribuição, fornecedores, encontros profissionais, empresas de pesquisa mercadológica, patentes, jornais e revistas comerciais, dentre outras. São sempre consideradas as fontes documentais, institucionais e pessoais.

Isso posto, Barbosa (2006, p.93) discorre sobre o uso de fontes como

a) *fontes internas*: setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes; b) *contatos diretos com o setor de negócios*: clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes; agências de publicidade; c) *informações publicadas*: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais; d) *outras fontes*: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

No estudo sobre o uso e avaliação de fontes de informação por tomadores de decisão Choo (1994) classificou-as em quatro categorias: externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais (Figura 12 - *a posteriori*).

Há também uma tendência em se classificar as fontes de informação para negócios em *informais* e *formais*, sendo as primeiras aquelas resultantes de encontros, tanto no próprio ambiente de trabalho, como em eventos externos à organização, tais como seminários, *workshops*, conferências etc. As fontes formais são aquelas registradas e, portanto, passíveis de recuperação em sistemas de informação.

A informação formal conta com um suporte e uma modalidade de armazenamento que lhe asseguram existência permanente. As informações de caráter informal ou temporário frequentemente não apresentam consistência. Contudo, são de importância primordial para a inteligência competitiva, destacam Queyras e Quoniam (2006).

Existem numerosas fontes de informação de interesse para formação de processos de análise ambiental, mencionando-se desde periódicos científicos que podem ser consultados em bibliotecas ou por meio de bases de dados, apontam Queyras e Quonian (2006). Para CUNHA (2010, p.149), os serviços de busca pela internet possibilitaram um salto quantitativo na capacidade de uso do potencial informacional hospedado nas redes interativas multimídias internacionais.

	PESSOAIS	IMPESSOAIS
EXTERNAS	Clientes Concorrentes Contatos negociais ou profissionais Funcionários de órgãos governamentais	Jornais, periódicos Publicações governamentais Mídia transmitida a distância (Rádio e televisão) Associações comerciais e industriais Conferências e viagens
INTERNAS	Superiores hierárquicos Membros da diretoria Gerentes subordinados Equipe de subordinados	Memorandos e circulares internos Relatórios e estudos internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica

Figura 12 - Fontes de informação nas organizações.

Fonte: Choo (1994).

Segundo Andriotti et al. (2008, p.5)

As diferentes fontes de informação, formais ou informais, possuem realidades diferentes e exigem que as empresas aloquem recursos de acordo com a profundidade e complexidade. A sua classificação envolve sua fonte, origem, e também de acordo com o seu caráter, e considera-se informal quando a informação é transmitida por fontes pessoais ou humanas, ou então, mesmo tramitando por canais formais, ela não tenha um caráter formal, sendo uma opinião, um comentário, ou mesmo uma informação baseada em boatos, rumores, opiniões.

Observa-se a necessidade de que a organização, através dos empresários e gestores, deva estar preparada para coletar informações de fontes formais ou informais, e procurar por estas dentro e fora da organização, em fontes internas e externas. Dentre os tipos de fontes e informações de diferentes características abordadas, há uma intersecção em algum momento, isto é, através de uma fonte formal ou informal, receber informações internas ou externas (ANDRIOTTI et al., 2008, p.5).

Para Bergeron e Hiller (2001), é possível classificar as fontes de informação como primárias e secundárias, sendo que a primária envolve redes humanas de inteligência, observações, participação em rodas de negócio e engenharia reversa. Redes humanas de inteligência podem incluir uma variedade de contatos desde clientes, empregados, especialistas, competidores, analistas de mercado, jornalistas,

professores universitários, agentes do governo, fornecedores. Para esses autores, fontes secundárias de informação incluem *databases on line*, fontes na internet, jornais, monografias, documentos internos.

De acordo com Cendón (2003), em sua pesquisa sobre bases de dados de informação para negócios, é importante se conhecer a produção das informações para negócios por organizações privadas e governamentais. Todavia, constatou que a falta de padronização da terminologia na Internet contribuiu para a dificuldade de se localizarem as bases de dados. Foram coletadas informações sobre nove categorias de bases de dados que incluem bases de dados de informações bibliográficas, sobre empresas e produtos, financeiras, estatística e indicadores econômicos, sobre oportunidades de negócios, biográficas, de vocabulário e sobre investimentos.

O uso de fontes eletrônicas vem se destacando neste ambiente competitivo, destacando-se a Internet. Para Cendón (2002), a Internet distingue-se pela possibilidade da interatividade e pela facilidade de se estabelecerem contatos com fontes pessoais e organizacionais de informação. Por outro lado, a informação na Internet pode ser de acesso demorado, é desorganizada e caótica e pode ter a autoridade contestada, enquanto a informação em bases de dados pode ser cara, mas é pontual, precisa, confiável e pode ser obtida com mais rapidez.

Queyras e Quonian (2006) revelam que a Internet constitui um canal de transmissão de informações formais, além de ser um suporte para informações informais. É ilusório querer realizar um dossiê de informações confiáveis, sem levar em conta a informação formal, a qual dispõe de maior consistência, sendo constituída de informações validadas.

Segundo Andriotti et al. (2008, p.15), o uso correto de fontes de informação pode contribuir para a percepção de oportunidades e ameaças no ambiente competitivo organizacional. Todavia, deve-se considerar que

as oportunidades devem ser debatidas para que se obtenha um bom resultado, que reflita bem os diferentes pontos-de-vista, tanto internos quanto externos. O que, de acordo com as entrevistas, ocorre através de reuniões periódicas, tanto formais, quanto informais, em diferentes momentos. Já as ameaças são muito mais dependentes das informações informais. (...) se a informação é formal, significa que a ameaça já se concretizou e já está ocorrendo, ou seja, não permite que a organização a evite por completo.

Barbosa (2006, p.92), no estudo sobre uso de fontes de informação, revela que

[...] a vasta maioria dos estudos sobre inteligência competitiva focaliza grandes empresas, uma vez que elas é que têm desenvolvido sistemas mais

sofisticados nessa esfera. Por isso, pouco se conhece a respeito de como executivos e profissionais de pequenas empresas lidam com essa questão.

Esse mesmo autor aponta que

Os resultados revelaram que, em comparação com profissionais de pequenas empresas, os profissionais que trabalham em empresas de grande porte lêem, com maior frequência, jornais e revistas em papel. Da mesma forma, eles utilizam mais fontes documentais internas, como memorandos e circulares. O acesso a fontes pessoais internas (superiores e subordinados hierárquicos e colegas) também é maior junto aos profissionais de grandes empresas. Quanto ao grau de confiabilidade das fontes, os que trabalham em empresas de grande porte consideram mais confiáveis as fontes governamentais (na forma de publicações e de seus representantes) do que aqueles ligados à pequenas empresas (BARBOSA, 2006, p.91)

Kaish e Gilad (1991) constataram que os empreendedores passavam significativamente mais tempo procurando por informação em suas horas de folga e por métodos não verbais. Eles empregavam fontes de informação mais variadas que os executivos e focavam nos riscos relativos a novas oportunidades. As diferenças de comportamento de monitoração diminuía à medida que os empreendedores eram bem sucedidos e tornavam-se mais experientes. Evidenciaram que as atividades de monitoramento das pequenas organizações decrescem à medida que o negócio prospera e experiência é adquirida, talvez porque, os empreendedores aumentem o grau de autoconfiança e baseiem-se menos em opiniões de amigos e familiares, e mais em contatos específicos derivados de sua condição de homens de negócios, além de, com o desenvolvimento de suas firmas, outras qualidades e atividades tornarem-se mais necessárias, tudo isso diminuindo a importância relativa do monitoramento.

Mafra Pereira e Barbosa (2008), valendo-se dos estudos realizados por Barbosa (1997) e Choo (1994), apresentam uma classificação alternativa de fontes de informação, a seguir apresentada. A Figura 13, a seguir, revela 30 fontes de informação escolhidas em seu estudo e classificadas segundo três critérios diferentes, com relação à origem (fontes internas ou externas); com relação ao relacionamento / proximidade (fontes pessoais ou impessoais) e com relação à mídia (fontes eletrônicas e não-eletrônicas).

No estudo com empresários de micro e pequenas empresas, Mafra Pereira e Barbosa (2008), concluem que o comportamento de busca por informação é direcionado para o uso do e-mail (pessoal e/ou da empresa), os sites de busca na Web e os jornais/revistas, livros e notícias (on line) são as fontes de maior frequência de busca (todas fontes eletrônicas). O e-mail, os clientes e os colegas de trabalho são as

fontes mais relevantes e umas das mais confiáveis para esses empresários de micro e pequenos negócios, demonstrando que confiam mais nas fontes pessoais (derivadas das suas redes de relacionamento) do que nas fontes impessoais.

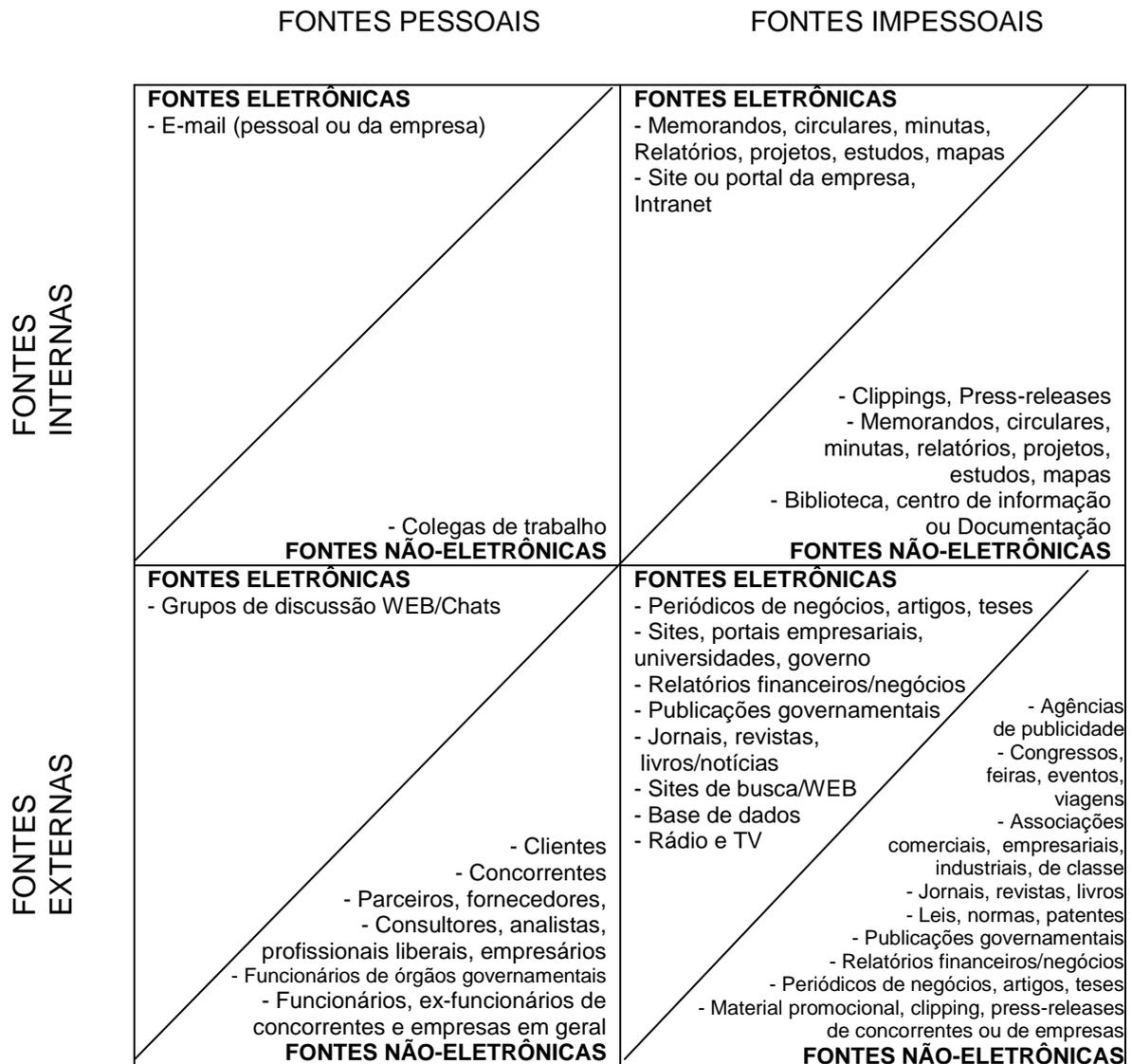


Figura 13 - Classificação de fontes de informação.

Fonte: Mafra Pereira e Barbosa, 2008.

As fontes de informação eletrônicas aparecem nos primeiros lugares com relação à frequência de busca, mas com relação ao grau de confiabilidade, as mais confiáveis são as fontes não-eletrônicas, no estudo realizado por Mafra Pereira e Barbosa (2008). Apontam ainda que a busca mais intensa por fontes eletrônicas e a maior relevância e confiabilidade nas fontes pessoais demonstra que os empresários

de micro e pequenas empresas necessitam, para tomarem decisões, de informações rápidas, de fácil acesso, mas que sejam ao mesmo tempo relevantes e confiáveis.

Fontes de informações são consideradas relevantes quando necessárias e úteis para o alcance dos objetivos e metas da organização. Já a fonte é confiável quando origina-se de uma fonte idônea e, por esse motivo, pode ser fundamental o processo decisório.

Bastos (2005) sugere a necessidade de relacionar a forma de utilização de fontes de informação a fatores que podem ser relevantes ao processo, como por exemplo, a facilidade de acesso às fontes, o perfil dos usuários ou a área em que trabalham na organização. Seria oportuno estudar aspectos como critérios de seleção de publicações, a facilidade de acesso, a mídia e os meios utilizados no acervo, entre outros.

Em termos gerais, as micro e pequenas empresas demandam de uma clara identificação das fontes de informação disponíveis e daquelas que são efetivamente utilizadas, sendo importante e fundamental para se entender como elas podem ser utilizadas em termos estratégicos e criação de valor no mercado competitivo. O desafio existe, portanto pode ser melhor compreendido pelo presente estudo.

Ferrari et al.(2002, p.292) analisam o impacto de pequenas empresas que aceitaram atuar em um ambiente competitivo e apontam que

[...] as empresas com diferentes graus de inovação utilizam basicamente as mesmas fontes de informação, levando à conclusão de que o diferencial está na qualidade dessas fontes de informação e, principalmente, no aproveitamento das informações advindas das fontes.

Como aproveitar melhor as informações depende da capacidade da MPE em conseguir estabelecer um processo de gestão da informação que lhe garanta aprendizagem e conhecimento, a partir de análise de valor superior frente concorrência de mercado.

Para Ferrari et al.(2002, p.292)

[...] pode-se observar que as pequenas empresas ainda não aproveitam da melhor forma as fontes que lhes estão disponíveis. Elas se utilizam das fontes envolvidas no processo básico, sem buscas maiores de novas fontes, que poderiam diferenciá-las dos concorrentes.

Observa-se, *a posteriori*, a caracterização do uso de fontes de informação pela pequena empresa, destacando a importância da proximidade de mercado, a partir de

uma maior percepção do ambiente por sua relação com clientes, fornecedores, principalmente.

Tipos de fontes de informação	Grau de Importância
Clientes	Alta
Fornecedores	Alta
Prestadores de serviços	Baixa
Associação setorial	Baixa
Agente de desenvolvimento local	Baixa
Orgãos sócio-econômicos	Baixa
Orgãos governamentais	Baixa
Consultores	Alta
Feiras Comerciais	Alta
Mídia	Média
Centros de pesquisa	Baixa
Redes de Empresas	Baixa
Contatos informais	Baixa

Quadro 3: Fontes de informação em pequenas empresas

Fonte Adaptada : Ferrari (2002, p.289).

Em relação às fontes pessoais, Davenport (2001) salienta que as informações mais importantes e valiosas estão na cabeça dos profissionais decisores. Andriotti et al. (2008) comentam essa premissa apontando que as fontes pessoais são mais ricas que as fontes impessoais por permitir que quem recebe a informação capte outros sinais, como expressão facial, tom da mensagem; e as fontes informais ou pessoais, são aquelas que podem prover dados com uma maior riqueza.

A despeito disso, é fundamental saber escolher entre as diversas fontes de informação. Dessa forma, a organização poderá focar naquelas que realmente fornecem as melhores, possibilitando também classificar as mesmas, o que facilita acessos posteriores e também constantemente avaliar a relevância de cada uma das fontes, de tal forma que o esforço esteja sempre concentrado naquelas mais relevantes para o sucesso do negócio. Assim, a monitoração do ambiente de negócios e o uso de sistema de inteligência competitiva deve ser posto não como uma tarefa pontual, mas sim como um processo, planejado, sustentável e coordenado.

Campos (2007) investigou que os empreendedores percebem maior incerteza em eventos e tendências ambientais mais próximos, assim como monitoram mais

intensamente os setores ambientais considerados mais incertos. Constatou-se que o uso das fontes de informação na monitoração é mais influenciado pela percepção da qualidade da fonte, mesmo que em detrimento da acessibilidade, em consonância com recentes pesquisas internacionais.

A discussão sobre a importância do uso de fontes de informação para inteligência competitiva em pequenas empresas deixou um estado insatisfatório, na percepção de Barbosa (2006, p.100)

Os dados apresentados, em seu conjunto, sugerem uma certa pobreza, em termos informacionais, das empresas de pequeno porte em relação às grandes empresas. Em parte, esses resultados são compreensíveis, já que o tamanho organizacional tende a resultar em vantagens relativas à infraestrutura de tecnologia da informação, a produzir um ambiente profissional talvez mais estimulante, bem como induzir um maior leque de interesses nos membros das empresas.

Esse mesmo autor remete a questão de que

[...] destaca-se a importância de se aperfeiçoar a competência informacional dos profissionais quanto ao uso de fontes de informação a respeito do ambiente organizacional externo. Desta forma, se estará contribuindo para o aprimoramento das decisões estratégicas e, como consequência, para a competitividade das empresas brasileiras. Essas observações se aplicam aos profissionais em geral, mas, de maneira especial, àqueles que atuam em pequenas empresas (BARBOSA, 2006, p.100).

O monitoramento informacional do ambiente de negócios em MPEs deve considerar a busca por informação de valor agregado, utilizando inteligência a partir do uso de fontes de informação que caracterizem frequência de uso, relevância e confiabilidade sob a perspectiva do principal agente, qual seja, o empresário.

4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES

A temática do empreendedorismo tem evoluído nas últimas décadas dentro do debate acadêmico, com crescimento das pesquisas voltadas a entender o empreendedor e o impacto nas organizações. Nas palavras de Fillion (2000) verifica-se que o empreendedorismo é “um campo de pesquisa emergente, onde ainda não existe uma teoria estabelecida”.

O empreender no contexto de competitividade empresarial tem se aproximado intensamente também da capacidade da organização em monitorar o ambiente de negócios, definindo claramente a gestão da informação capaz de lhe assegurar um posicionamento superior no mercado.

Ao definir uma orientação empreendedora uma organização, está declarando que a estratégia competitiva pode ser apoiada na identificação de oportunidades que fomentem a continuidade e trajetória de desenvolvimento empresarial. Quando pensado no contexto das MPEs, essa relação com a orientação empreendedora por oportunidades pode ser melhor investigada face à limitação de estudos na área.

Para Zahra (2008, p.255), o “[...] reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades são conceitos fundamentais no estudo do empreendedorismo”. A cada dia o ambiente de negócios propicia situações que promovem a descoberta de oportunidades, cabendo às organizações o desenvolvimento da capacidade de percepção, seleção e retenção das mesmas, haja vista a orientação estratégica e os objetivos empresariais.

O empreendedorismo é um tema de impacto nas organizações modernas, face à penetração em áreas como ambiente, mercados, inovação, estruturas organizacionais e mesmo àquelas relativas a temas de caráter mais comportamentalista, como aspectos atitudinais, criatividade, entre outros. Separadamente, esses temas compõem o mosaico que forma o empreendedorismo, havendo uma vasta literatura sobre cada um destes assuntos (MARTENS, 2009, p.27).

Em termos organizacionais, o empreendedorismo tem relação com o indivíduo e a visão, ou seja, o foco é a pessoa e a visão estratégica, o senso do que precisa ser feito. Embora inicialmente o “espírito empreendedor” fosse associado ao fundador de um negócio, gradativamente ele foi sendo ampliado para o papel de líder proativo,

determinado, o líder visionário à frente de uma organização. A escola empreendedora de Mintzberg et al. (2000, p.98) trata dessa liderança personalizada como capaz de dar senso de direção à organização no estágio inicial, bem como de renovação em organizações já existentes. Por estar muito focada em uma única figura, tal como acontece em MPEs, quando se tratam de estratégias, a organização torna-se frágil.

Entende-se que o estudo sobre empreendedorismo engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, o destaque de um segmento de atividade empresarial, a iniciativa na formação de times, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (BRUSH et al., 2003).

Daft e Weick (2005) examinam que cada indivíduo é imbuído de diferentes noções, pré-concepções, valores, signos, pré-conceitos, que influenciam a forma como ele se relaciona com o ambiente. As organizações, por serem constituídas e dirigidas por pessoas, assumem algumas dessas características, ou seja, as organizações, cada uma à sua maneira, interpretam e constroem o ambiente, via de regra, de maneira bem distinta. E, assim, conseguem vislumbrar oportunidades distintas, possibilidades de empreender novos negócios, de adotar novas estratégias. Nessa abordagem interpretativista, a organização deve ser vista como um processo que está em contínua interação de aprendizagem com o ambiente (MARTENS, 2009, p.28).

Quando se observa pela ótica dos empresários de MPEs no Brasil, tem se perguntado até que ponto eles se identificam como empreendedores ativos, como líderes que incentivam e que conseguem entender melhor as necessidades e desejos do ambiente competitivo de mercado onde operam. Passa a ser uma investigação estratégica entender se empresário de MPEs tem compreendido a real importância do “espírito empreendedor”.

De fato, busca-se a cada dia entender que o empreendedorismo está ligado à gestão de uma organização que aproveita oportunidades, que é proativa no mercado, que assume riscos, que é competitiva, que é inovadora, entre outros aspectos que possibilitam à organização mais facilmente diferenciar-se e criar vantagem competitiva.

De acordo com Martens (2009, p.29)

[...] no contexto dos estudos organizacionais, devido à amplitude de temas que têm constituído o campo do empreendedorismo, diversas teorias organizacionais podem dar suporte ao seu estudo, dependendo do enfoque adotado.

Dentre essas teorias organizacionais, a Teoria da Contingência baseia-se na premissa da inexistência de um modelo que se adapte à todas as empresas em todas as circunstâncias, pois as mudanças ocorrem nos sistemas em função do impacto de determinados tipos de ocorrências. A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto, ou seja, tudo é relativo nas organizações ou na teoria administrativa (MORGAN, 1998).

Na Teoria da Contingência a organização é de natureza sistêmica, isto é, sistema aberto; as características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente; as características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes, afirma Morgan (1998).

Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas para o alcance eficaz dos objetivos nas organizações. Ao atuar num ambiente complexo e competitivo, uma MPE deve considerar uma orientação estratégica de gestão que possibilite uma integração com o ambiente de negócios, sobretudo, que fortaleça sua condição superior.

Nesse sentido, uma maior análise do impacto da teoria do empreendedorismo nas organizações tipo MPEs pode contribuir sobre a realidade de construção de desempenho competitivo, através da criação de valor para o mercado, usufruindo da capacidade de entendimento das questões relativas à oportunidade de mercado, a partir da perspectiva do empresário no monitoramento do ambiente de negócios.

4.1 Orientação empreendedora no monitoramento ambiental

A importância do empreendedorismo caminha para a percepção de como ele pode afetar o desempenho de uma organização, independentemente do porte, ciclo de vida e ramo de negócio. As características do comportamento do empreendedor são colocadas no sentido de melhor apropriação pelo empresário e também para uma clara definição de diretrizes de desenvolvimento organizacional, a partir do aproveitamento de oportunidades de mercado.

Para Zahra (2008, p.243)

[...] o debate sobre a origem das oportunidades tem despertado grande interesse entre estudiosos de empreendedorismo, atraindo vozes protagonistas e antagonistas. Esse interesse e paixão são compreensíveis porque um número crescente de pesquisadores definem o domínio do campo de empreendedorismo como centrado no reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades, embora esta definição seja de forma universalmente aceita.

Os empreendedores sempre estão gerando idéias para negócios em potencial. Mas como podem peneirar essas idéias e reconhecer as poucas que representam verdadeiras oportunidades de negócios? Uma forma de começar é definir as características e condicionantes de uma oportunidade. As oportunidades de negócio se diferenciam das ideias no sentido de que oferecem a possibilidade de ocupar um nicho no mercado, elas preenchem espaços desocupados até então (FILION, 2000).

Muitas das melhores ideias surgirão da observação das grandes mudanças que ocorrem no ambiente de negócios. Para Kotler (2004), uma empresa deve estabelecer um sistema que garanta o fluxo de novas ideias originárias dos parceiros e também utilizar sistemas de criatividade para a geração de novas ideias.

As organizações podem criar valor se identificarem e aproveitarem estes sinais emitidos pelo ambiente, combinando esforços estratégicos para seu melhor desempenho.

Uma oportunidade, conforme essa lógica, é definida como uma nova combinação de recursos que gera valor acima do custo de aquisição daqueles recursos. O valor, no caso, não advém da posse de um recurso valioso ou do estabelecimento de uma posição defensiva, mas sim, da gestão efetiva da incerteza associada a tentar algo novo. (SULL; ESCOBARI, 2004, p.30)

Luecke (2007, p.51) conceitua oportunidade como um produto ou serviço que

(1) cria valor significativo para os clientes ao resolver um problema importante ou atender a uma necessidade relevante pela qual eles estão dispostos a pagar; (2) oferece um potencial de lucro significativo ao empreendedor e aos investidores – o bastante para cumprir as expectativas de risco/recompensa; (3) ajusta-se bem às capacidades do fundador e da equipe gerencial, isto é,

algo em que tenham experiência e habilidades; (4) é durável, no sentido de que a oportunidade de lucro persistirá por um período razoável de tempo, isto é, não é baseado em uma moda passageira, nem numa necessidade que desaparecerá rapidamente; (5) é passível de financiamento.

Para Eckhardt e Shane (2003, p.36) oportunidades empreendedoras são como "situações em que novos bens, serviços, matérias-primas, mercados, organização e métodos podem ser introduzidos através da formação de novos meios, fins ou relacionamentos meios-fins".

Uma oportunidade representa, segundo Ardichvili et al. (2003, p.108),

[...] uma chance de atender uma necessidade do mercado (ou interesse ou desejo) através de uma criativa combinação de recursos para entregar valor superior. Mas as oportunidades descrevem uma gama de fenômenos sendo criados e que se tornam mais desenvolvidos através do tempo.

Recentes discussões sobre a origem das oportunidades podem ser identificadas a partir de duas perspectivas: a descoberta e criação (ZAHRA, 2008, p.245). Eckhardt e Shane (2003, p.338) definem a descoberta de oportunidade empreendedora,

[...] como a percepção de novas estruturas meios-fins para incorporar a informação [...] que tem o potencial para ser incorporada nos preços e, assim, eficientemente orientar as decisões de alocação de recursos. Descoberta, quando é realizada por empreendedores que trabalham sozinhos ou em equipe, independentemente de ser dentro de empresas existentes, baseia-se no seu processo de vigilância. Essa vigilância reflete conhecimento prévio do empresário, que geralmente gira em torno das necessidades do mercado, de forma a servir os clientes e de forma a resolver os problemas particulares dos clientes. Esse conhecimento prévio aumenta a atenção do empreendedor para oportunidades potenciais.

O conhecimento prévio, aqui tratado, pode ser entendido como a capacidade de monitorar o ambiente em que o empreendedor atua, através de um processo de monitoramento informacional que o ajude na melhor formação e percepção de oportunidade empreendedora de mercado. Em princípio, não se pode caracterizar em qual grau de valor a informação é gerada, e nem mesmo se é tratada e analisada quando do processo de descoberta de oportunidades pelas MPEs.

A relação entre o empreendedorismo e a necessidade de informação passa necessariamente a ser direta no sentido de se estabelecer condições de formação de processos sistemáticos que contribuam na entrega de informação com valor agregado, e que atendam as necessidades de empresários no desafio de empreender identificando oportunidades e criando posicionamento competitivo superior de mercado.

Por outro lado, Zahra (2008, p.246) analisa que oportunidades empreendedoras podem ser criadas a partir de um uso intensivo de conhecimento tecnológico e científico realizado em organizações que investem em P&D. Essas organizações criam oportunidades ao desenvolverem novos produtos baseados em descobertas científicas, difíceis de serem imitadas e copiadas. Essa situação parece mais complexa e não caracterizada no setor de varejo, quando se analisa a realidade das MPEs e a capacidade de investimento e parcerias em nível de inovação e desenvolvimento científico-tecnológico.

Ao empresário que atua em MPE, a descoberta de oportunidades empreendedoras através da vigilância e monitoramento informacional do ambiente negócios pode caracterizar um importante ponto de apoio no desafio de crescimento e fortalecimento em ambientes competitivos e turbulentos.

Há que se considerar que a decisão do empresário, de aceitar a teoria do empreendedorismo através da formação de competência organizacional na identificação de oportunidades, passa a atuar no sentido de orientação estratégica dentro da organização. Ao entender o desafio de monitorar o ambiente de negócios para identificar oportunidades, o empresário e a organização introduzem a orientação empreendedora como marco estratégico da gestão empresarial.

Assim, a aplicação do conceito de empreendedorismo à organização nos remete ao uso do termo “orientação empreendedora”. Estudos empíricos demonstrados a seguir, sugerem que a orientação empreendedora da organização provém da liderança e da orientação dos principais decisores.

Para Martens (2009, p.38), a orientação empreendedora se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização. De início, o conceito emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. A preocupação centra-se nos métodos e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de maneira empreendedora. Assim, a “orientação empreendedora surge como caminho estratégico alternativo possibilitando que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso, de maneira intencional”.

Com um formato característico de aceitação da inovação em produto e tecnologia, da agressividade competitiva e pelo direcionamento ao risco calculado, as organizações que se baseiam pelo uso da orientação empreendedora nos negócios

tendem a perceber bom desempenho, a partir de impactos positivos nas medidas de desempenho (ZAHRA; COVIN, 1995).

Wiklund e Shepherd (2005) afirmam que a orientação empreendedora contribui positivamente para o desempenho de pequenas empresas. Eles afirmam que a orientação empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. A partir de estudo com 413 pequenas empresas, os autores concluem que a orientação empreendedora pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, de limitado acesso a recursos financeiros, onde novas oportunidades raramente aparecem.

A seguir, a partir de Martens (2009) é possível identificar a evolução conceitual da orientação empreendedora nas organizações tal que a caracterize como estratégia capaz de conduzir a evolução organizacional.

Autores	Definições de orientação empreendedora
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de maneira empreendedora.
Wiklund (1999)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização que reflete a voluntariedade da organização para engajar-se em um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e respectivos processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin et. al. (2005)	Orientação empreendedora é um constructo de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados à preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.
Martens (2009)	Compreende o comportamento empreendedor nas organizações a partir de dimensões como inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Quadro 4: Definições de Orientação Empreendedora.

Fonte Adaptada: Martens (2009, p.39).

A orientação empreendedora nas organizações que a utilizam gera um formato característico de aceitação da inovação em produto e tecnologia, de agressividade competitiva e direcionamento ao risco calculado dos negócios, tendendo a perceber bom desempenho financeiro a longo prazo (ZAHRA, 2008).

Lumpkin e Dess (1996) propõem um framework conceitual de orientação empreendedora, que ilustra os fatores organizacionais e fatores ambientais que influenciam a orientação empreendedora, e por sua vez, reflete no desempenho da organização.

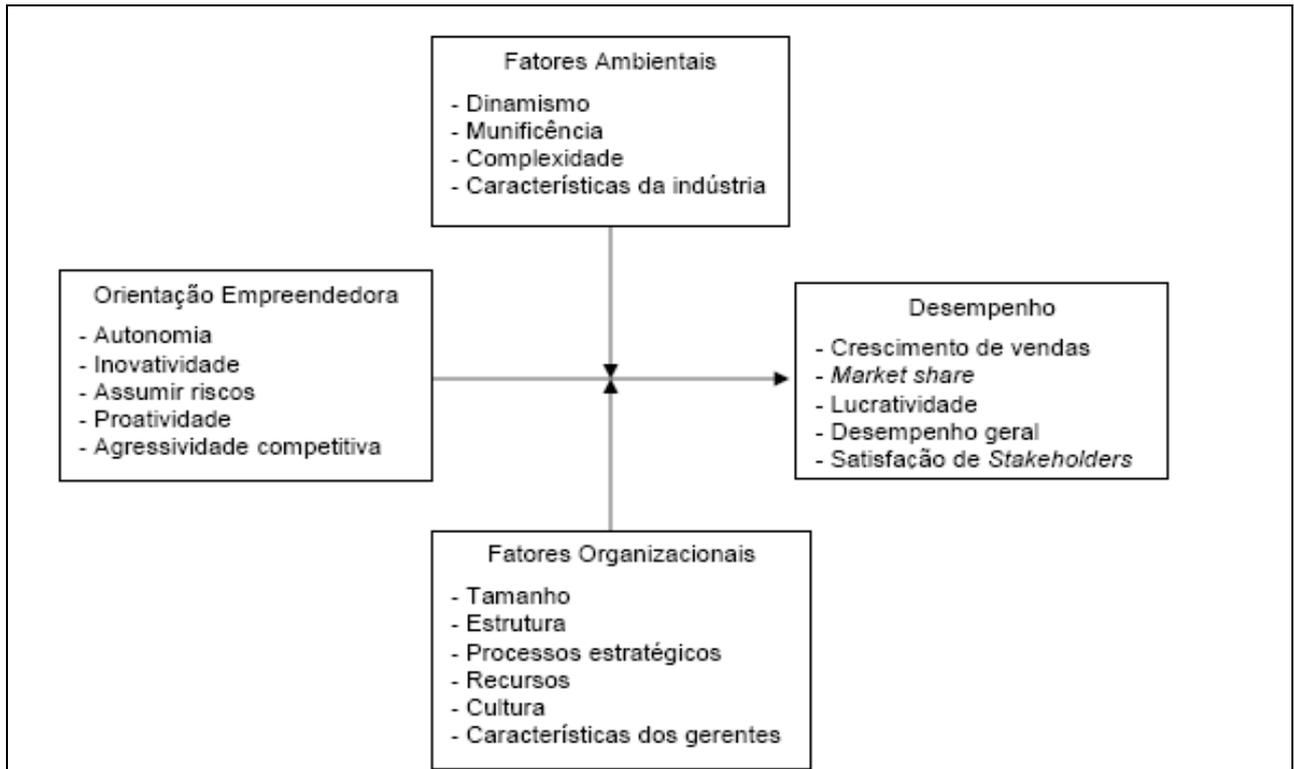


Figura 10 - Framework conceitual de orientação empreendedora

Fonte : Lumpkin e Dess (1996).

A orientação empreendedora por Lumpkin e Dess (1996) apresenta-se distribuída em cinco dimensões, as quais direcionam escolhas que as organizações realizam em seu processo de desenvolvimento, quais sejam: autonomia, inovatividade, assumir riscos, proatividade e agressividade competitiva.

Silva et al. (2009, p.64) introduz que

[...] o conceito conhecido por Orientação Empreendedora [OE] se refere a uma série de dimensões características que estão presentes no desempenho empreendedor de sucesso. Embora o conceito da OE tenha surgido dentro do contexto do empreendedorismo organizacional, as suas dimensões podem também ser observadas no âmbito do comportamento empreendedor individual. A OE é constituída por cinco dimensões: autonomia, comportamento inovador, propensão para assumir riscos, comportamento proativo e competitividade agressiva.

Martens (2009) sugere que a orientação empreendedora nas organizações possa ser avaliada sob a perspectiva dessas cinco dimensões que podem ser interpretadas através de representações no comportamento frente à competitividade.

Dimensões	Elementos das dimensões da Orientação Empreendedora
Inovatividade	Novos produtos/serviços. Novas linhas de produtos/serviços. Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas. Produtos globais
	Inovação administrativa. Inovação Tecnológica. Inovação em mercado. Novos modelos de negócios
	Recursos financeiros investidos em inovação. Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investe em novas tecnologias, P& D e melhoria contínua. Ênfase em P& D, liderança tecnológica e inovação. Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas.
	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação. Parcerias desenvolvidas para inovação.
	Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos. Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade.
	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores
Assunção de Riscos	Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos. Operações e projetos geralmente caracterizados como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco. Assumir riscos calculados.
	Preferencia dos gestores por agir com ousadia nas tomadas de decisão. Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. Postura de assumir risco pessoal. Postura de assumir risco financeiro
	Postura de assumir risco em negócios. Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos
Proatividade	Monitoramento contínuo do mercado. Identificar futuras necessidades dos clientes. Antecipar mudanças e problemas. Constante busca por novas oportunidades. Constante busca por negócios para aquisição.
	Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Frequentemente iniciam ações as quais os competidores respondem. Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos. Produtos e serviços mais inovativos
	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades. Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida
	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.

Continua..

Continuação...

Dimensões	Elementos das dimensões da Orientação Empreendedora
Autonomia	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalhos autônomos. Coordenam atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.
	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas. Encorajar iniciativas empreendedoras. Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor. Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promova o pensamento e a ação independente.
Agressividade Competitiva	Mover-se em função das ações dos concorrentes. Responder agressivamente às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação de mercado. Coloca preços abaixo da competição
	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Uso de métodos de competição não convencionais. Atuação por meio de novas formas organizacionais. Ações de internacionalização.
	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Investimentos agressivos em marketing.

Quadro 5: Base conceitual de orientação empreendedora e dimensões.

Fonte Adaptada: Martens (2009, p.317).

As dimensões da orientação empreendedora podem potencializar uma intenção estratégica dentro da organização tal que a impulsione em uma direção mais clara de atuação. Ao definir o que deseja e como se posicionará estrategicamente no ambiente competitivo de negócios a MPE insufla um processo de administração dos recursos e otimização de suas competências dando um maior foco.

4.2 – A dimensão proatividade e a busca por oportunidades no ambiente de negócios

Buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente, são características que marcam a dimensão proatividade no contexto da orientação empreendedora nas organizações (MARTENS, 2009).

O presente estudo, a partir da orientação empreendedora, teve o foco nessa dimensão relativa à proatividade, ou seja, na aceitação da busca e identificação de oportunidades de mercado no contexto das organizações de micro e pequeno porte (MPE).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar de mercados emergentes. Trata da proatividade como um contínuo, sendo seu oposto a passividade, considerada como a inabilidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado.

Para Martens (2009, p.50)

[...] a proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização. Na prática, ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, que pode ser analisada separadamente, em diferentes áreas funcionais.

A orientação empreendedora entendida a partir da dimensão de proatividade sinaliza para organizações bem sucedidas uma importante característica de adaptação ambiental, tendo a prospecção estratégica ativada para a busca constante de novas oportunidades, acionando mudanças em produtos e mercados para obter vantagem de oportunidades percebidas.

Tomar a iniciativa para perseguir oportunidades, é uma das características da dimensão proatividade. Dessa forma, ela inicia ataques competitivos, sugerindo que a organização deva ser proativa e responsiva no ambiente, em termos de tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros aspectos.

Principais conceitos que caracterizam a dimensão proatividade
Monitorar tendências
Identificar futuras necessidades dos clientes
Antecipar mudanças
Antecipar problemas emergentes
Introdução de novas ideias de produtos antes da concorrência
Criatividade e inovatividade
Monitoramento contínuo de mercado
Entrada em novos mercados
Planejamento orientado para problemas e oportunidades
Foco em marketing e P&D

Quadro 6: Elementos que caracterizam a dimensão proatividade.

Fonte: Adaptado de Martens (2009).

A visão da importância da orientação empreendedora na busca e identificação de oportunidades está caracterizada nos estudos anteriores apresentados sob o ponto de vista estratégico organizacional. Todavia, o olhar das pessoas que conduzem a organização, e principalmente, o empresário, não devem ser perdidos neste processo de monitoramento informacional focado na identificação de oportunidades no ambiente de negócios.

Degen (1989) analisa que o empreendedor é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, em qualquer lugar que passe. Ao identificar uma oportunidade, diz esse autor, o empreendedor em potencial coleta o máximo de informações possível sobre o negócio que pretende desenvolver.

McDonald (2002) procurou identificar as características que melhor exploram o uso do conhecimento empreendedor, identificando dimensões para esse conhecimento como por exemplo, (a) atenção às oportunidades do ambiente, conhecimento a respeito dos clientes, concorrentes e do ambiente externo; (b) análise constante dos dados, importância dada ao estudo das novas opções obtidas em resposta ao que aprendeu; (c) orientação para a aprendizagem, por meio de constante estudo do ambiente, entre outras.

Filion (2000) diferencia o empreendedor dos outros agentes pela capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe. Em geral, essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócio que o empreendedor percebeu no mercado. A partir das visões a serem realizadas, ele desenvolve seus sistemas - organizacional, que compreende a interação com pessoas dentro da empresa, o sistema de relações, que tem a ver com o ambiente externo.

Cabe dizer que o empreendedor deve assumir a capacidade de gerenciar informações que elevem o grau de conhecimento para que disponha de uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário.

Para Luecke (2007), identificar uma oportunidade é apenas o primeiro passo no processo empreendedor. Para Kotler (2004), a falta de inovações em uma empresa aponta na direção de uma organização que sistematicamente fracassa em encontrar e pesquisar novas oportunidades sempre com resultados decepcionantes.

Esse contexto, junto ao segmento de MPEs, pode indicar a dificuldade em estabelecer pontos fundamentais para o crescimento empresarial, sustentado por identificação de novas oportunidades. Para sobreviver e prosperar, os empreendedores de MPEs devem levar as empresas a aproveitar oportunidades, responder às ameaças que põem em risco a sobrevivência e sobrepujar competidores.

A diferença interpretada a favor de organizações bem-sucedidas é que elas se posicionam à frente para usar o monitoramento informacional para identificar e explorar oportunidades; lidar com grandes ameaças rápida e decisivamente; e manter-se flexíveis e capazes de realocar recursos humanos e financeiros, conforme as mudanças de cenário ambiental.

4.3 Perfil empreendedor nas organizações

Em que pese a importância das organizações assumirem uma postura estratégica orientada ao empreendedorismo frente à competitividade no ambiente de negócio, mister se faz compreender o sujeito que empreende, ou seja, que responde com a aceitação e a devida implementação dessa estratégia.

Para Fillion (2000), o empreendedorismo pode ser definido como aquele saber que estuda os empreendedores. Em outras palavras, examina as atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.

Na visão de economistas, o empreendedor é visto como motor do sistema econômico, percebendo a essência do empreendedorismo no aproveitamento de novas oportunidades de negócios, associando esse conceito à inovação, afirma Souza (2006).

Gibbs (2003) apresenta que o empreendedorismo e o desafio do empreendedor estão imersos num ambiente de aumento da complexidade e incerteza, exigindo do mesmo um novo posicionamento no processo de desenvolvimento. Esse autor assume que é um desafio compreender o "modo de vida" de empreendedores que vivem com elevados níveis de "incerteza e de complexidade".

Souza (2006) defende que o empreendedorismo é um conceito dinâmico, e o empreendedor destaca-se, ou mesmo, surge quando novas situações aparecem, novas decisões são tomadas, novos rumos são escolhidos.

O desenvolvimento do empreendedorismo tem na figura do empreendedor, portanto, seu elemento central, e suas relações com a produção de riquezas tendem a se relacionar com o contexto competitivo na Sociedade da Informação.

Segundo Drucker (1986), os empreendedores são pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Estão sempre buscando mudanças, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões.

O empreendedor é descrito como um indivíduo com bastante iniciativa, agressivo para negócios, farejador de oportunidades, ansioso em ser patrão (e mais ainda em deixar de ser empregado) que se lança naquilo que gosta de fazer, sendo dinâmico e inquieto. Segundo Aquino (1987), o empreendedor é geralmente alguém dotado de muitas ideias, vocação para o risco, alguns impulsionados pelo lucro imediato, outros pelo prazer de criar, de fazer explodir seu potencial - todos, porém, excitados em administrar o próprio destino.

A dinamicidade é outro fator diferencial dos empreendedores, isto porque, implementam as ações com comprometimento, transpondo os percalços com total vontade de fazer acontecer e fugir da rotina do dia a dia. Além disso, dedicam-se integralmente ao trabalho.

Para Oliveira (1995), o empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente o valor em determinado período de tempo e contexto sócio-econômico, tendo cultivado com isso prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou tem relacionamentos com ela.

Eles se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho (DORNELAS, 2001, p.23).

Todavia, existem orientações individuais que favorecem ao empreendedorismo. Bull e Willard (1993) teorizam que o empreendedorismo ocorre quando quatro condições básicas são alcançadas :

A primeira é a motivação frente a tarefas, definida como “alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir”; a segunda é o conhecimento, definido como “know-how adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro”; a terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como “benefício econômico ou psíquico de uma ação”; e a quarta é o suporte do ambiente, definido como “condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho”.

Para Farrel (1993, p.166),

Empreendedores não nascem feitos, não são fabricados e nem são pequenos gênios. Eles acontecem em função das circunstâncias. Seu objetivo final não é tornar-se milionário, as realizações são suas metas. Não possuem um caráter indefinido, não estão prontos a passar por cima das leis, nem estão à espreita de um trouxa para tirar a vantagem. Sua análise de risco é relativa; eles consideram mais arriscado deixar seu futuro nas mãos de outras pessoas. Ser empreendedor não significa abrir um negócio, mas se tornar competitivo.

Filion (1999) afirma que, fundamentalmente, o empreendedor é uma pessoa que pode realizar e consegue assumir para si a transformação de uma oportunidade imaginária, numa realização concreta. Entretanto, para Filion (1999) e Dolabela (1999) o empreendedorismo no meio acadêmico é um campo onde existem diferenças e disparidades a respeito das exatas definições do empreendedor.

No sentido de congregar fatores relacionados ao conceito de empreendedorismo, Souza (2006) apresenta uma matriz com as diversas características citadas por autores referenciais.

Analisando o quadro 7 a seguir, nota-se que busca de oportunidades e conhecimento de mercado, características citadas por diversos autores pesquisados por Souza (2006), são os principais pontos do empreendedorismo enquanto referencial conceitual. Filion (1991), reforça que os empreendedores, além de inovadores, são pessoas criativas que buscam oportunidades. Segundo Martens (2009), a maior parte das definições de empreendedorismo remetem à identificação de oportunidades e à inovação.

Características do perfil empreendedor	Citações de Autores Referenciais
Buscar Oportunidades e Conhecimento do mercado	16
Inovação	16
Correr riscos	10
Criatividade	9
Liderança	7
Iniciativa	6
Conhecimento do produto	5
Necessidade de realização	5
Proatividade	5
Visionariedade	5

Quadro 7: Matriz de características de empreendedor.

Fonte Adaptada : Souza (2006, p.17).

Existe certo consenso entre estudiosos de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades, a presença da iniciativa para criar um negócio novo, paixão pelo que faz, aliada a utilização de recursos disponíveis de maneira criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive e, finalmente, a presença de uma grande facilidade para assumir riscos e possibilidade de fracasso, afirma Cielo (2001).

Empreendedores não são frutos unicamente de suas habilidades e talentos pessoais: em contextos sociais, econômicos e políticos nos quais as oportunidades para empreender rareiam, empreendedores simplesmente não irão aparecer. Igualmente, muitos empreendedores não desenvolveriam personalidade voltada para empreender se não houvesse condições para o fazer, ditadas pela sociedade em que se inserem. Além disso, dificilmente teriam como depurar e pôr em prática, talentos pessoais, não houvesse o contexto social dando condições para tanto (OLIVEIRA, 1995).

Dornelas (2001) apresenta que o grau de envolvimento e importância das características pessoais do empreendedor no início do processo são fatores que influenciam na tomada de decisão de iniciar um negócio junto com a análise do ambiente identificando oportunidades. É importante salientar que o desenvolvimento de

algumas características comportamentais do empreendedor são fundamentais para o sucesso ou insucesso. Os empreendedores de sucesso são: visionários, sabem tomar decisões, indivíduos que fazem a diferença, conseguem explorar ao máximo as oportunidades, determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e constroem o próprio destino, bons em planejamento, líderes e formadores de equipes, sedentos por novos conhecimentos, assumem riscos calculados, criam valor para a sociedade.

Para Fillion (1999) empreendedores possuem algumas características como: agressividade; alto nível de energia; autoconsciência; autoestima; autoconfiança, capacidade de aprendizagem; capacidade de correr riscos moderados; capacidade de inovação; capacidade de liderança; capacidade de reconhecer oportunidades e tomar as decisões corretas; criatividade; flexibilidade; habilidade na utilização de recursos; habilidade para conduzir situações; independência; iniciativa; orientação para independência e o sucesso; orientação para resultados; originalidade; otimismo; persistência; sensibilidade a outros; tenacidade; tendência a confiar nas pessoas; tendência a considerar o dinheiro como medida de desempenho; tolerância à ambigüidade e à incerteza.

De acordo com Lezana e Tonelli (1998), empreendedores são pessoas que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios das inovações num meio incerto.

Na área comportamental tem sido apontada a dificuldade em estabelecer um perfil para o empreendedor de sucesso, no entanto, tem se evidenciado cada vez mais a existência de algumas características comuns entre essas pessoas. Algumas dessas assumem usualmente um papel-chave e característico na distinção do processo empreendedor. O comportamento proativo é uma dessas e está associado à iniciativa do indivíduo na busca de oportunidades. Na prática é como olhar à frente e agarrar as oportunidades como forma de antecipar a procura futura. Para explorar as oportunidades existentes, a visão proativa representa, na maioria das vezes, a possibilidade de ganhos extraordinários para o empreendedor, dado o sentido de pioneirismo na ação (SILVA et al., 2009, p.64).

Uma outra característica dos empreendedores é o comportamento que se traduz por competitividade agressiva e está relacionado à disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado e é de crucial importância para o sucesso e sobrevivência do empreendedor no mercado de atuação. Traduz-se no esforço intenso para ser número um no mercado e caracteriza-se por uma postura permanentemente combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da concorrência.

As características de comportamento proativo e de competitividade agressiva, embora pareçam conceitos similares, são ideias distintas. Enquanto proatividade está relacionada à forma como se exploram oportunidades e se entra em novos mercados, a competitividade agressiva está ligada à ideia de como se relaciona com os demais rivais no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

Tonelli (1998), Figura 15 a seguir, reforça as características condicionantes do comportamento do empreendedor atuando em cima de fatores pessoais, sinalizados e frutos do processo evolutivo de formação dentro do contexto social. São quatro as características determinantes do comportamento dos empreendedores: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores. Isto significa que, toda vez que se altera uma delas (aquisição de conhecimento, surgimento de uma nova necessidade, desenvolvimento de habilidade ou modificação de valores) se estará modificando o comportamento.

A ação comportamental do empreendedor é motivada por influências exógenas que são assimiladas pela estrutura cognitiva posta no indivíduo que as recebe, gerando um encadeamento de pontos e variáveis que determinam a ação e comportamento.

O empreendedorismo pode ser entendido também como um comportamento transitório, isto é, que algumas pessoas engajam em comportamentos empreendedores respondendo às situações e oportunidades do ambiente (MARTENS, 2009, p.35). Assim, para explicar o empreendedorismo, além das características pessoais, é necessário também considerar influências de situações e do ambiente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

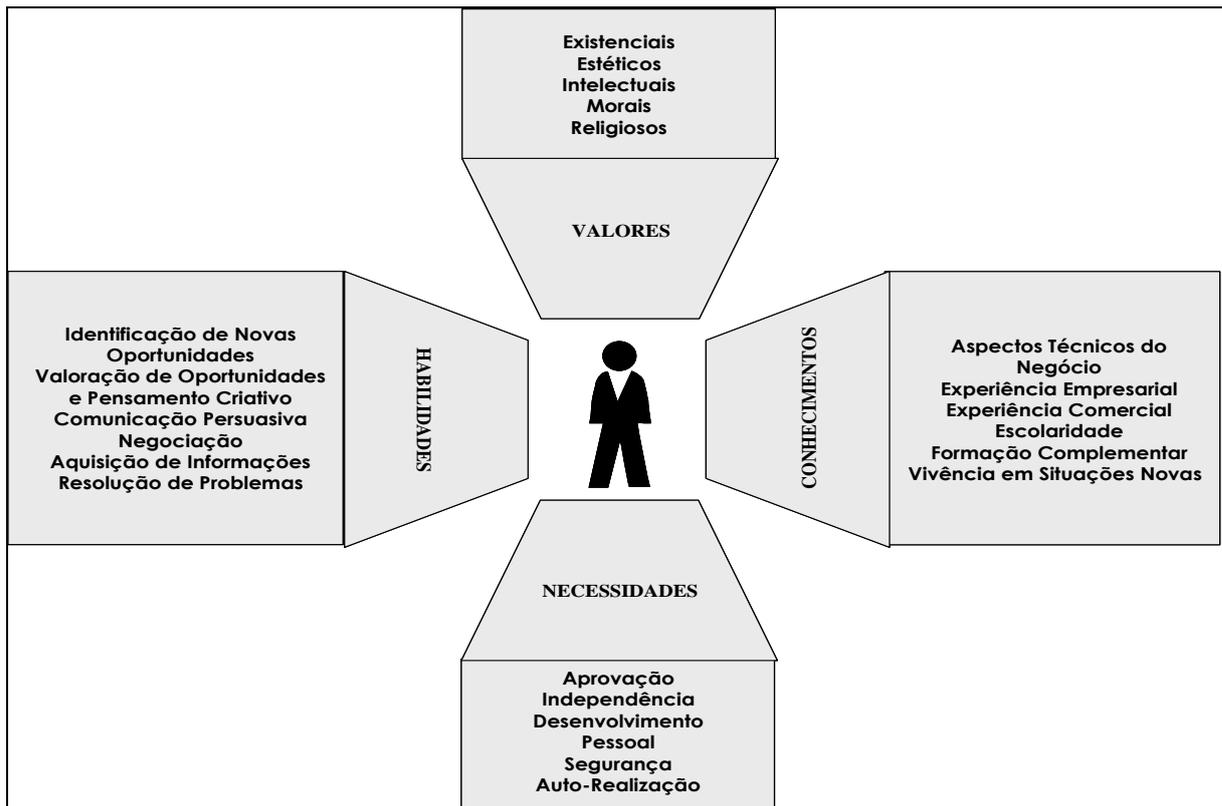


Figura 15 - Características condicionantes do comportamento do empreendedor.

Fonte : Tonelli (1998).

O ambiente de negócios complexo, turbulento e competitivo, exige dos empresários, cada vez mais, um perfil de competências que demanda crescimento e que acompanhe as mudanças e transformações que acontecem na Sociedade. É necessário estar atento ao ambiente cultural e informacional onde está inserido, já que as competências só podem ser colocadas em prática se existir a necessidade de implementá-la.

De fato, competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional afirma, Borges-Andrade (2007). Sob essa perspectiva, as competências são reveladas quando as pessoas agem perante as situações profissionais com as quais se defrontam. Elas servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Um estudo feito por Raupp e Beuren (2004) mostrou que a importância de programas específicos para o desenvolvimento de competências. Dentre esses programas, os mais importantes foram aqueles que aprimoraram competências

relacionadas à identificação de novas oportunidades, à resolução de problemas e à valorização do trabalho em equipe.

As competências dos empreendedores, originadas do conhecimento adquirido, das habilidades e capacidades desenvolvidas, das atitudes e dos traços de personalidade são a base para a consolidação das competências organizacionais, reforçam Raupp e Beuren (2004).

O mito que o empreendedor é um gênio, um ser de inteligência e competência superior, não necessariamente pode ser caracterizado como relevante. Novas abordagens teóricas demonstram que o desenvolvimento da competência empreendedora é de fato um processo interligado a diversos fatores internos e externos.

Muzychenko (2006) afirma que competência empreendedora “consiste de conhecimentos, capacidades e habilidades que permitem que um empreendedor execute com êxito o seu trabalho”. Perceber o nível de competências reais, ou autoeficácia, é portanto uma tarefa importante na predição de desempenho do empreendedor.

O que distingue uma pessoa empreendedora de outra não-empreendedora, baseia-se na capacidade de identificar oportunidades, afirma essa mesma autora. A exemplo, essa competência na identificação de oportunidade é resultado de diversas atividades cognitivas realizadas no âmbito de redes sociais. O sucesso da identificação de oportunidades depende do conhecimento e experiência como insumo no processo de aprendizagem e do nível de ESE (*Entrepreneur-self-efficacy*) como processo motivacional determinante.

Existem competências associadas à posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor . Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

As competências empreendedoras são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial. Para Man e Lau (2000), as competências empreendedoras podem ser categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a

competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. A categoria equilíbrio e vida pessoal, segundo Mello et al. (2006), pode ser acrescida nesse contexto categórico.

Para Man (2005), competência individual pode ser vista como um constructo multidimensional constituída a partir de diferentes componentes, incluindo insumos, processos, as realizações e contexto.

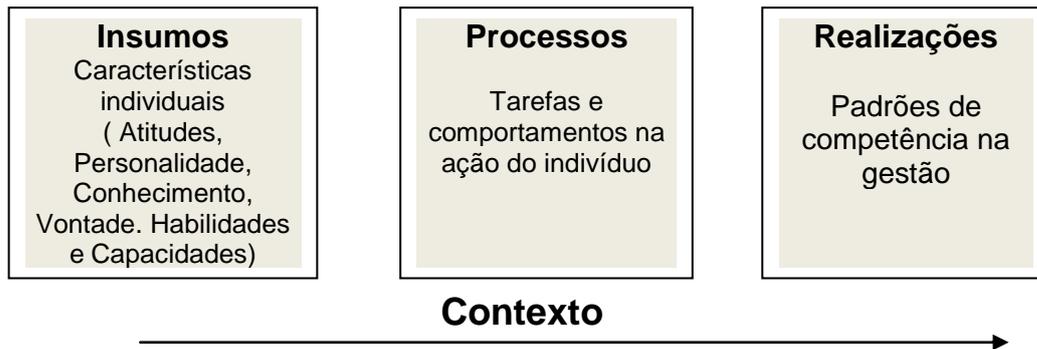


Figura 16 - Abordagem de competências – Constructo Multidimensional.

Fonte: Man (2005).

De acordo com Man (2005), como entradas/insumos, a principal ênfase é sobre os diferentes tipos de características individuais, incluindo atitudes, traços psicológicos, mentalidade, vontade, conhecimento, experiência, habilidades e capacidades. No entanto, é mais importante considerar as habilidades, capacidades ou conhecimentos que podem ser integrados com determinados valores e atitudes em relação à competência no desempenho de papéis de trabalho, mais do que a simples posse de tais componentes características.

Na dimensão do processo, o enfoque é sobre as tarefas ou comportamentos efetuados pelos indivíduos. Além disso, o foco em comportamentos aprendidos implica que eles são mutáveis e permitem a intervenção como a seleção e de ensino de tais comportamentos. A dimensão resultados/realizações, muitas vezes, enfatiza atingir padrões de competência em áreas funcionais de gestão (MAN, 2005).

Em relação à competência empreendedora, Man (2005) destaca que: em primeiro lugar, as competências estão estreitamente relacionadas com características pessoais, mas elas devem ser integradas na função profissional e no contexto; em segundo lugar, as competências são demonstradas e observadas através de padrões comportamentais, ações ou atividades realizadas; terceiro, os diferentes níveis de competência conduzem a diferentes níveis de resultados, tais como o desempenho no

papel exigido no trabalho, e em quarto lugar, estão demonstradas no âmbito de diferentes competências, em diferentes contextos.

O cenário de crescente competitividade entre empresas, entre nações, tem provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e formas de inserção neste ambiente turbulento e mutável. A necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. A questão do saber aprender no contexto empreendedor deve ser valorizada e, nesse sentido, a melhor compreensão pode contribuir para o desenvolvimento de uma melhor aprendizagem empreendedora, tal como propõe Man (2005).

Tanto a aprendizagem como a competência estão relacionadas ao conceito de mudança. Pode-se dizer, conforme afirma Freitas (2006), que a competência é resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido. Ela revela que o indivíduo aprendeu algo novo porque mudou a forma de atuar. Assim, o desenvolvimento de competência ocorre por meio da aprendizagem, e nos parece fundamental o desenvolvimento de mecanismos para ampliar, ao mesmo tempo, a capacidade e a velocidade de aprendizagem nos empreendedores.

A habilidade de aprender é essencial no desenvolvimento de capacidades empreendedoras (RAE; CARSWELL, 2000). Por isso, a aprendizagem é considerada central para o processo de desenvolvimento empreendedor. O empreendedorismo é essencialmente um processo de aprendizagem e, portanto, a fim de compreender o empreendedorismo, temos que primeiro entender como os empreendedores aprendem (MINNITI; BYGRAVE, 2001).

Para Man (2005), a aprendizagem empreendedora pode ser considerada como uma “competência” capaz de gerar a aquisição de outras competências empreendedoras. A competência enquanto capacidade de aprender contribui assim para aquisição de outras competências empreendedoras necessárias nesse contexto de competitividade, incertezas e ambiguidades.

Esse mesmo autor considera importante analisar o processo de aprendizagem do empreendedor a partir de três abordagens: a experiencial, a cognitiva e a de networking; sendo esta última geralmente reconhecida como principal fonte de

aprendizagem para o empreendedor em MPEs. Assim também vários tipos de experiências a partir das quais um empreendedor aprende devem ser identificadas.

As competências dos empresários de MPEs, portanto, tendem a ser largamente adquiridas através das relações sociais (networking), dentro e fora das organizações das MPEs e, no sentido de um espectro mais amplo, incluem-se fornecedores, clientes, gestores bancários, as empresas anteriores, o ensino universitário, as associações profissionais e pais – parentes próximos.

Quando se considera que o perfil empreendedor pode ser identificado a partir de competências específicas, as organizações do tipo MPEs respondem pelo desafio de interpretar como seus gestores e líderes empresariais sinalizam à essa demanda por aceitar comportamentos fundamentais para acompanhamento das mudanças no ambiente competitivo e turbulento, em que pese a necessidade constante de perseguição de novos patamares de inovação e aproveitamento de oportunidades.

4.4 Perfil empreendedor e competência informacional

A *Sociedade da Informação* é o espaço mais abrangente por onde trafega o movimento da competência na busca por informação. É o mundo alterado pela rápida disponibilização de uma abundância de informação, em uma variedade de formatos.

É um ambiente tão diferente e mutante que exige novas habilidades para nele se sobreviver. Espaço problemático e interconectado, que vai demandar que as pessoas desenvolvam capacidades que lhes permitam aprender a reconhecer e lidar com visões de mundo diferentes.

De acordo com Díaz (2008, p.113), existe uma sobreabundância de informação, por onde o manejo dela a cada dia está mais difícil e conflitivo, provocando saturação de informação. Trata-se de “infoxicación” e de ansiedade de informação, tal que essa maior quantidade de informação existente exige compreensão, análise e avaliação cada vez mais específica.

A explosão da informação alterou dramaticamente o conhecimento e as habilidades de que o empresário de MPE precisará para viver produtivamente no século XXI. Além disso, a *Sociedade da Informação* é ambiente de oportunidades e promessas. Aqui, percebe-se uma retórica utópica que oferece esperança e, mais que isso, fornece um roteiro, instruções precisas, para resolver problemas e atingir a transformação necessária.

A competência na busca por informação ou competência informacional prepara o indivíduo para tirar vantagem das oportunidades inerentes à *Sociedade da Informação* globalizada. Constitui espaço que abriga possibilidades para se discutir questões como a capacidade de o país de competir internacionalmente, bem como as injustiças sociais e econômicas, desde que as pessoas sejam preparadas para lidar com a enorme quantidade de informação disponível, isto é, sejam competentes em informação. A *Sociedade da Informação* traz grandes promessas para a aprendizagem no contexto das fontes de informação eletrônicas, embora encontrar significados em ambientes de abundância informacional não seja fácil, como reconhece Kuhlthau (1997).

O empresário da MPE ao aceitar novos desafios no processo gerencial deve obter uma capacidade de poder aprender e entender as realidades que o cercam. A importância do mapeamento das competências essenciais e os processos da aprendizagem facilitam para que as questões da relação entre empresário de MPEs e informação possam ser trabalhadas sob o ponto de vista de construção do processo de monitoramento informacional do ambiente de negócios.

É certo que o terceiro milênio configurará um novo tempo para as organizações e para os profissionais, afirmam Oliveira e Lacerda (2007). Entra-se numa época marcada por incertezas e pelo aumento da complexidade ambiental, caracterizada pelo aumento da pressão por parte dos consumidores, competidores, fornecedores, investidores, governos e pela sociedade em geral. Como consequência, percebe-se crescente necessidade dos gestores por informações cada vez mais confiáveis, rápidas e consistentes que lhes forneçam o conhecimento e a inteligência necessária para um processo de tomada de decisão eficiente e eficaz.

Para muitos empresários de MPE, este início de século tem oferecido grandes desafios e oportunidades. Um dos mais importantes refere-se à capacidade de adaptação às novas condições de trabalho. Entenda-se por adaptação à capacidade que o indivíduo tem de se ajustar, com eficiência e eficácia, ao contexto produtivo no qual está inserido, criando estratégias para minimizar, neutralizar ou antever as ameaças e prover as condições necessárias para o aproveitamento de oportunidades que venham a surgir nesse ambiente em constante transformação.

De modo a garantir um processo de ajuste eficiente e eficaz, os empresários de MPEs devem se preocupar em manter e desenvolver habilidades e competências diferenciadas e úteis para as empresas que têm precisado, cada vez mais, de dados e

informações seguras e precisas sobre o ambiente competitivo, para que o processo de planejamento estratégico desenvolva as medidas necessárias à neutralização (ou minimização) dos impactos causados pelo aumento da incerteza ambiental sobre a organização e a geração de vantagens competitivas sustentáveis e duradouras nos mercados competitivos onde atuam.

Miranda (2004, p.121) afirma que :

O desenvolvimento de competências informacionais pode tornar mais efetivo o trabalho de qualquer profissional no tocante às tarefas ligadas à informação, principalmente em atividades intensivas em informação. As competências informacionais, normalmente atribuídas a um tipo específico de profissional, não precisam estar ligadas somente a ele ou a um só tipo de trabalho. Elas podem e devem estar presentes em todos os profissionais nas mais diversas áreas na era da informação e do conhecimento.

De acordo com Diaz (2008, p.113) :

Existen diferentes escenarios que determinan que en la sociedad actual se hable de competencias informacionales, dentro de los que se encuentran: Cada uno de los miembros de la sociedad necesita buscar por sus propios medios la información que le requiere su trabajo, su estudio y hasta su vida cotidiana; requieren competencias para lograr acceder y utilizar esa información.

Miranda (2004, p.118) pode-se definir a competência informacional

[...] como o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação. Essa competência pode ser expressa pela expertise em lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais.

A competência informacional mobilizada em situações de trabalho pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade. É uma competência que perpassa processos de negócio, processos gerenciais e processos técnicos diversos, bem como diferentes partes de uma mesma organização ou atividade. Seria desejável que as competências informacionais fizessem parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações, destaca Miranda (2004).

Díaz (2008, p.109), em relação às competências, adverte para questões como:

a) Las características de las personas. Estas características se convierten en competencias cuando se demuestra que resultan útiles para una actividad determinada. b) Las calificaciones. “Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de educación formal y la competencia se refiere a ciertos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada y a la capacidad real para lograr un objetivo en un contexto dado.” c) El ser capaz. Las competencias son inseparables de la acción, se ponen de manifiesto cuando se

ejecuta una tarea, actividad o un trabajo, serán apreciadas cuando hayan evidencias o resultados. Tiene que estar la demostración, no se identifican con realizaciones aisladas y puntuales, sino con desempeños que expresan el dominio de una práctica. d) Los roles y las funciones. Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son críticos para el desempeño de un rol (tarea o actividad de una profesión); o función (actividades o tareas que ejecutan las personas que desempeñan un rol específico).

As considerações feitas por Díaz (2008, p.110) reforçam que :

Las competencias consisten en la puesta en acción, en práctica, en juego; en la movilización de forma combinada, integrada; en un contexto determinado, de todos los recursos (habilidades, conocimientos y actitudes) para la resolución de problemas y situaciones diversas, de forma exitosa. Se puede concluir, a partir del estudio de las definiciones y tipologías de competencias, que éstas desde la perspectiva informacional, se hacen cada vez más transversales en función de los diferentes escenarios existentes; y que aunque aún existan determinadas controversias terminológicas pueden plantearse como competencias imprescindibles para la alfabetización en información.

As competências informacionais do empresário de MPEs devem caracterizar o objetivo de uso de inteligência no processo decisório. A capacidade de monitorar informações possibilitará um alcance melhor de resultados, de busca de oportunidades.

Oliveira e Lacerda (2007), ao analisarem profissionais que atuam com inteligência competitiva reforçam que as habilidades e competências tendem a variar conforme as fases constantes do ciclo de IC. Na fase inicial de planejamento, as habilidades humanas e conceituais parecem ser as que mais se destacam. Essa constatação decorre da natureza integrativa e sistêmica dessa fase. Se existe um contato direto dos profissionais de IC com os usuários da inteligência a ser produzida, também existe uma demanda por conhecimentos holísticos e sistêmicos da organização, como por exemplo, conhecimentos sobre ambiente competitivo (setor industrial); estrutura de poder da organização; processo decisório; cultura organizacional e preferências dos administradores. Nas demais fases do ciclo de IC, percebe-se equilíbrio existente entre as demais habilidades (humanas, técnicas e conceituais).

Nassif et al. (2008), em sua pesquisa sobre o uso de inteligência competitiva em processos de monitoramento, revelaram a necessidade de investigar aspectos importantes como o perfil das pessoas envolvidas nessas atividades de acompanhamento de informação estratégica, em cada organização.

Tal como dito por Bergeron e Hiller (2001), o empresário na micro pequena empresa para que possa desfrutar dos benefícios de processos de monitoramento ambiental, deve ter a competência de traduzir as informações que captura, em

processos que permitam a melhor visão estratégica, o uso de tecnologias inovadoras e sobretudo a identificação de novas oportunidades.

5 DESEMPENHO COMPETITIVO E A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) DO COMÉRCIO VAREJISTA

As micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam a pressão pela necessidade de crescer continuamente, num contexto de aumento de competitividade, turbulência e complexidade do ambiente de negócios e a demanda constante de criação de valor no mercado. Uma maior proximidade com esse ambiente e uma melhor gestão da informação podem direcionar positivamente o nível de desempenho competitivo.

Conforme referendado anteriormente, a importância do monitoramento ambiental está na capacidade de gerar informação de valor agregado que pode ser objetivada ao atendimento das necessidades e usos de empresários no processo estratégico de gestão empresarial.

Isso posto, a orientação empreendedora com base na teoria do empreendedorismo corrobora o *status* de prioridade nas questões relativas à capacidade perceptiva das MPEs em compreender o ambiente de oportunidades. A decisão de empreender e competir, passa pela decisão estratégica de buscar oportunidades nas relações com o mercado que ela atua. Tal desafio requer um perfil de empresário que demande competências empreendedoras capazes de orientá-lo na formação de recursos informacionais de apoio ao processo de monitoramento ambiental em busca de informação de valor agregado.

A partir da necessidade de entendimento do contexto das MPEs, buscou-se apresentar sua relação com o setor comércio varejista. Nesse sentido, as exigências de competitividade do setor de comércio varejista são apresentadas a partir do contexto e de formação de indicadores de desempenho competitivo de mercado.

Apesar da importância que as grandes empresas têm para a economia brasileira e da destacada atenção que sempre mereceram dos órgãos governamentais, nota-se um elevado interesse e tendência no sentido de se conhecer, analisar e propor alternativas para o segmento empresarial formado pelas micro e pequenas empresas.

Supostamente, duas das razões para isso são: a importância econômico-social da MPE e a crescente evidência dos problemas/dificuldades comuns a essas empresas, os quais são responsáveis pelo elevado índice de mortalidade.

Torna-se cada vez mais importante que estudos sejam desenvolvidos também focando a realidade das micro, pequenas empresas, que apresentam características particulares e são de extrema importância para o desenvolvimento da economia e da sociedade do país (MAFRA; BARBOSA, 2008, p.96).

5.1 O contexto sócio-econômico e organizacional das MPEs

As MPEs vêm representando um papel cada vez mais importante para as economias mundiais, principalmente num momento em que as grandes empresas enxugam as estruturas organizacionais, achatam a pirâmide hierárquica e reduzem o nível de emprego (FERRARI et al., 2002, p.277)

Segundo relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002), as micro e pequenas empresas (MPEs) constituem "a imensa maioria do tecido empresarial na América Latina e Caribe". Cita dados do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) sobre a região, onde as MPEs representam mais de 96% do total de negócios formais e mais de 56% da mão-de-obra formal ocupada.

Embora não tendo a mesma proporção produtiva que as grandes empresas, as micro e pequenas empresas (MPEs) ocupam um papel de destaque em termos de emprego, renda e diversidade territorial. Do ponto de vista econômico, uma importante contribuição das MPEs no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de "colchão" amortecedor do desemprego (IBGE, 2003, p.15).

As MPEs têm papel crucial na promoção de atividades empreendedoras, devido à característica de "autoemprego", que funciona ciclicamente. Em períodos de recessão, nos quais há aumento do desemprego na maioria dos setores, muitas pessoas buscam alternativa de abrir o próprio negócio. Funcionam como um elemento de estabilização social. Elas são responsáveis por parte significativa da geração de empregos – respondem por cerca de 43% do pessoal ocupado no País, o que justifica as crescentes políticas públicas visando ao seu desenvolvimento (CNC; SEBRAE, 2008).

De fato, a importância socioeconômica das MPEs tem sido mostrada através de diversos aspectos, como: mão-de-obra que absorve, quantidade de empresas que totalizam, participação no PIB nacional, participação na massa salarial, redução do fluxo migratório, democratização do capital, formação de mão-de-obra, diversificação das exportações, dentre outros.

A rapidez do desenvolvimento de novas tecnologias de informação, o processo de globalização e a tendência das empresas de concentrarem-se nas competências essenciais, formam um quadro favorável ao aparecimento de estruturas ágeis e flexíveis, direcionadas a atender o mercado de modo competitivo, o que vem a estimular organizações tipo MPEs.

Para o IBGE (2003, p.17) não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas.

Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte das instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas físicas, ora em ambos.

A classificação de uma empresa de acordo com o porte é conduzida a partir de critérios distintos, muitas vezes associados às características da economia em análise (Quadro 8, a posteriori). Empresas consideradas pequenas em regiões ou países altamente desenvolvidos podem ser classificadas como médias ou grandes em localidades com menor grau de desenvolvimento. No Brasil, coexistem pelo menos quatro critérios de definição de MPE, sendo dois deles baseados na receita bruta anual e dois no número de empregados.

De acordo com o IBGE (2003), são características das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil:

[...] baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. (IBGE, 2003, p.18).

As taxas de natalidade e mortalidade empresarial no segmento das MPEs evidenciam a dinâmica desse segmento empresarial. O comportamento das taxas de natalidade e mortalidade das empresas mostra-se bastante sensível à variável de porte/tamanho das empresas.

Constatou-se ainda que, quanto maior o porte das empresas, menores eram as taxas de natalidade e de mortalidade. De fato, as empresas que ocupavam de 6 a 19 pessoas e de 20 ou mais pessoas apresentavam taxas de natalidade significativamente inferiores às de menor porte. (IBGE, 2003, p.20)

Orgão	Micro Empresa	Pequena Empresa
BRASIL - Lei geral da MPE	Até R\$ 240 mil de receita anual	Até R\$ 2,4 milhões de receita anual
BNDES	Até R\$ 1,2 milhões de receita anual	Até R\$ 10,5 milhões de receita anual
MTE/RAIS	Até 19 funcionários	Até 99 funcionários
SEBRAE- Comércio e Serviços	Até 9 funcionários	Até 49 funcionários

Quadro 8: Critérios de classificação do tamanho das empresas.

Fonte: CNC/SEBRAE (2008).

Estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) constataram que os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas eram a restrição de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano.

Outros problemas/dificuldades peculiares à micro e pequena empresa, citados como responsáveis pela mortalidade, são vários, destacando-se os seguintes: inexperiência no ramo de negócio; desconhecimento dos instrumentos de administração; falta de recursos financeiros; dificuldades para obtenção de créditos e financiamentos; falta de resistência aos momentos de instabilidade econômica; concorrência; desentendimento entre sócios; e falta de disciplina, responsabilidade e organização, problemas/dificuldades relacionadas à prática de gestão da informação e mercado (a falta de orientação para o mercado, o mercado competitivo, a ausência de níveis competitivos de qualidade, a falta de acesso à informação, as novas leis, os choques econômicos e as crises de mercado).

Para Ferrari et al.(2002, p.272), existem alguns aspectos de ordem geral que afetam as MPEs que tentam se voltar para contextos mais competitivos. Esses fatores podem ser classificados em três grupos distintos :

Fatores ligados aos dirigentes – os dirigentes são reconhecidos como fator determinante na orientação adotada pelas empresas. Entre as atitudes psicológicas que podem influenciar essa orientação, pode-se citar algumas características como: visão dos negócios e objetivos das empresas; estilo de gestão, de acordo com a importância do planejamento da busca de informações e das atividades de P&D; dinamismo; criatividade e capacidade de inovação e confiança em si; Fatores ligados à gestão das empresas; fatores ligados ao ambiente externo da empresa, tais como saturação de mercado, competitividade e agressividade da concorrência, entre outros.

O empresário e a relação com o melhor entendimento do ambiente de negócios, complexo e turbulento, reflete em questões importantes sobre o nível de competitividade nas MPEs. Quanto maior for o ritmo de crescimento de uma empresa e mais significativo o nível de sucesso que ela venha alcançar, maior será o risco de perda no processo de orientação e proximidade de mercado, caso a retenção de conhecimento diferencial não atinja os resultados pretendidos pela organização.

Quanto maior o ritmo de crescimento que a uma micro e pequena empresa deseja imprimir nos negócios, maior será o risco associado ao seu negócio.

[...] a propensão da empresa a correr riscos está bastante relacionada com a questão cultural na organização, em termos de arrojo ou conservadorismo. Nesse sentido, as informações podem assumir um papel fundamental na organização, reduzindo a incerteza no processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, o risco associado ao processo. (FERRARI et al., 2002, p.277)

Os estudos direcionados à compreensão dos aspectos de gestão da informação em MPEs são poucos e estão dispersos em diferentes abordagens temáticas. Como exemplo Dacorso (2002, p.233) no estudo com pequenas empresas encontrou fatores que influenciam no processo de decisão, quais sejam: “o ambiente externo ou aspectos econômicos representados pelos fatores exôgenos; a organização através dos fatores endógenos; a vontade pessoal dos decisores”.

Observa-se que nas organizações MPEs, o papel central do empresário faz diferença no sentido de ser ele o sujeito a assumir a liderança e a vontade de empreender. As características organizacionais das MPEs dentro de um contexto socioeconômico refletem diretamente e de modo intensivo sobre o empresário e o modelo de gestão empresarial.

5.2 O comércio varejista e as MPEs

A importância do setor comercial na geração de renda e riqueza na economia moderna é cada vez maior. Como propulsor do desenvolvimento econômico, tem acelerado a competitividade doméstica e internacional, a criação de empregos e o progresso tecnológico (CNC; SEBRAE, 2008).

Quanto maior a renda per capita, maior a participação do setor terciário (comércio) na economia, existindo uma tendência de passar por uma migração das atividades dos setores industrial e agrícola para as atividades de comércio e prestação de serviços. Em países desenvolvidos e em grande parte dos países em

desenvolvimento, a fração do Produto Interno Bruto (PIB) gerada pelo setor terciário (comercial) tende a ser maior e a empregar a maior parcela da população.

Historicamente, o comércio foi definido de modo residual, como todas as atividades que não se enquadravam nem no setor primário (agropecuária e extrativismo), nem no secundário (indústria). Nas últimas décadas, entretanto, com a crescente diversificação dos serviços e ganhos de importância do comércio e serviços na economia, intensificou-se a discussão da literatura de modo geral sobre a questão, gerando uma pluralidade de visões e interpretações acerca da conceituação e classificação das atividades.

No Brasil, a evolução do setor terciário esteve historicamente associada ao desenvolvimento de atividades mercantis e auxiliares à indústria. Paralelamente, a modernização das atividades agrícolas e o processo de urbanização criaram novas necessidades que vieram a ser atendidas pelo setor terciário de consumo não industrial.

A reestruturação produtiva das empresas e da economia mundial, aliada às inovações tecnológicas nos campos da informática e da telecomunicações, tem provocado profundas mudanças no setor de comercial, alterando várias das características. A maior disponibilidade da informação permitida pelo uso da internet aumentou a capacidade dos consumidores para comparar preços e produtos, modificando os padrões de concorrência de vários setores que adotaram o mundo virtual como canal de vendas (CNC, SEBRAE, 2008).

Dados estatísticos do IBGE (2005), a seguir, demonstram o quadro conjuntural do setor de comércio no País, em termos de importância como segmento econômico. Estes dados apresentam o comércio varejista participando com 42% do total da receita do comércio, e ainda, representando 64% dos salários, 75% do número de pessoas ocupadas e 84% do número de empresas do comércio.

Tabela 1 Participação dos principais segmentos do comércio no total da receita, pessoal ocupado, salários e número de empresas.

Segmento	Receita	Salários	Pessoal Ocupado	Empresas
Comércio de veículos, peças e motocicletas	14%	11%	10%	9%
Comércio por atacado	45%	25%	15%	7%
Comercio varejista	42%	64%	75%	84%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: IBGE (2005)

Além do importante papel do setor comercial na geração de empregos, a atividade do comércio destaca-se por ser pulverizada e predominantemente constituída por micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem pela quase totalidade do número de empresas no País. Em 2004, elas representavam 99,66% das empresas do comércio, sendo 95,05% (micro) e 4,61% (pequenas), segundo o IBGE (2005).

Tabela 2 Evolução de pessoas ocupadas nas empresas formais – em milhares.

Especificação	Micro		Pequenas	
	<i>Ano 1996</i>	<i>Ano 2004</i>	<i>Ano 1996</i>	<i>Ano 2004</i>
Comércio	3.257	4.966	1.182	2.025

Fonte: IBGE (2005)

Cerca de 56,1% das MPEs brasileiras enquadram-se na categoria de comércio. Essas empresas são, em geral, estabelecimentos que oferecem produtos de baixo valor, associados a necessidades básicas, como minimercados e mercearias (6,1%), varejo do vestuário (6,0%) e materiais de construção (4%).

Tabela 3 Número de empresas do comércio varejista.

Comércio	Empresas	%
Minimercado - mercearias	305.522	6,1%
Varejo do vestuário	303.235	6,0%
Materiais de construção	202.605	4,0%
Farmácias e perfumarias	130.271	2,6%
Comércio autopeças	127.402	2,5%
Outros segmentos do comércio varejista	1.753.718	34,8%
Total	2.822.753	56,1%

Fonte: SEBRAE (2004).

Em termos de distribuição geográfica, as MPEs estão localizadas em sua maioria nas regiões Sul e Sudeste, onde estão aproximadamente 75% do total de MPEs do Brasil. No que se refere ao comércio, a região Centro-Oeste do Brasil, caracteriza-se pelo número de 7,6% do total de MPEs.

Tabela 4 Distribuição das MPE por Região Geográfica – Setor Comércio.

Comércio	N. Empresas	%
BRASIL	2.822.753	100%
Norte	108.681	3,9%
Nordeste	484.447	17,2%
Centro-Oeste	214.307	7,6%
Sudeste	1.360.671	48,2%
Sul	654.647	23,2%

Fonte: SEBRAE (2004)

Em alguns países desenvolvidos, como nos EUA por exemplo, o segmento comércio contribui com mais da metade do Produto interno bruto - PIB e emprega mais de 50% da mão de obra e na Itália os pequenos negócios viabilizam mais de 40% das exportações.

Apesar dos vários estímulos às micro e pequenas empresas, muitos gargalos são percebidos, o que ocasiona ainda uma alta taxa de mortalidade e informalidade em seu seio. Alguns, como a falta de acesso a informação de mercado, impedem que se explore plenamente o potencial deste segmento de empresas na geração de receitas, empregos e divisas para o País.

De acordo com a CNC/SEBRAE (2008) o acesso a diversos mercados passa necessariamente pela obtenção de informações específicas sobre os setores de interesse. A falta de informação faz com que oportunidades de investimento sejam desperdiçadas, inibindo as iniciativas das MPEs.

Para obter competitividade essas empresas precisam cada vez mais, adaptar-se as exigências do mercado, e segundo a CNC/SEBRAE (2008), os principais problemas das MPEs, nesse contexto de acesso à informação residem em: deficiência de informações sobre o volume de comércio, bem como sobre oportunidades de negócios em novos mercados; escassez de informações sobre o mercado interno, especialmente no setor de comércio e informações estatísticas defasadas e pouco detalhadas.

Há escassez de dados estatísticos no País sobre muitos ramos de atividade, especialmente, no setor de comércio, que é mais pulverizado e diversificado que o setor industrial. Todavia, os dados anteriores demonstram o crescimento do comércio varejista no Brasil, sobretudo as MPEs, e sinalizam a importância no atendimento às necessidades do incremento populacional que acontece em diversas regiões do País.

Por outro lado, caracterizam que o ambiente competitivo concorrencial requer um monitoramento constante a partir de informações de valor que possam subsidiar os empreendedores de micro e pequenas empresas no desafio de empreender.

5.3 Contexto e caracterização do comércio varejista de materiais para construção

O entendimento do comércio varejista pode ser interpretação a partir da definição que o caracteriza

[...] o varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. As pessoas frequentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto, o varejo envolve também a venda de serviços (LEVY; WEITZ, 2000).

Foganholo (2004, p.14) reforça que

[...] a atividade varejista tem como finalidade ofertar produtos e serviços que sejam demandados pelos consumidores. Para atingir este objetivo é necessário deter conhecimento daquele particular mercado que se deseja atender...trata de todo o movimento de bens para uso e consumo de clientes finais.

Segundo Parente (2000, p.22),

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

As atividades do comércio varejista no Brasil e no Mundo refletem o ambiente de negócios que se apresenta de modo dinâmico e competitivo. Para Souza (2007, p.18) “o negócio de varejo está ficando cada vez mais complexo e entender e antecipar acontecimentos fica cada vez mais difícil”. Um dos fatores que vem mudando a face do comércio varejista global é o agravamento do nível de competição, mesmo nos mercados mais afluentes, afirma esse mesmo autor.

Para Levy e Weitz (2000), a turbulência provocada pela evolução tecnológica, intensificação da competição e pela constante mudança no comportamento de compra dos consumidores modificou drasticamente o panorama do setor, principalmente nas duas últimas décadas.

Observa-se que o comércio varejista é uma das mais complexas atividades de mercado dentre todos os segmentos econômicos, pois segundo Foganholo (2004, p.15) “[...] lida diretamente com o consumidor, que é um ser humano, portanto, sujeito a comportamentos, atitudes, humores, gostos, que variam extremamente, dificultando a previsibilidade”.

Em um contexto de crescente competitividade, interpretar quais são as necessidades, desejos, anseios e benefícios desejados pelos consumidores torna-se essencial. A capacidade de interpretar o ambiente de negócios, a partir de informações de mercado é condição essencial para a sobrevivência, em particular quando se analisa a conjuntura das MPEs.

O comércio varejista de materiais para construção se apresenta dentro de uma realidade dinâmica de desenvolvimento no País. Ele faz parte da cadeia produtiva denominada “construbusiness”, representativa em termos nacionais e com grande impacto econômico.

Tabela 5 Cadeia produtiva do “Construbusiness” no Brasil - 2006

Especificação	Participação na Cadeia Produtiva (%)	Participação do PIB (%)
Indústria da Construção	46,1%	6,0%
Indústria de Materiais e seus fornecedores	44,0%	5,7%
Comércio de Materiais para Construção	4,1%	0,5%
Serviços ao longo da cadeia	5,7%	0,8%

Fonte: ANAMACO (2006)

O desenvolvimento do comércio varejista de materiais para construção, em termos econômicos, está representado no impacto da cadeia produtiva do “construbusiness” no Brasil, a qual empregava em 2008, segundo a *Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção (ANAMACO)*, mais de 15 milhões de pessoas, sendo 4 milhões diretamente. Particularmente, o comércio varejista representava 0,5% do PIB em 2006, estimando um segmento com mais de 138 mil lojas em todo o país e um faturamento em 2008 da ordem de 43,2 bilhões de reais.

Dados estatísticos da ANAMACO, a seguir, apresentam a distribuição do comércio varejista de materiais para construção na região centro-oeste do País. O Estado de Mato Grosso aparece com 1% de percentual representativo do comércio varejista nacional.

Tabela 6 Distribuição do comércio varejista de materiais de construção - 2009

Região	Percentual de Representatividade
Sudeste	52%
Nordeste	19%
Sul	16%
Norte	6%
<i>Centro-Oeste</i>	<i>7%</i>
- Goiás	3%
- Distrito Federal	2%
- Mato Grosso	1%
- Mato Grosso do Sul	1%

Fonte: ANAMACO (2009)

Em termos de ocupação de pessoas, ou seja, número de empregados, pode-se perceber a importância das MPEs nesse segmento do comércio varejista nacional, tal como demonstrado a seguir, pelos dados da ANAMACO (2009).

Tabela 7 Evolução da distribuição de empresas no comércio varejista, segundo porte de funcionários(%) – 2009

Discriminação	2006	2007	2008
Até 10 funcionários	50,0%	53,0%	59,0%
De 11 a 50 funcionários	38,0%	35,0%	31,0%
De 51 a 100 funcionários	6,0%	4,0%	4,0%
Mais de 100 funcionários	7,0%	7,0%	5,0%

Fonte: ANAMACO (2009)

Em 2008, o número de MPEs no comércio varejista de materiais para construção no Brasil, segundo a ANAMACO, alcançou 90%, considerando-se o critério de porte de empresa até 50 funcionários.

Tabela 8 Evolução da distribuição de empresas no comércio varejista, segundo tamanho da área de vendas(%) – 2009

Discriminação	2006	2007	2008
Até 300 m ²	50,0%	53,0%	53,0%
De 301 a 700 m ²	19,0%	19,0%	18,0%
De 701 a 1000 m ²	7,0%	8,0%	7,0%
De 1001 a 9000 m ²	14,0%	14,0%	12,0%
Acima de 9000 m ²	1,0%	1,0%	1,0%

Fonte: ANAMACO (2009)

Os dados do tamanho da área de vendas demonstram que existe uma concentração de comércio varejista de materiais para construção, que atuam com até 700 metros quadrados, alcançando algo como 71%. Assim, as considerações de competitividade no contexto de MPEs podem também ser analisadas face à disponibilidade de área de vendas em uma localidade, ou município. Quanto maior o total de metros quadrados de área de vendas, maior será o indicador de saturação varejista na localidade.

A história do comércio varejista de materiais de construção segue um certo paralelo com o histórico do varejo em termos de desafios a competitividade e o enfrentamento das questões impostas pelo ambiente tecnológico e econômico-

globalizado. Porém, percebe-se que o varejo de materiais de construção tem um desenvolvimento ainda mais recente. A conjuntura econômica favorável do país nesse segmento pode ser explicado por características primárias no contexto sócio-habitacional, com déficits de moradias frente aos mais de 45 milhões de domicílios existentes (IBGE).

O mercado brasileiro de varejo de materiais de construção tem se modificado, em função de aquisições, fusões e ampliações, estimuladas por uma expectativa de crescimento forte, em função do déficit habitacional de moradias no Brasil. Espera-se um crescimento sustentável nesse mercado, em decorrência do aumento do número de imóveis que serão erguidos, estimando um acirramento nos negócios do comércio varejista de material de construção.

Esse contexto também pode ser projetado para Mato Grosso e Cuiabá. Dados estatísticos da Junta Comercial de Mato Grosso (JUCEMAT) apontam que Cuiabá, ao final do ano de 2005, detectou a abertura de mais de 14 mil empresas, sendo que 3.141 eram consideradas empresas do comércio varejista (IPDU, 2007).

O município de Cuiabá apresentava no ano de 2005 um número de 521 estabelecimentos do comércio varejista de materiais de construção, tal como se observa, a seguir.

Tabela 9 Número de estabelecimentos segundo CNAE Fiscal /SEFAZ-MT – 2004.

Discriminação do Comércio Varejista	Cuiabá	Mato Grosso
Materiais de construção em geral	52	351
Materiais de construção não especific. Anteriormente	366	1622
Materiais elétricos para construção	63	355
Materiais hidráulicos	3	279
Material para pintura	37	156
Total	521	2763

Fonte: IPDU (2007).

O crescimento no comércio varejista de materiais para construção pode ser entendido também pela necessidade de organização setorial, traduzida pela formação de sindicatos patronais e associações de empresários. A *Associação dos Comerciantes de Materiais para Construção de Mato Grosso* (ACOMAC-MT) apresenta 450 associados em Mato Grosso e 120 associados em Cuiabá.

A ACOMAC-MT atua como instituição fomentadora das relações entre as empresas do comércio varejista de Mato Grosso e as demais instituições representativas das esferas dos governos federal, estadual e municipal, incentivando a formação de um salutar ambiente concorrencial e competitivo de mercado.

Em termos de características em relação às MPEs, ao monitoramento informacional do ambiente de negócios, assim como o perfil do empresário do setor, a orientação empreendedora por identificação de oportunidades, não se evidenciou registros na ACOMAC-MT que pudessem contribuir com o estudo realizado..

Nesse sentido, a presente pesquisa pode auxiliar para que o comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá, particularmente aquele associado à ACOMAC-MT, possa ser melhor compreendido em relação ao desempenho competitivo, considerando os aspectos de foco e no monitoramento informacional e na orientação empreendedora por oportunidades.

5.4 Desempenho competitivo e o comércio varejista

As considerações teóricas anteriores apontaram para a existência de um novo contexto concorrencial para a MPE dentro da *Sociedade da Informação*, marcado por um ambiente de negócios incerto, competitivo, complexo, turbulento e, sobretudo, exigente em termos de criação de valor.

A importância para a micro e pequena empresa (MPE) em monitorar o ambiente competitivo em busca de informação de valor agregado, a partir de uma orientação empreendedora por oportunidades enquanto estratégia de desenvolvimento e crescimento empresarial, converge para o entendimento do impacto dessas questões sobre o desempenho competitivo do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT.

A existência de uma maior concorrência faz com que as empresas (MPEs) busquem formas alternativas de se manterem no mercado, criando e sustentando vantagens competitivas, tal como defende Porter (1986). Um ambiente competitivo supõe empresas fortes, em nível concorrencial, competindo via capacitação, eficiência técnica, produtiva e organizacional. Trata-se de uma arena entre as empresas voltadas a ganhos superiores, que está relacionada a desequilíbrios originários do esforço de diferenciação e criação de valor pelas empresas.

Competir e conseguir administrar uma posição competitiva diferenciada nesse ambiente normalmente demanda o uso de estratégias genéricas, tais como: liderança em custos, diferenciação e foco, tal como define Porter (1986).

O objetivo de uma estratégia no nível de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. De fato, para se posicionar de maneira diferente de seus concorrentes, a empresa tem de decidir se pretende executar atividades de maneira diferente ou executar atividades diferentes, decisão que traduz uma escolha deliberada no tocante a como ela irá executar as atividades para que criem um valor exclusivo (A.HITT, 2008, p.103).

As organizações devem desenvolver a capacidade para planejar e implementar ações estratégicas capazes de estimular seu crescimento e desenvolvimento de mercado. A questão que se apresenta é que uma empresa precisa diferenciar-se também no uso da estratégia, apoiando-se não apenas em estratégias genéricas, mas aceitando o uso de novos desafios, tais como os propostos pela orientação empreendedora. A melhor relação entre informação, empresa e ambiente competitivo enseja um potencial caminho para atuação futura no mercado.

Choo (2001, p.9) considera que a

[...] informação obtida a partir de monitoramento ambiental é cada vez mais utilizada para conduzir o processo de planejamento estratégico das empresas e organizações na maioria dos países desenvolvidos. Há evidências de pesquisa para mostrar que monitoração ambiental está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional. No entanto, a prática de monitoramento ambiental por si só é insuficiente para garantir o desempenho – o monitoramento deve ser alinhado com a estratégia e as informações de monitoração devem ser efetivamente utilizadas no processo de planejamento estratégico. Um efeito importante da monitoração é aumentar e melhorar a comunicação e discussão sobre questões orientadas para o futuro das pessoas na organização.

A existência de uma maior concorrência faz com que as empresas (MPEs) busquem formas alternativas de se manterem no mercado, criando e sustentando vantagens competitivas, tal como defende Porter (1986). Um ambiente competitivo supõe empresas fortes, a nível concorrencial, competindo via capacitação, eficiência técnica, produtiva e organizacional. Trata-se de uma arena entre as empresas voltadas a ganhos superiores, que está relacionada a desequilíbrios originários do esforço de diferenciação e criação de valor pelas empresas.

Historicamente, a tônica para definição do desempenho era dada através de medidas de caráter financeiro, tais como o retorno sobre as vendas, sobre o investimento, a variação de preços, as vendas por empregado, o lucro por unidade de produção e a produtividade.

Uma medida de desempenho, do ponto de vista das teorias de concorrência, é a competitividade. Segundo Sproesser (1999), a competitividade, entendida como a capacidade de sobrevivência e crescimento nos mercados, é resultado de estratégias competitivas adotadas pelas empresas, que tem por objetivo obter um desempenho superior aos seus índices anteriores, e também, aos resultados de seus concorrentes.

A competitividade segue, em sua maioria, a definição proposta por Porter (1986), na qual é vista como a “habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”.

Pela acepção de Jank e Nassar (2000, p.141), do ponto de vista das teorias de concorrência,

[...] a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, o qual, no entanto, depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística.

Ao se discutir competitividade e estratégias de mercado, deve-se levar em consideração as regras do jogo nessa arena comercial, ou seja, o ambiente institucional de negócios, que compreende os mecanismos legais de concorrência, além dos aspectos econômicos e fatores de políticas tarifárias e comerciais, e também as políticas setoriais adotadas pelo governo.

Em decorrência das transformações nas relações econômicas mundiais, a competitividade ganhou *status* de garantidora da existência das empresas no escopo competitivo. Com isso, as empresas passaram a gerir as competências, adequando os recursos, para geração e manutenção de uma melhor situação competitiva, administrando a evolução da participação no setor, em níveis mundiais ou locais, onde atuam.

Diante da configuração econômica presente, procura-se estudar a competitividade como função da conformação de estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente nos mercados, cujos fatores preponderantes estão, constantemente, sendo substituídos por determinantes que agregam maior valor.

A interpretação das situações competitivas estratégicas, pode ser realizada tal como proposto por Parente (2000, p.166). Uma organização pode estar em vantagem competitiva, ou em paridade competitiva, ou em desvantagem competitiva. Estes

posicionamentos estratégicos geram resultados e uma forma de atuação frente aos desafios da concorrência no ramo de atuação.

Posição Competitiva	Resultados	Posição em relação aos concorrentes
Vantagem Competitiva	Competir com sucesso excepcional	A organização consegue criar uma oferta de valor relevante e os competidores têm muita dificuldade em imitá-la.
Paridade Competitiva	Competir com sucesso	A organização consegue criar uma oferta de valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros conseguem fazer o mesmo.
Desvantagem Competitiva	Competir com insucesso	A organização tem uma oferta cujo valor é inferior ao dos concorrentes.

Quadro 9 - Situações competitivas frente ao desempenho organizacional.

Fonte : Parente (2000, p.166).

Segundo Jank e Nassar (2000, p.141), a definição do conceito de competitividade tem conseqüências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho. Nesse sentido, a evolução da participação no mercado pode ser um indicador de resultado que tem a vantagem de condensar múltiplos fatores determinantes do desempenho ocorrido no passado.

Conforme explicita Pereira (2003), competitividade e desempenho são conceitos intrinsecamente relacionados na medida em que a avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização verifica a eficácia das decisões estratégicas, que por sua vez resultam na competitividade das organizações ou sistemas.

O conceito de desempenho está ligado à idéia de comparabilidade, ou seja, é sempre medido em relação a um referencial (SPROESSER, 1999). O desempenho de uma organização não deve ser medido somente em termos de indicadores de eficiência, como produtividade e rentabilidade, sendo que as dimensões de eficácia e igualdade devem também ser incorporadas no modelo de análise.

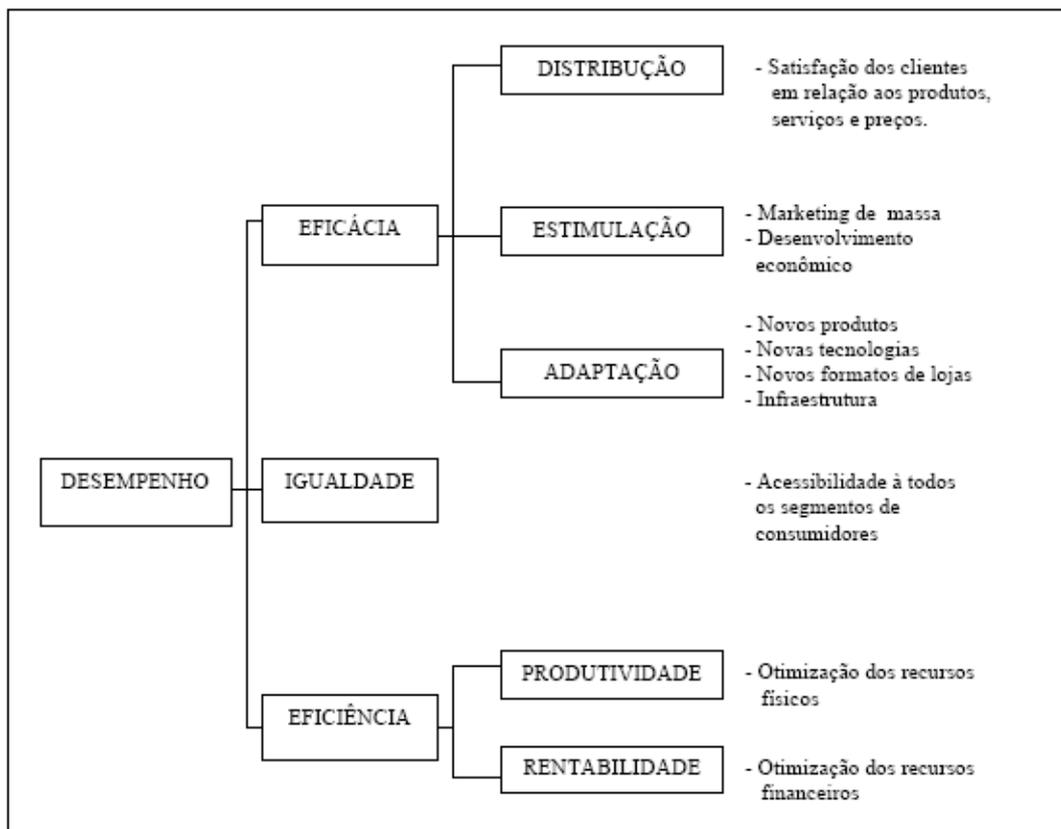


Figura 17 - Análise de desempenho competitivo do varejo

Fonte: Sproesser (1999).

Fundamentalmente, a competitividade é um fenômeno que está intimamente ligado aos pontos referentes às noções de concorrência, portanto, pode ser entendida como sendo uma conformação entre as estratégias, internas e externas, assumidas pela empresa em relação ao nível de concorrência do segmento de atividade na qual está inserida.

Por sua vez, a complexidade do conceito de desempenho acarreta em dificuldades de compreensão do termo e de identificação de medidas capazes de mensurá-lo. Segundo Goldman (1992), o desempenho é um conceito multidimensional cuja avaliação deve ser feita segundo as especificidades de cada sistema a ser avaliado, assim como ser baseada em critérios próprios a cada atividade, e o todo ser analisado na perspectiva dos diferentes agentes econômicos do sistema.

De acordo com a análise feita por Mafra (1999), os indicadores de desempenho atuam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois concretizam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados

alcançados. A Figura 18, a seguir, explica o desempenho através dos ambientes que cercam a empresa e que de alguma forma contribuem para sua variabilidade.

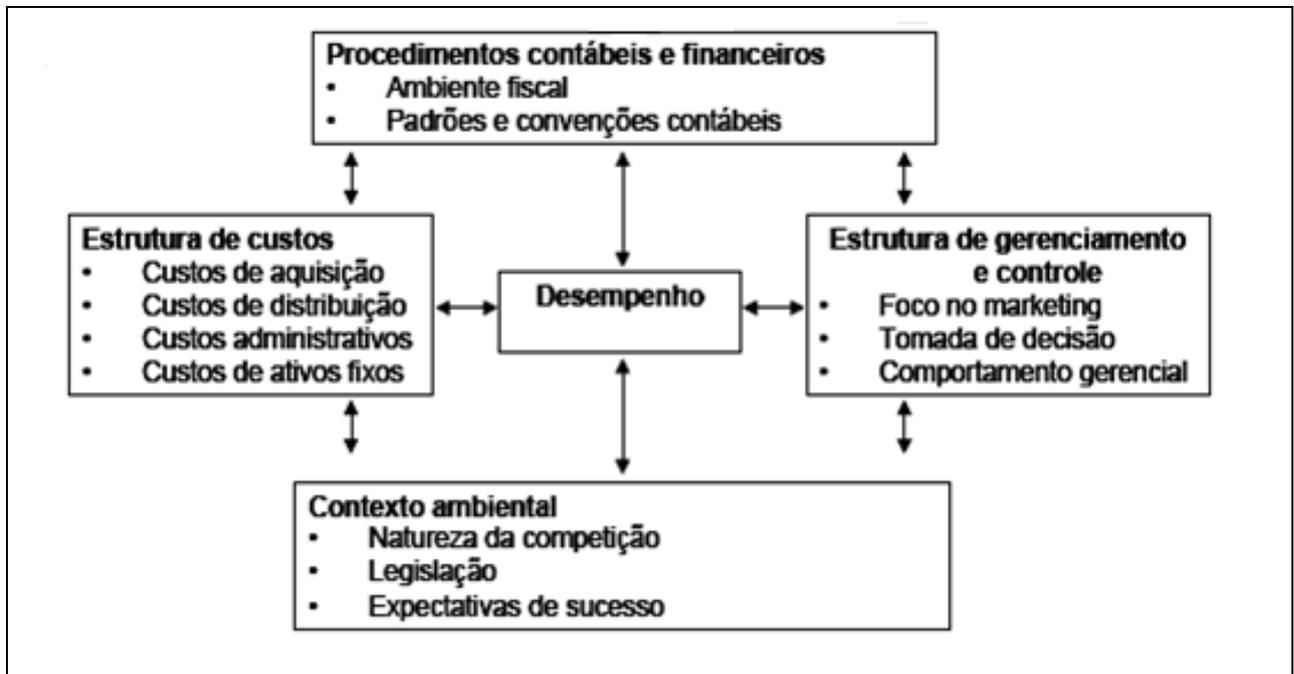


Figura 18 – Elementos de desempenho no varejo.

Fonte: Mafra (1999).

De acordo com Mafra (1999), medidas de desempenho gerenciais relatam, monitoram e controlam as atividades, possibilitando a previsão e a resolução de problemas, em geral, para o corpo gerencial responsável pelas ações estratégicas da empresa. As empresas precisam de medidas de desempenho gerenciais para controlar variáveis de custos, qualidade e tempo, uma vez que tem que administrar as expectativas dos clientes, as demandas sobre os processos e a economia da organização (custo), concomitantemente.

As medidas de desempenho constituem uma forma adequada para diagnosticar possíveis desarranjos de ordem gerencial e estratégica da empresa, e assim auxiliar no processo de tomada de decisão. Elas podem ser consideradas como o resultado de processamento de um conjunto de indicadores que medem os esforços orientados das empresas para garantir, e aumentar, o espaço num mercado competitivo. Desta forma a empresa tem um mecanismo apto para apontar caminhos mais vantajosos ou prever efeitos contrários às metas estabelecidas pela empresa.

Um modelo de medida de desempenho adequado para organizações que atuam em ambientes de alta competitividade, deve traduzir a visão e a estratégia empresarial de modo a avaliar os esforços de maneira integrada. Há, portanto uma necessidade da aplicação de medidas de desempenho não somente focada no controle, mas também em estratégia (GOLDMAN *et al.*, 2002).

A análise do desempenho coloca em evidência, de acordo com Sproesser (1999), também a necessidade de uma observação detalhada de um certo número de firmas, que obtém os melhores resultados financeiros ou as que detêm as maiores partes do mercado. Esta observação permite a avaliação das variáveis estratégicas mais importantes e a compreensão de como elas devem ser manipuladas de maneira a orientar as firmas para melhores desempenhos.

Na revisão de literatura foram encontrados indicadores de desempenho com formas diferenciadas de medição e objetivos específicos tais como; participação de mercado, retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre investimentos (ROI), lucratividade (lucro sobre vendas), crescimento, performance de mercado, taxa de crescimento de vendas, qualidade de produto, tamanho, sucesso relativo de novos produtos, satisfação do consumidor, performance geral.

Observa-se que indicadores que marcam o desempenho de mercado fazem parte da análise estratégica empresarial. Estes indicadores tais como participação de mercado, crescimento, performance de mercado, taxa de crescimento de vendas, qualidade de produto, satisfação do consumidor e performance geral sugerem a necessidade de avaliação controlada do desempenho de organizações na orientação estratégica. De acordo com Parente (2000, p.160)

O volume de vendas é provavelmente o indicador de desempenho que mais os empresários do comércio varejista acompanham mais intensamente. Ao final de cada dia, as lojas verificam o valor das vendas alcançadas. Dessa forma, algumas mudanças no composto varejista e, conseqüentemente, no grau de competitividade podem ser ajustadas com extrema rapidez.

Para Kash (2002, p.43) “[...] a empresa precisa entender a demanda no mercado antes de criar a oferta. É a única maneira de compreender e atender os clientes-alvo melhor do que os concorrentes”. No contexto do empresário de MPE é possível interpretar se ele está atento ao desempenho competitivo de mercado, analisando-se tanto a percepção dos clientes como comparativamente à concorrência vigente.

Estas considerações, quando postas na realidade do comércio varejista, defrontamos com a percepção de Parente (2000, p.160), tal que

Uma das características dos varejistas de sucesso é a capacidade de entender adequadamente como o mercado funciona e saber como atuar nesse mercado. Como ocorre em qualquer outra atividade humana, o conhecimento sobre o funcionamento do mercado ajuda os varejistas a explicar, a prever e até, em certo grau, influenciar o comportamento de compra dos consumidores.

Ao entender o funcionamento do mercado, o empresário do comércio varejista sente maior facilidade para atuar e assim conseguir definir e atingir os objetivos (PARENTE, 2000). O desempenho competitivo do comércio varejista, para esse autor pode ser explicado pela relação entre variáveis ambientais (economia, clima e demografia, por exemplo), o composto varejista (o que a loja faz para atrair os consumidores) e a concorrência varejista.

A medição do desempenho competitivo é uma ferramenta de gestão bastante útil; ajuda a empresa a entender melhor o que funciona e o que não funciona. Como resultado, as organizações podem mudar a estratégia ou a maneira de fazer as coisas, de modo a elevar o desempenho. Para esta medição é preciso identificar o que deve ser medido e como. Por exemplo, existe uma relação direta entre vendas, fatia (parte do mercado que a empresa conquistou) e demanda de mercado. Quanto maior a participação de mercado ou maior a demanda de mercado, maior será o desempenho do comércio varejista em termos de vendas.

Para Reichheld (2006) uma organização deve olhar para o desempenho competitivo de mercado avaliando a satisfação e o nível de recomendação pelos seus clientes. Ao tratar a satisfação dos clientes e a recomendação, esse autor analisa relações entre fidelidade, lealdade, crescimento de mercado nas organizações. Esta análise se realizada comparativamente permite estabelecer um certo grau de posicionamento competitivo frente à concorrência.

No caso de organizações do comércio varejista a variável satisfação dos clientes é crítica no que tange ao desempenho competitivo de mercado. Quanto uma loja é capaz de atender e satisfazer as demandas dos clientes é alvo constante de formulação de indicadores de desempenho. Kaplan (1997) utiliza o conceito *Balanced Scorecard-BSC* como referência para avaliação de performance empresarial. Esse termo engloba tanto questões relativas aos relacionamento empresa- cliente, como análises financeiras de retorno do investimento, entre outros indicadores.

De acordo com Fernandes e Santos (2008, p.17), também uma maior orientação empreendedora contribui para uma melhor performance empresarial. Assim, também

uma orientação ao mercado produz nela um impacto significativo. A orientação empreendedora e a orientação ao mercado são complementares .

O desempenho competitivo medido por indicadores como satisfação dos clientes, recomendação dos clientes, reclamação e recompra pelos clientes, tendem a possibilitar uma melhor participação competitiva pelo comércio varejista, favorecendo aspectos positivos de crescimento. Todavia, procurou-se nesta pesquisa evidenciar se existia uma relação direta entre este desempenho competitivo e o monitoramento informacional do ambiente na busca por oportunidades.

Estas questões quando postas na realidade das micro e pequenas empresas do comércio varejista de materiais para construção foram investigadas. A interpretação do ambiente competitivo através do monitoramento informacional do ambiente de negócios teóricamente pode impactar a ação do empresário do comércio varejista na possibilidade de ofertar melhor e com maior eficácia seus produtos e serviços. Entender como o monitoramento informacional do ambiente de negócios, orientada estrategicamente para a busca de oportunidades de mercado pode contribuir com o melhor desempenho competitivo das micro e pequenas empresas do comércio varejista de Cuiabá-MT, motivou a realização da presente pesquisa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De modo a indicar formas e meios a serem utilizados durante uma pesquisa para atingir os objetivos propostos, optou-se pela explanação de um referencial teórico-metodológico. Nesse tópico será exposta a base metodológica considerada adequada para conduzir a presente pesquisa, tendo em conta o referencial teórico, a problemática e os objetivos da pesquisa.

A relação entre o monitoramento informacional do ambiente realizado pelo empresário de MPE em busca de informação para negócios com valor agregado, em uma perspectiva estratégica de orientação empreendedora por oportunidades que possibilitasse um melhor desempenho competitivo, caracteriza esta pesquisa como parte de uma área em crescimento na *Ciência da Informação*, qual seja: o comportamento na busca por informação ou comportamento informacional.

Existe uma percepção na CI que o comportamento na busca por informação é um termo cujo tempo chegou, uma vez que capta uma gama mais ampla de informações relacionadas com fenômenos, sendo que muitos dos quais estão recebendo uma fresca atenção.

Pettigrew et al. (2001, p.44) definem comportamento na busca por informação como “o modo como as pessoas necessitam, buscam, gerenciam, distribuem, e utilizam informação em diferentes contextos”. Para Wilson (1999, p.249) trata-se da “totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo ambos tipos de busca ativa e passiva, e o uso da informação”.

O uso da teoria do comportamento na busca por informação é crescente com um número evolutivo de teorias sendo desenvolvido no seu interior, particularmente na *Ciência da Informação* (FISCHER et al., 2005). Para esses autores esse crescimento é evidente em 72 metateorias, teorias e modelos analisados em *Theories of Information Behavior da American Society for Information Science and Technology (ASIST)* podendo-se observar que 2.7% das abordagens foram traçadas a partir da informática, 4.1% a partir das humanidades, 31.0% das ciências sociais e 51,2% originaram-se na Biblioteconomia e *Ciência da Informação*.

Nesse contexto, Bates (2005, p.1) contribui ao definir e explicar os principais conceitos teóricos aplicados em pesquisas sobre comportamento na busca por informação na *Ciência da Informação* destacando treze metateorias. Ao se aprofundar

no estudo dessas abordagens e o caráter evolutivo que as fizeram emergir observa-se o foco na valorização do conhecimento prévio que o indivíduo possui, socialmente influenciado por seu meio, o qual exalta as características sócio-comportamentais.

Classificação	Principais Autores com aplicação na Ciência da Informação
Abordagem histórica	Barzun & Graff (1992)
Abordagem analítico filosófica	Fuller (2002)
Abordagem etnográfica	Pettigrew (2000)
Abordagem da bibliometria,	Brookes (1968), Price (1986), Small (1999), White & McCain (1998)
Abordagem de engenharia	Minsky (1968), Russell & Norvig (1995), Allen (1995), Chowdury (2003)
Abordagem sistema centrado no usuário	Ackerman (2000), Bates (1990,2002), Dillon (1994,1995), Marchionini (1998)
Abordagem físico	Shannon & Weaver (1975)
Abordagem construtivista	Dervin (1983,1999); Kuhlthau (1993)
Abordagem construcionista ou Análise discursiva	Budd & Raber (1996); Frohmann (2001), Talja (2001)
Abordagem da Teoria Crítica	Harris (1986)
Abordagem evolucionária	Madden (2004), Sandstrom (1994,1999)
Abordagem cognitiva	Bates (1979), Belkin (1990), Ellis (1989), Ingwersen (1999)
Abordagem sócio-cognitiva	Capurro (2007), Hjørland (2002); Dervin (1997); Hjørland e Albrechtsen (1995)

Quadro 10: Metateorias em comportamento na busca por informação.

Fonte Adaptada: Bates (2005).

Destaca-se a abordagem sócio-cognitiva ao considerar as informações de acordo com o contexto social ao qual o indivíduo pertence; na presente pesquisa, o empresário da micro e pequena empresa (MPE) pertencente a uma comunidade empresarial específica.

Essa abordagem considera a visão de mundo desse indivíduo-usuário. Assim, a *Ciência da Informação* volta-se para um enfoque mais interpretativo, focado no significado e no contexto social do usuário.

A abordagem sociocognitiva, de acordo com seu principal teórico Birger HjØrland, foca a interação do usuário individual e do ambiente social/organizacional. O paradigma social proposto pelo autor é chamado de “análise de domínio”, onde a informação é melhor compreendida quando estudada a partir dos domínios de conhecimento (*domain analysis*) relacionados às comunidades discursivas (*discourse communities*). Alguns autores da CI, definem que as comunidades discursivas são formadas pelo pensamento, linguagem e conhecimento sincronizados de grupos sociais distintos que fazem parte da sociedade moderna. São construções sociais constituídas por indivíduos, mediadas por dimensões culturais, sociais e históricas.

O termo informação na área de *Ciência da Informação* para Capurro(2007) considera indivíduos, cultura, subjetividade e interpretação. De fato, o indivíduo é visto como um dos atores principais a partir do processo de recuperar informação. Ele manifesta interesse e conhecimento prévio e está conectado à redes sociais.

Observa-se, portanto, as diversas possibilidades existentes de abordagem do problema de pesquisa centrado no indivíduo-empresário de MPE, sobretudo quando se considera o caráter poliepistemológico e interdisciplinar da *Ciência da Informação*.

Como ciência interdisciplinar, a *Ciência da Informação* permeia diversas áreas, sendo por elas influenciada e ainda carecendo de sólidos fundamentos epistemológicos. A análise dos problemas relacionados ao ciclo da informação é feita de modo multifacetado e fragmentado, com o uso de diversos métodos e metodologias que muitas vezes falham ao se reportar à sua base epistemológica e que ilustram uma dependência intrínseca, mesmo que involuntária, quanto às preferências pessoais ou coletivas dos autores, preferências que nem sempre são claramente expostas (MARCIANO, 2006, p. 182).

Sob o ponto de vista epistemológico existem diferentes abordagens pelas quais a *Ciência da Informação* pode ser tratada, tais como o realismo crítico, o neopragmatismo, a fenomenologia, o estruturalismo e o construtivismo social (MARCIANO, 2006, p. 182). Para esse autor, a *Ciência da Informação* tem se aproximado da abordagem fenomenológica para entender as próprias questões e problemáticas. As teorias do comportamento na busca por informação situam-se em uma área próxima à fenomenologia e à *Ciência da Informação*

Ao formalizar seu pensamento, o indivíduo externaliza suas percepções e associa a elas uma conotação pragmática, voltada a influenciar os comportamentos dos receptores daquela comunicação. Os receptores, por sua vez, terão sua percepção do mundo modificada pelo conhecimento recém-adquirido, percepção essa que dará origem a novas ações, num ciclo contínuo e renovado de geração e formalização do conhecimento. A efetividade dessas interações será tanto maior quanto mais intensa foram a produção e a busca pelo conhecimento no contexto analisado, ou seja, quanto mais ativo for o

comportamento informacional dos indivíduos considerados (MARCIANO, 2006, p. 187).

Para Carvalho e Vergara (2002, p.82) a fenomenologia pode ser caracterizada como “um método subjetivista de investigação científica”.

[...] pressupostos e julgamentos são abandonados, permitindo que o conhecimento possa nascer da experiência do pesquisador com a essência de seu objeto de pesquisa. O pesquisador enxerga o mundo como indeterminado e problemático. Os fenômenos sob investigação são vistos mais diretamente como resultantes de percepções, intuição e significados pessoais.

Nos fenômenos investigados considera-se a “experiência vivida” pelos indivíduos. Consideram-se tanto as características observadas, como as qualidades específicas percebidas, como formas pessoais de significado. Como metodologia de pesquisa o paradigma fenomenológico aceita e dá ênfase à descrição do mundo pelo ponto de vista das pessoas que o vivem e o experienciam. Os resultados da pesquisa, em termos de generalizações dizem respeito apenas aos indivíduos específicos sob investigação.

Assim, pode-se falar em “método fenomenológico como estudo científico das experiências humanas que descreve os significados das vivências experimentadas por determinados indivíduos em relação a um dado fenômeno” (CARVALHO; VERGARA, 2002, p.82). Portanto, a abordagem fenomenológica não se preocupa em estudar objetos e atores sociais isolados. A tarefa do pesquisador é buscar compreender como a realidade se constrói por meio da experiência das pessoas envolvidas em determinada situação ou com um dado fenômeno.

O método de orientação fenomenológica se apresenta de cunho notadamente interpretativo. Marciano (2006, p.187) entende que

[...] a mais importante contribuição da Fenomenologia à Ciência da Informação seja a ideia de que não é possível ter uma percepção e uma observação “puras” do mundo. Sob essa concepção, similar à do realismo crítico, toda observação é dependente de uma teoria e de um contexto, estando continuamente sujeita a reformulações.

Dentro da tradição fenomenológica existe a etnometodologia tida como um tipo comum de postura teórica qualitativa. “A etnometodologia interessa-se pelas rotinas do cotidiano e pelo modo como os indivíduos, por meio delas, produzem interativamente a realidade social” (BRAGA, 2007, p.32). A análise, nessa abordagem, é focada nas atividades cotidianas com o objetivo de torná-las explicáveis racionalmente, ou seja, compreendê-las a partir de estruturas sociais e do senso comum.

De per si, as interações entre indivíduo e informação demandam cada vez mais atenção face o dinamismo do ambiente na Sociedade da Informação exigindo abordagens metodológicas que consigam envolver seus contextos. “A fenomenologia é, antes de tudo, uma abordagem inacabada; o fenômeno investigado sempre poderá ser retomado e visto sob nova interpretação”, afirmam Carvalho e Vergara (2002, p.43)

Richardson (2008) refere-se à intenção da pesquisa de resolver problemas, formular teorias ou testá-las. Em pesquisas voltadas para a resolução de problemas, o pesquisador está interessado em descobrir a resposta para um problema específico ou descrever um fenômeno da melhor forma possível. Por outro lado, aquelas pesquisas voltadas para a formulação de teoria buscam identificar as relações entre fenômenos, estudando um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar, o que possibilita conhecer o tipo de relação existente entre variáveis.

A abordagem sociocognitiva e a fenomenologia podem se aproximar para verificar e analisar a relação entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios na busca por informação com valor agregado e a orientação empreendedora por oportunidades realizado pelo empresário (usuário da informação) que atua na MPE.

6.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa atuou numa área de investigação onde a informação a ser coletada do sujeito ainda não estava claramente definida para ele, podendo estar escondida, ou mesmo subentendida. Ao monitorar o ambiente em busca de informação para negócios com valor agregado o empresário de MPE pode possuir, entre outros, um objetivo específico direcionado à identificação de oportunidades.

A partir da análise das teses e dissertações em *Ciência da Informação*, (SOUZA; PORTO; ANDRADE, 2008, p.5) caracterizam as principais classificações ou tipos de pesquisa na área, verificando-se um relativo consenso a partir de categorias como : a qualitativa, a descritiva e a exploratória. Essas categorias citadas pelos pesquisadores na área da CI não são mutuamente excludentes, podendo uma mesma pesquisa apresentar mais de uma denominação.

As abordagens metodológicas descritivas e exploratórias podem ser combinadas de acordo com os objetivos pretendidos. O uso de um método específico depende dos objetivos da pesquisa, pois cada método apresenta tanto vantagens quanto desvantagens, afirma Cunha (1982). O uso combinado de metodologias em ciências

sociais, pode ser considerado como crescente e favorece o melhor entendimento dos fenômenos e dos fatos. Assim, a presente pesquisa realizada foi do tipo descritiva e exploratória, sendo descritiva por descrever o monitoramento informacional do ambiente de negócios e o uso da informação para negócios por esse sujeito na identificação de oportunidades. Pode ser considerada exploratória por tratar de analisar a relação entre o monitoramento informacional do ambiente e o uso da informação para negócios com valor agregado pelo empresário de MPE na perspectiva da orientação empreendedora por oportunidades e o desempenho competitivo da empresa.

De acordo com Richardson (2008, p.66), a pesquisa descritiva é “[...] utilizada quando se deseja descrever as características do fenômeno”. Uma pesquisa descritiva foca na observação, registro e análise dos fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Baseia-se no levantamento de dados a partir de questionários e entrevistas, e uso de amostras representativas ou não via *survey*. Para Braga (2007, p.25) “[...] a pesquisa descritiva tem o objetivo de identificar as características de um determinado problema ou questão e descrever o comportamento dos fatos e fenômenos”.

Para este mesmo autor, uma pesquisa pode ser considerada exploratória quando se estuda um fenômeno atual, considerado relevante no contexto social. As investigações dessa natureza objetivam aproximar o pesquisador do fenômeno para que este se familiarize com as características e peculiaridades do tema a ser explorado. Trabalha-se com as idéias de falta de informações, clarificação de conceitos, familiarização do pesquisador com o tema e visão geral sobre determinado assunto.

Para Richardson (2008, p.66) a pesquisa exploratória pode ser aplicada “[...] quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Portanto, uma análise de caráter exploratório visa descobrir as semelhanças entre fenômenos, estudando um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa para descobrir uma possível relação existente, afirma Richardson (2008).

De modo geral, nesta pesquisa os resultados objetivados foram :

- a) Realização de um levantamento ou *survey* descritivo-quantitativo junto a empresários e respectivas empresas MPEs do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, associados e não associados à *Associação do*

Comerciantes de Materiais para Construção de Mato Grosso (ACOMAC-MT), a fim de descrever o monitoramento informacional do ambiente, a busca e uso de informação para negócios de valor agregado, a orientação empreendedora por oportunidades, e o estágio de desempenho competitivo. Essa etapa pode ser caracterizada como descritivo-quantitativa, com uso de amostra não probabilística do universo alvo.

- b) Realização de um aprofundamento exploratório-qualitativo com empresários de MPE do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, associados à ACOMAC-MT, para verificar e analisar a relação entre monitoramento informacional no ambiente de negócios, cultura organizacional e informacional, o comportamento informacional (necessidades, busca e uso de informação para negócio com valor agregado), orientação estratégica oportunidades que favoreça os aspectos de desempenho competitivo de mercado. Aplicou-se avaliação dos estágios na relação entre o objeto e problemática de investigação. Caracteriza-se como exploratória, e foi realizada pesquisa qualitativa de campo com uso de entrevistas temáticas de modo a abordar a complexidade do problema, tal como argumenta Richardson (2008, p. 80).
- c) Realização de um levantamento descritivo-quantitativo com clientes - pessoa física - que realizaram compras em lojas tipo MPEs do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, particularmente naquelas associadas à ACOMAC-MT e que participaram da fase II da presente pesquisa. Objetivou-se à formação de indicadores comparativos de desempenho competitivo de mercado, a partir de variáveis como satisfação dos clientes, participação de mercado, recomendação dos clientes, entre outras. Tratou-se de um estudo descritivo-quantitativo com uso de amostragem não representativa, por conveniência e aplicação de saturação amostral face aos objetivos de pesquisa.

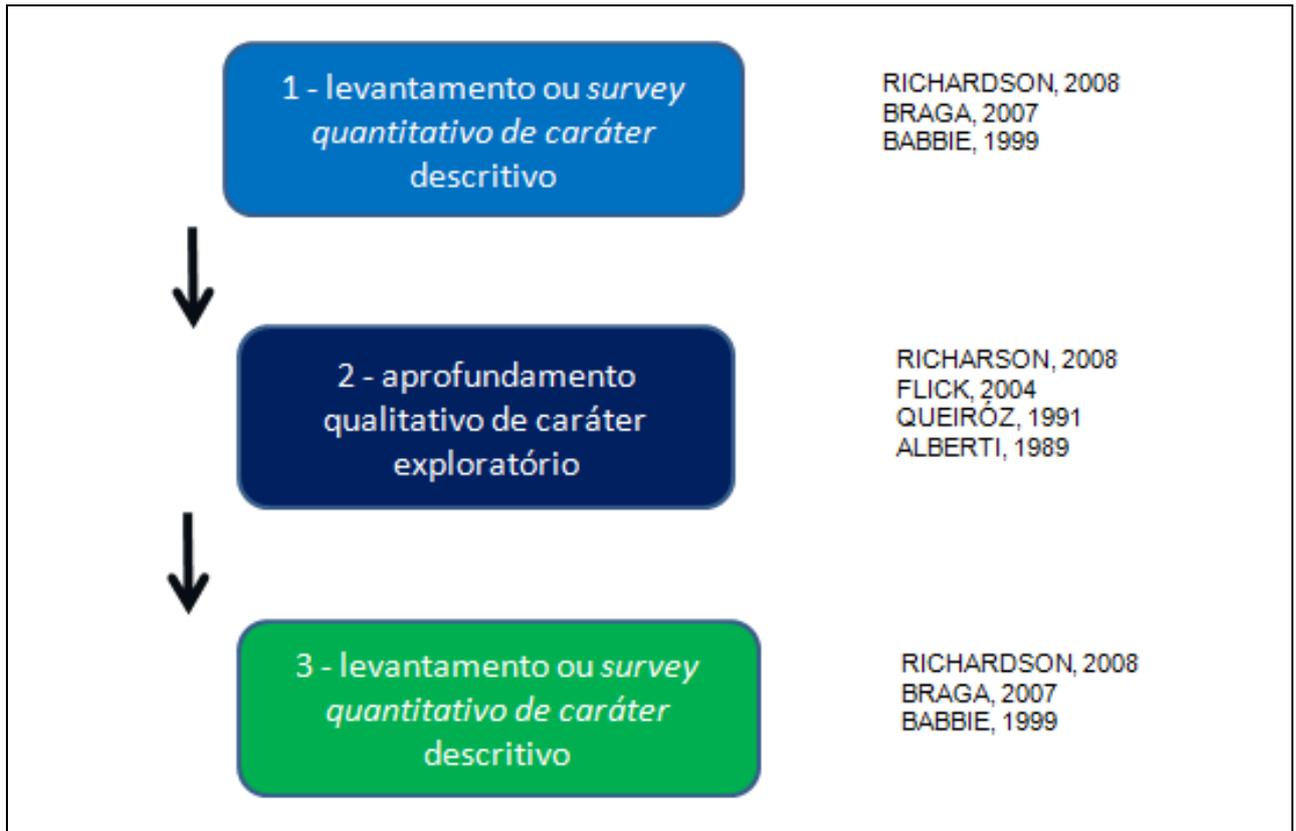


Figura 19 - Resumo das etapas metodológicas aplicadas na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 População Alvo

Malhotra (2001, p.302) defende a população alvo como “[...] coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências”. Considera-se que a população alvo desta pesquisa foi constituída pelos empresários do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, distribuídos em empresas e não associadas à ACOMAC-MT.

Tal população-alvo caracteriza-se pelo sujeito que está à frente do processo decisório da MPE, gerenciando ações estratégicas de informação para fins de desenvolvimento competitivo de mercado. Trata-se do sócio-proprietário habilitado legalmente para empresariar tal MPE, independentemente do sexo, idade e/ou nível de escolaridade.

Do total de 120 empresas associadas à ACOMAC-MT pode-se avaliar que mais de 90% delas eram MPEs, por onde conseguiu-se obter a aplicação da pesquisa em 38 empresas associadas.

Estimou-se que o número de empresas não associadas à ACOMAC-MT em aproximadamente 400 empresas, considerando-se 90% delas como MPEs, ou seja, 360 empresas. Assim, as 39 empresas não associadas entrevistadas na pesquisa representaram algo como 11% da população-alvo de empresas não associadas.

6.3 Coleta de dados

A partir de técnicas específicas de coleta de dados, a presente pesquisa utilizou-se de: 1) *Questionário impresso* e aplicado aos empresários de micro e pequena empresas do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, associados e não associados a ACOMAC-MT e 2) *Entrevista pessoal* com empresários selecionados desse porte MPE, segmento e associação. 3) *Aplicação de questionário impresso* com clientes pessoa física de MPEs do comércio varejista de materiais para construção, escolhidos por conveniência em Cuiabá-MT .

6.3.1 Fase I – descritivo-quantitativa com empresários de MPEs

Caracterizou-se como um processo formal e estruturado a fim de examinar o fenômeno e as relações supostas objetivadas. A pesquisa descritiva pode ser efetuada, entre outras razões, para descrever as características do grupo a ser estudado, estimar percentagens de indivíduos na população estudada que exibem determinados comportamentos, descrever as percepções dos indivíduos ou determinar o grau de associação de variáveis.

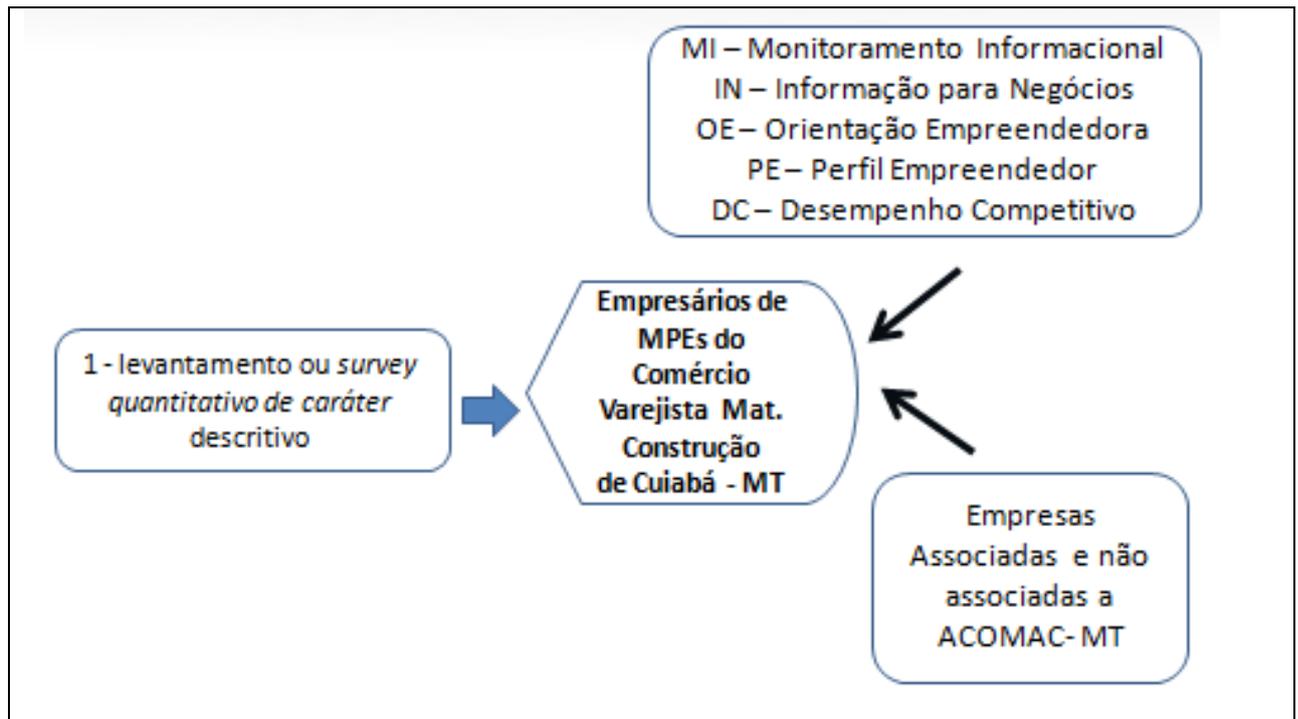


Figura 20 – Fase 1 descritivo-quantitativa dirigida aos empresários de MPEs.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.1.1 Determinação do arcabouço amostral

Para Malhotra (2001, p. 302), um elemento de análise é o “[...] objeto que possui a informação desejada pelo pesquisador e sobre a qual devem ser feitas inferências”. O elemento de análise da pesquisa são indivíduos. No caso, esse elemento coincide com a unidade amostral, pois é dele que se coletam as informações.

A população-alvo é a especificação teórica de elementos da pesquisa. Um conceito mais concreto é o de população do *survey*, que é uma agregação de elementos da qual, de fato, extrai-se a amostra. A moldura de amostragem é a lista de elementos que compõem a população do *survey* ou o arcabouço amostral, a representação de elementos da população-alvo (MALHOTRA, 2001, p.303).

Produziu-se uma listagem da população que retratasse da melhor forma possível o universo a ser estudado, de maneira a minimizar os erros. Uma das fontes que foi utilizada para criar a lista: a ACOMAC-MT, em Cuiabá-MT.

Em uma primeira etapa, a ACOMAC-MT foi procurada para a apresentação da pesquisa e esclarecimento de nossos propósitos. Foi solicitada uma listagem das empresas associadas com: nome da empresa, nomes e *e-mails* dos empresários (sócios-proprietários). A partir desse momento, deu-se ciência da pesquisa aos

empresários da listagem, solicitando a participação e colaboração, assim como, o envolvimento e a conscientização para a importância objetivada frente aos contextos de desenvolvimento competitivo individual e setorial. Foram mantidos contatos via email com todos os 120 empresários associados a ACOMAC-MT visando à abertura de contato para visita “*in loco*” e devida aplicação do questionário.

Para produzir uma listagem alternativa de MPEs não associadas e que poderiam participar da pesquisa, optou-se pelo levantamento técnico de observação das empresas existentes nas principais áreas de atração comercial desse segmento comercial de materiais para construção. A partir daí, os contatos foram feitos mediante porte MPE e conveniência de aplicação pelo pesquisador, segundo critério de importância para a pesquisa.

6.3.1.2 Amostragem

O princípio de uma amostragem probabilística é que todo elemento da população tenha a mesma probabilidade de participar da amostra. Dentro dos objetivos já descritos, a amostragem probabilística não teve importância, visto que, no primeiro momento, essa etapa foi apenas preparatória para a exploratória seguinte. De acordo com Babbie (1999), frequentemente utiliza-se a amostragem não-probabilística quando é muito dispendiosa a amostragem probabilística ou quando a representatividade exata não é necessária.

Malhotra (2001, p. 306) chama a atenção para a adequação das amostragens não-probabilísticas de conveniência ou julgamento quando o estudo não envolve amplas inferências populacionais. A amostragem não-probabilística pode ter características de amostragem por julgamento, pois os elementos a serem incluídos na amostra podem ser selecionados com base no julgamento do pesquisador, sendo considerado representativos da população de interesse, com forte evidência, pois identificados com precisão (MALHOTRA, 2001, p.307).

Partiu-se da observação dos fenômenos, das relações entre eles e da generalização da relação, utilizando características da amostragem por conveniência. Tratou-se de possível inferência indutiva a partir de uma análise “intencional” da relação entre o objeto como é percebido e a sua apreensão subjetiva. É impossível interpretar qualquer ação social sem que se reporte a algum conhecimento e experiência prévios, a partir da formação de uma amostragem teórica.

A amostragem teórica é uma estratégia de definição gradual da amostra que provê uma orientação constante ao pesquisador para direcionar o processo de coleta, organização e interpretação dos dados com o objetivo de oferecer sustentação teórica até a saturação da amostra (FLICK, 2004).

A amostra utilizou as características de conveniência e formação de amostragem teórica, a partir dos dados previamente disponíveis dos empresários que foram convidados a participarem da pesquisa de livre e espontânea vontade. O pesquisador pode, de acordo com o andamento do número de pesquisas realizadas, aplicar a saturação amostral e formar uma amostragem teórica, a qual revela que a partir de um determinado número de entrevistas os “achados” se tornam ínfimos, podendo gerar custos desnecessários se continuada a pesquisa.

Uma amostragem teórica é o processo de coleta de dados para a geração da teoria por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente os dados, decidindo quais serão coletados a seguir e onde encontrá-los para fundamentar a teoria emergente. Os dados são coletados, codificados e analisados de forma sistemática e simultânea até a saturação teórica, ou seja, até que dados novos ou relevantes não sejam mais encontrados ou que comecem a se repetir (GLASER; STRAUSS, 1967, p 45).

Para possibilitar uma análise comparativa entre empresas comerciais associadas e aquelas não associadas, adotou-se por conveniência não probabilística, aplicar critério de que, para cada entrevista realizada em empresa associada, deveria ser realizado uma outra em empresa não associada, considerando-se proximidade e localização em área de atração comercial desse setor de comércio varejista de materiais para construção, o que resultou na coleta de dados em 38 empresas associadas e 39 empresas não associadas.

6.3.1.3 Método de aplicação do *survey* ou levantamento

O método do *survey* ou levantamento baseou-se na inquirição dos participantes para obter informações, tais como percepções, comportamentos, atitudes, motivações e características demográficas. A coleta de dados foi semi-estruturada, com a aplicação do *questionário impresso* padronizado. As perguntas foram feitas em ordem pré-estabelecida, apresentando alternativas fixas (MALHOTRA, 2001, p.179).

O *survey* foi realizado por visita pessoal para devida aplicação do *questionário impresso* e uso de caderno de respostas explicativo. Os empresários a relacionados no arcabouço amostral ou moldura de amostragem pela ACOMAC-MT foram convidados a participar da pesquisa por *e-mail*, de modo personalizado e ou através de visita direta na loja de varejo. No texto do convite, identificou-se o tema da pesquisa, a importância

e objetivos, o pesquisador e a instituição a qual está vinculado. A confidencialidade das respostas foi garantida.

6.3.1.4 Ocorrências na fase I descritivo quantitativo

Foram encaminhados 120 correspondências eletrônicas (emails) para os associados da ACOMAC-MT, utilizando listagem fornecida para a pesquisa. O objetivo era estabelecer um rapport inicial entre o pesquisador e o entrevistado, tentando-se agendar horários de visitas que melhor adequassem ao empresário. A taxa de aceitação via email foi baixa, obtendo-se 4 respostas de aceitação, ou seja, 3.3%. Houve ainda outros dois contatos recebidos via email que não puderam ser aplicados questionários, face o desconhecimento do local do estabelecimento comercial.

Utilizou-se então a estratégia de realização de visitas *in loco* em regiões de concentração varejista de materiais para construção na cidade de Cuiabá-MT, sem prévio agendamento, obtendo-se 38 empresas associadas que aceitaram e participaram da presente pesquisa. Esse número equivale a 35% das MPEs associadas à ACOMAC-MT, que efetivamente participaram da pesquisa.

Todavia, ao se realizar as atividades de coleta em campo pode-se observar um contingente considerável de empresas não associadas, as quais foram também convidadas a participar na Fase I da pesquisa, desde que se enquadrassem no porte de MPE (número de empregados) e fossem de interesse do pesquisador. Nessas regiões de concentração varejista, foram realizadas visitas *in loco* em outras 39 empresas não associadas à ACOMAC-MT que também aceitaram participar da pesquisa. As 39 empresas não associadas entrevistadas na pesquisa representaram algo como 11% da população alvo de empresas não associadas.

Houve visitas *in loco* à outras 37 empresas (associadas e não associadas) localizadas em regiões de concentração, que por um motivo ou outro não puderam/quiseram participar da pesquisa. Portanto, para que se obtivesse um total de 77 empresas participantes da Fase I da pesquisa, foram necessárias a realização de um total de 114 visitas *in loco*, obtendo-se uma taxa favorável de participação de 67,5% dos contatos realizados para a pesquisa.

6.3.2 Fase II – exploratório-qualitativa com empresários de MPEs selecionadas

A partir dos resultados obtidos na etapa I descritiva, explorou-se qualitativamente os objetivos de pesquisa considerando-se a realidade de alguns empresários de MPEs do comércio varejista de materiais para construção, devidamente selecionados com base no interesse específico da presente pesquisa.

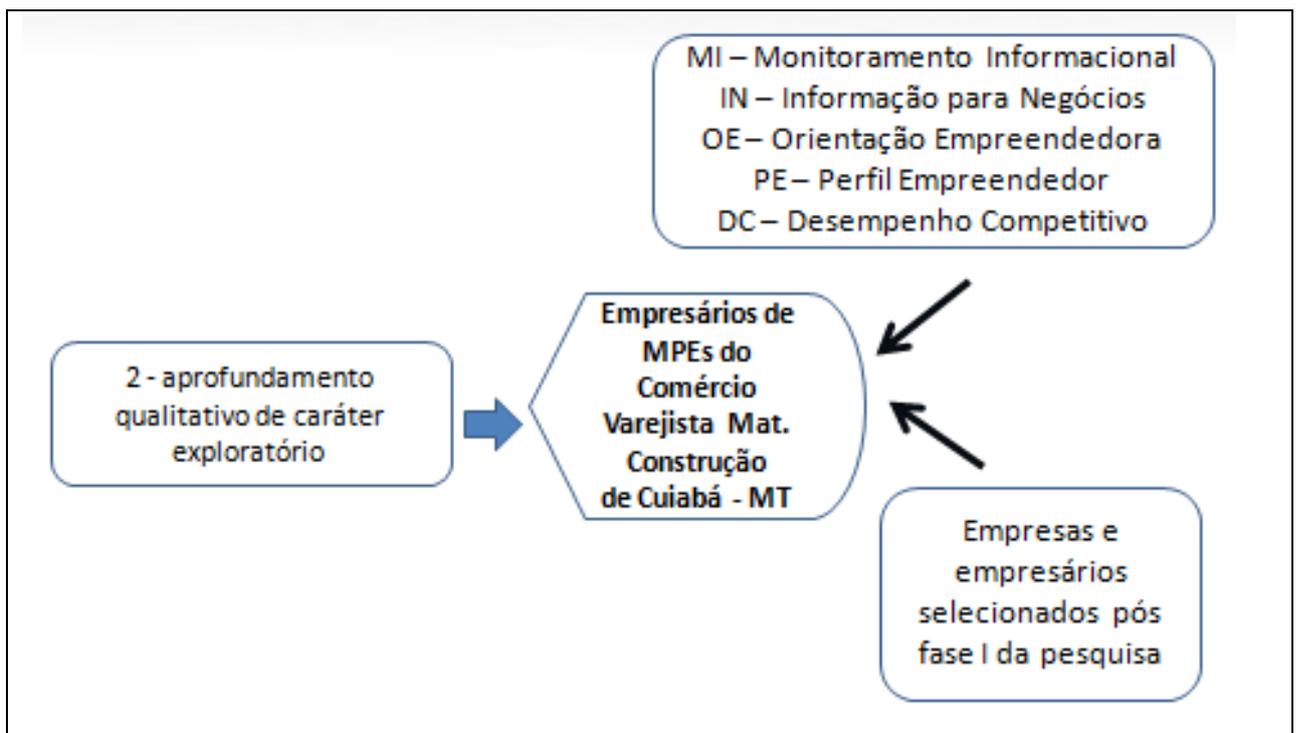


Figura 21- Fase II exploratória junto à empresários de MPEs selecionados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que determinou o modo de selecionar as pessoas estudadas foi a relevância para os objetivos de pesquisa, e não a representatividade (STRAUSS, 1987). O objetivo não foi reduzir a complexidade, fragmentando-a em variáveis, mas em vez disso, aumentar a complexidade, incluindo o contexto Flick (2004). A partir do entendimento das possíveis relações existentes entre monitoramento informacional do ambiente; as necessidades, busca e uso de informação para negócios; a orientação empreendedora por oportunidades, a cultura organizacional e as perspectivas de controle do desempenho competitivo, foi possível caracterizar o perfil das pessoas selecionadas na etapa exploratória.

Como alternativa de interpretação de casos/fatos vivenciados na relação entre o objeto investigado e o sujeito investigado, buscou-se entender e interpretar qual foi a experiência e a realidade atual vivenciada. O sujeito escolhido foi aquele que na fase I da pesquisa apontou um *indicador positivo superior* de perfil empreendedor, de monitoramento informacional, de orientação empreendedora e desempenho competitivo. Considerou-se também na escolha critérios organizacionais como idade da empresa, número de funcionários, ciclo de vida empresarial.

Entendeu-se também que os empresários de MPEs no comércio varejista de material para construção de Cuiabá-MT que passaram pela fase crítica de nascimento e crescimento, ou seja: os primeiros dez anos no mercado, pudessem contribuir através de seus casos relativos a problemática desta pesquisa, com relatos de experiências. Considerou-se ainda a participação em associação de classe setorial. Esses empresários do comércio varejista de materiais para construção em sua maioria participavam da ACOMAC-MT, até mesmo ocupando cargos de diretoria, e também tinham suas MPEs localizadas em áreas de alto nível concorrencial e competitivo em Cuiabá-MT, quais sejam, a Avenida Carmindo de Campos e Estrada do Moinho.

Portanto, a partir das respostas obtidas com os 77 empresários que participaram da fase I foi possível extrair um grupo de 15 empresários, passíveis de serem selecionados, mediante os critérios retrocitados. A realização da pesquisa considerou também a amostragem teórica e formação da saturação amostral a partir da 10ª entrevista, onde observou-se que, desse determinado número de entrevistas realizadas em diante, os “achados” seriam menores e mais redundantes, não demandando a continuidade exaustiva.

Um ponto básico da amostragem teórica diz respeito à seleção da amostra, cuja representatividade é garantida por sua relevância. Os critérios de seleção não se baseiam nas técnicas usuais como amostragem aleatórias ou estratificação, mas pelos insights que se acredita que uma pessoa possa trazer para o desenvolvimento da teoria (STRAUSS, 1987, p.38)

Aplicou-se o uso de entrevista temática onde os entrevistados fornecessem versões acerca do objeto de análise, respondendo à questões de como viam e veem o tema, recorrendo-se também à fontes existentes sobre o assunto tal como caracteriza Alberti (1989).

Essencialmente, a entrevista temática baseou-se no estudo de casos e relatos individuais, habitualmente centrados na história profissional dos entrevistados, ou seja, a entrevista temática teve seu conteúdo ancorado à história de vida do depoente ou,

mais especificamente, a uma parte de sua vida – o assunto, ou o tema, sobre o qual foi entrevistado (ALBERTI, 1989). Utilizou-se um roteiro de entrevista, isto é, uma lista de tópicos a serem abordados, não necessariamente exaustiva, mais aplicada como um esboço de um diálogo, como ponto de partida (QUEIRÓZ, 1991).

Para Cunha (1982), a entrevista é, após o questionário, o método mais utilizado para a coleta de dados para estudo de usuários de informação. A entrevista foi entendida como "uma conversação séria, cujas finalidades são: recolher dados, informar e motivar." Os objetivos de pesquisa foram informados e reafirmados junto ao entrevistado, assim como o compromisso com o retorno dos resultados gerais alcançados com ela.

A experiência da aplicação das entrevistas foi importante e de grande potencialidade pois,

[...] a situação social em que se desenvolve a entrevista é, em si mesma, uma situação social em que entrevistador e entrevistado interagem, isto é, se influenciam um ao outro, não apenas através das palavras que pronunciam, mas também pela inflexão da voz, gestos, expressões fisionômicas, modo de olhar, aparência e demais atrações pessoais e manifestações de comportamento (CUNHA, 1982).

As vantagens do uso da técnica de entrevista foram consideradas, visto que:

a) possibilita o contato direto com o entrevistado, permitindo captar suas reações, sentimentos, hábitos, etc. dando um maior grau de confiabilidade aos dados coletados; b) por ser uma técnica face a face é possível que o entrevistador esclareça alguma pergunta ou terminologia não compreendida pelo entrevistado ou, o que é mais importante, o entrevistador pode pedir detalhes de respostas fornecidas quando são detectados fatos interessantes ou novos (CUNHA, 1982).

Em estudos de usuários de informação, Baptista e Cunha (2007) destacam que a pesquisa qualitativa focaliza a atenção nas causas das reações dos usuários e na resolução de problemas informacionais, além dos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano, com um enfoque mais holístico do que o método quantitativo de pesquisa.

6.3.2.1 Ocorrências na fase II exploratório-qualitativa

Houve necessidade de agendamento prévio com esses empresários para fosse possível aplicar a entrevista temática, em local escolhido pelo próprio entrevistado, geralmente na própria MPE. Todos empresários selecionados e convidados concordaram em participar da pesquisa.

Foi solicitada autorização para realização de gravação para posterior transcrição da entrevista, via software *Digital Voice Editor 3*. A transcrição foi feita para cada uma das dez entrevistas, seguindo a ordem das perguntas do roteiro sugestivo. Posteriormente, as respostas para cada uma das perguntas feitas aos dez entrevistados foram agrupadas, possibilitando uma melhor compreensão e comparação dos depoimentos realizados pelos empresários.

Antes do início das entrevistas, apresentou-se o objetivo geral da pesquisa e a importância da participação do empresário de MPE.

Respeitou-se o andamento da pesquisa apoiada no roteiro da entrevista, não limitando o tempo de entrevista, que dependia da disponibilidade do empresário em colocar mais ou menos detalhes em seu depoimento. Houveram interrupções inevitáveis durante algumas entrevistas, sobretudo, porque o empresário estava sendo entrevistado no escritório de trabalho.

A partir de um determinado tempo de entrevista observou-se que as respostas começaram a ficar mais repetitivas, ocasionando uma atenção maior do pesquisador frente à necessidade de redirecionamento e ou mesmo aprofundamento frente as respostas dadas pelos empresários.

Observou-se a necessidade de utilizar-se de um “linguajar” mais próximo do dia-a-dia empresarial, cabendo ao pesquisador fazer uma interlocução inicial sobre a questão a ser respondida, dando exemplos e utilizando-se de expressões que facilitassem o melhor entendimento ao entrevistado. Em alguns momentos detectou-se certa surpresa do empresário ao se defrontar com questionamentos que ele ainda não havia articulado pensamento de resposta. Foi necessário o pesquisador intervir e dar um direcionamento temático.

De fato, os empresários dessas MPEs aplicavam muitos dos conceitos que buscava-se entender, todavia, foi necessária uma atenção à análise sobre o conteúdo das entrevistas, a ponto de qualificar as respostas e permitir um melhor agrupamento,

visto que esses empresários usavam uma linguagem de expressão indireta, exigindo certo grau de interpretação pelo pesquisador.

Para o melhor entendimento, utilizou-se de análise lexical de determinados grupos de respostas, via software Sphinx, permitindo melhor categorização e evidência de achados de interesse da pesquisa.

6.3.3 Fase III – descritivo-quantitativa com clientes pessoa física

A fim de se conhecer o quadro de competitividade existente entre as MPEs do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, dentre os empresários e empresas selecionadas na fase II anterior – exploratória - foram convidadas 5 (cinco) empresas a colaborar com a realização de estudo descritivo com clientes pessoa física que realizaram compras nas suas lojas. Todas que foram convidadas aceitaram participar, pois receberiam uma análise comparativa de suas performances frente à concorrência.

O critério de escolha dessas cinco empresas foi baseado em resultados de variáveis pontuadas nas fases I e II (vide quadro 78 *a posteriori*), os quais possibilitaram ao pesquisador a determinação de interesses mais específicos e de conveniência.

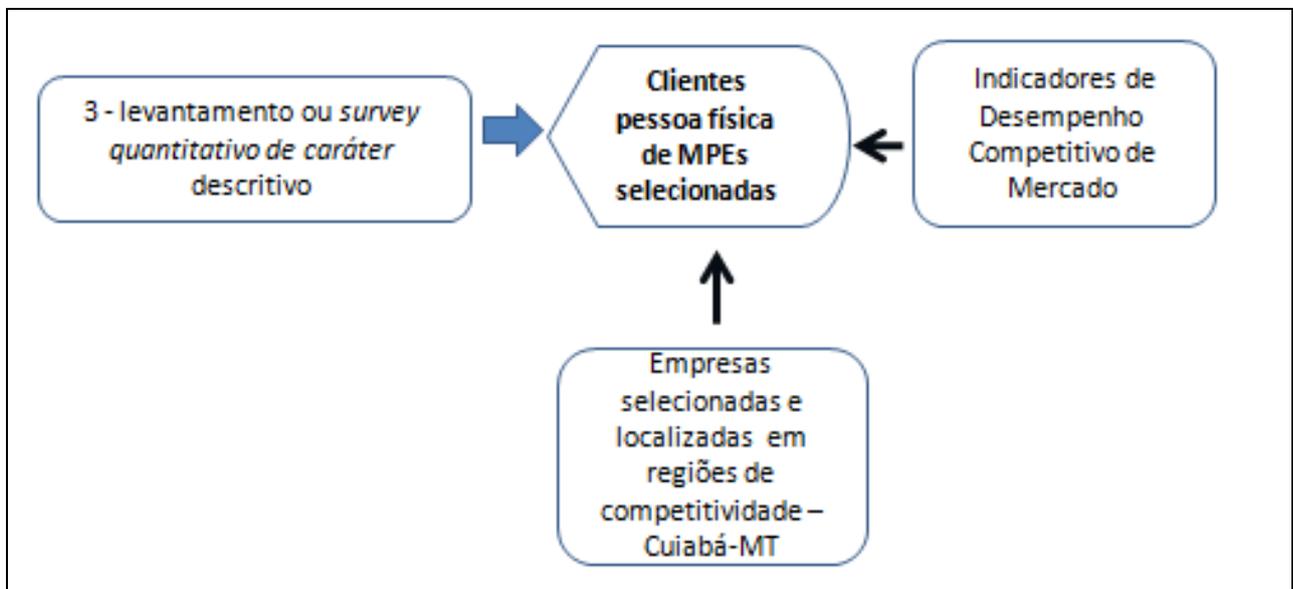


Figura 22 – Fase III descritiva aplicada a clientes de MPEs selecionadas

Fonte : O Autor

Buscou-se a construção de um quadro comparativo do desempenho competitivo de mercado a partir da percepção de indicadores tais como satisfação dos clientes,

nível de recomendação, nível de reclamação, participação de mercado em termos de preferência na compra de produtos/ materiais para construção, entre outros.

Utilizou-se de amostragem não probabilística e por conveniência em cada uma das MPEs selecionadas na etapa anterior 5.3.2. Foi aplicado novamente o princípio de saturação a partir da 15ª entrevista, o qual considerou que, a partir de desse certo número de entrevistas, os resultados passaram a ser repetitivos e não produzindo “achados” significativos, elevando o custo da investigação (STRAUSS, 1987).

As MPEs que aceitaram participar desta etapa, liberaram o acesso do pesquisador para entrevistas pessoais com os clientes que realizaram compras, sendo abordados em frente às respectivas lojas. Estas MPEs foram preferencialmente aquelas selecionadas e localizadas geograficamente na cidade de Cuiabá-MT, nos centros de maior competitividade, quais sejam a Avenida Carmindo de Campos e a Estrada do Moinho.

6.4 Variáveis de Pesquisa

As variáveis que contribuíram para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e que foram necessárias na realização das técnicas utilizadas na pesquisa, quais sejam, questionário semi-estruturado e entrevista temática em profundidade, estão demonstradas a partir dos objetivos definidos e do consequente avanço das fases da pesquisa.

Buscou-se organizar blocos de categorias temáticas tal que possibilitasse o enquadramento de variáveis específicas. Para a realização da fase I da pesquisa, utilizou-se de formação de um indicador geral para cada bloco, tal que contribuisse no efeito comparativo entre os blocos de categorias temáticas frente aos resultados coletados nas MPEs.

Para a fase II exploratório-qualitativa, utilizou-se da análise dos dados coletados na fase I frente aos objetivos da pesquisa, possibilitando um aprofundamento e maior questionamento com uso de amostragem teórica tal que contribuisse com “achados” das possíveis relações existentes entre as temáticas e o fenômeno estudado.

A fase III descritivo-quantitativa respeitou o objetivo específico de verificar como o fenômeno estudado de fato refletia em melhor posicionamento competitivo na percepção do cliente das lojas varejistas estudadas.

6.4.1 Variáveis fase I – descritivo com empresários de MPEs

Categorias Temáticas	Variáveis de investigação	Indicador
Características gerais da MPE	Sexo, Idade, Escolaridade, Cargo na empresa, Tempo na função empresarial do empresário. Número de funcionários, Tempo de existência da empresa, Tamanho da área de vendas, Situação associativa, Ciclo de vida organizacional, Especialidade no setor de materiais para construção.	Categorização de empresa de porte micro e pequeno
Monitoramento informacional do Ambiente Competitivo de Negócios do Varejo	Nível de interpretação e análise das mudanças, Nível diferenciado de informações (possui informação valor agregado) Nível de insucesso, Nível de incerteza, Nível de competitividade, Nível de complexidade Nível de turbulência (tx de mudança no ambiente)	Estágio atual de interpretação e dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios
	Análise comparativa com a concorrência, Necessidades dos clientes potenciais, Parceiros e novos fornecedores, Novas tecnologias e inovação, Novos formatos de varejo, Novos mercados, Necessidades e desejos dos clientes atuais, satisfação e reclamação	Nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios (Orientação pela Análise das Cinco forças competitivas)
	Melhoria nos aspectos internos (Pontos fracos), Entender as oportunidades existentes, Entender pontos fortes, Entender as ameaças	Objetivos do Monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios (Orientação pela Análise SWOT)
	Tipos de informação para negócio mais utilizadas, Informações utilizadas para atingir objetivos estratégicos	Uso de Informação para negócio
	Fontes informais, Identificação de fontes de informação para dar suporte aos objetivos estratégicos	Fontes de Informação para negócio
Orientação Empreendedora – Estratégia Organizacional	Autonomia, Inovatividade, Assumir riscos, Proatividade, Agressividade competitiva	Nível de orientação empreendedora

Continua...

Continuação...

Categorias Temáticas	Variáveis de investigação	Indicador
Perfil Empreendedor do Empresário	Características de Perfil Empreendedor (busca de oportunidades, agressividade, inovação, relacionamentos profissionais, capacidade de aprendizagem, liderança, visão de longo prazo, planejamento pessoal, iniciativa e proatividade)	Nível de Perfil Empreendedor (Estilo Gerencial)
Desempenho Competitivo	Posicionamento Competitivo em termos de vantagem competitiva, paridade competitiva, desvantagem competitiva)	Nível de competitividade no varejo
Cultura informacional na MPE	Centralização do processo decisório, Realização de Planejamento Estratégico, Definição de objetivos da empresa	Cultura organizacional orientada a visão de futuro
	Colaboração e participação da equipe, Avalia informações para promover melhorias frente à concorrência, Criar conhecimento e estímulo a aprendizagem, Auxílio na tomada de decisão em casos específicos, Usa tecnologias e processos de gestão da informação.	Cultura informacional orientada a competitividade

Quadro 11: Variáveis de pesquisa – fase I – descritivo-quantitativa.

Essas categorias temáticas foram trabalhadas visando-se a apoiar a realização dos objetivos de pesquisa pretendidos, possibilitando uma melhor visualização das variáveis de investigação, tal como demonstrado a seguir.

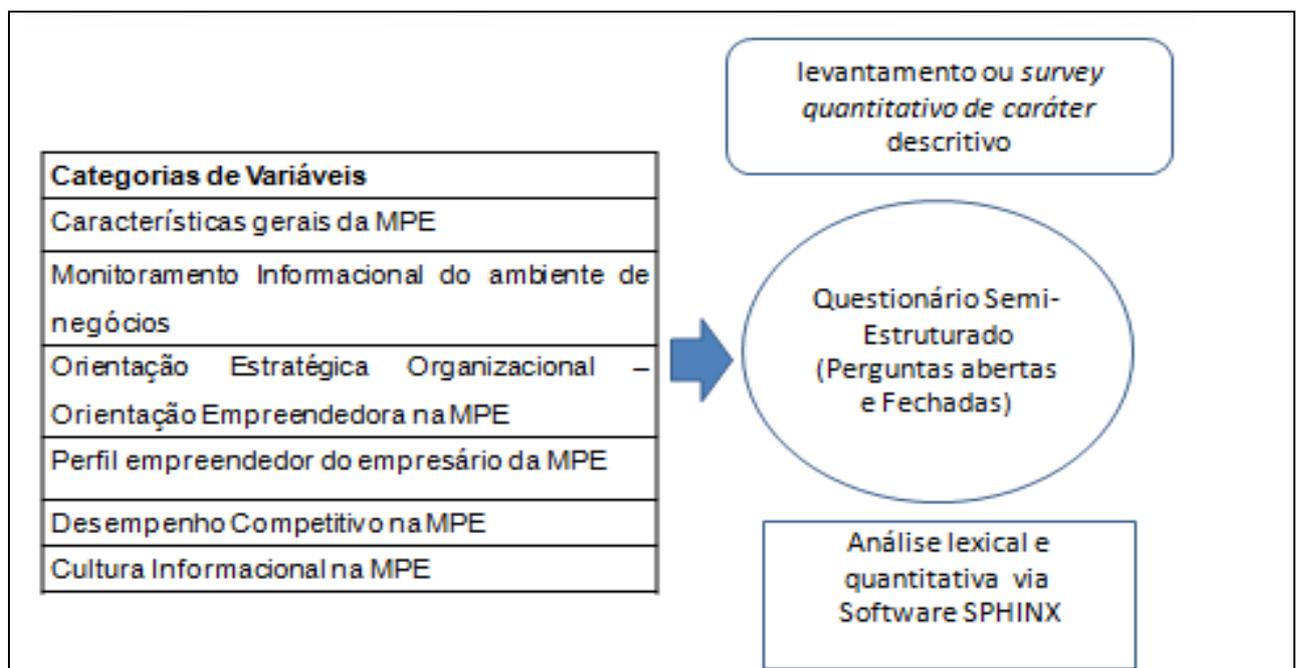


Figura 23 – Categorias de variáveis – Fase I descritivo-quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.2 Variáveis fase II – exploratória com empresários de MPEs selecionadas

Os dados coletados na fase I permitiram uma perspectiva geral do fenômeno estudado, possibilitando uma análise descritiva baseada na frequência de ocorrência de observações que possibilitaram uso de análises cruzadas, as quais corroboraram para que a fase II fosse aplicada visando-se a aprofundar alguns aspectos específicos levantados em princípio pela fase I.

Categorias Temáticas	Variáveis de Investigação
Perfil empreendedor	- Competência Informacional, Competência empreendedora, Competência na gestão empresarial
Monitoramento Informacional do Ambiente Competitivo de Negócios da MPE (Dimensão Situacional e Comportamento Informacional)	- Dimensão situacional do ambiente de negócios e das forças geradoras de incerteza, frente à necessidade de mudanças e estímulo a competitividade. - Situação problema que tem exigido monitoramento informacional a partir de tipos específicos de informação para negócio e uso de fontes de informação - Processos de monitoramento do ambiente externo em busca de informação de valor agregado para identificação de oportunidade
Orientação Empreendedora na MPE (Estratégia Organizacional)	- Uso de orientação estratégica na MPE, visando crescimento e maior competitividade - Análise de orientação empreendedora por oportunidades a partir de monitoramento informacional do ambiente - Caracterização conceitual de oportunidade no ambiente - Caracterização das informações utilizadas no monitoramento informacional para identificar oportunidades
Cultura Organizacional na MPE	- Cultura de planejamento e gestão estratégica frente à competitividade e favorecimento às atividades de monitoramento informacional
Cultura Informacional na MPE	- Cultura informacional e gestão frente à competitividade e favorecimento às atividades de monitoramento informacional
Desempenho competitivo na MPE	- Identificação e caracterização dos indicadores de gestão do posicionamento e desempenho competitivo geradora de vantagem frente à concorrência

Quadro 12: Variáveis de pesquisa – Fase II exploratório-qualitativa

A aplicação de um estudo exploratório-qualitativo foi possível mediante o foco estabelecido para que as categorias temáticas e suas variáveis de investigação fossem contemplados no roteiro de entrevista temática, possibilitando uma avaliação mais aprofundada do fenômeno – problema da presente pesquisa.

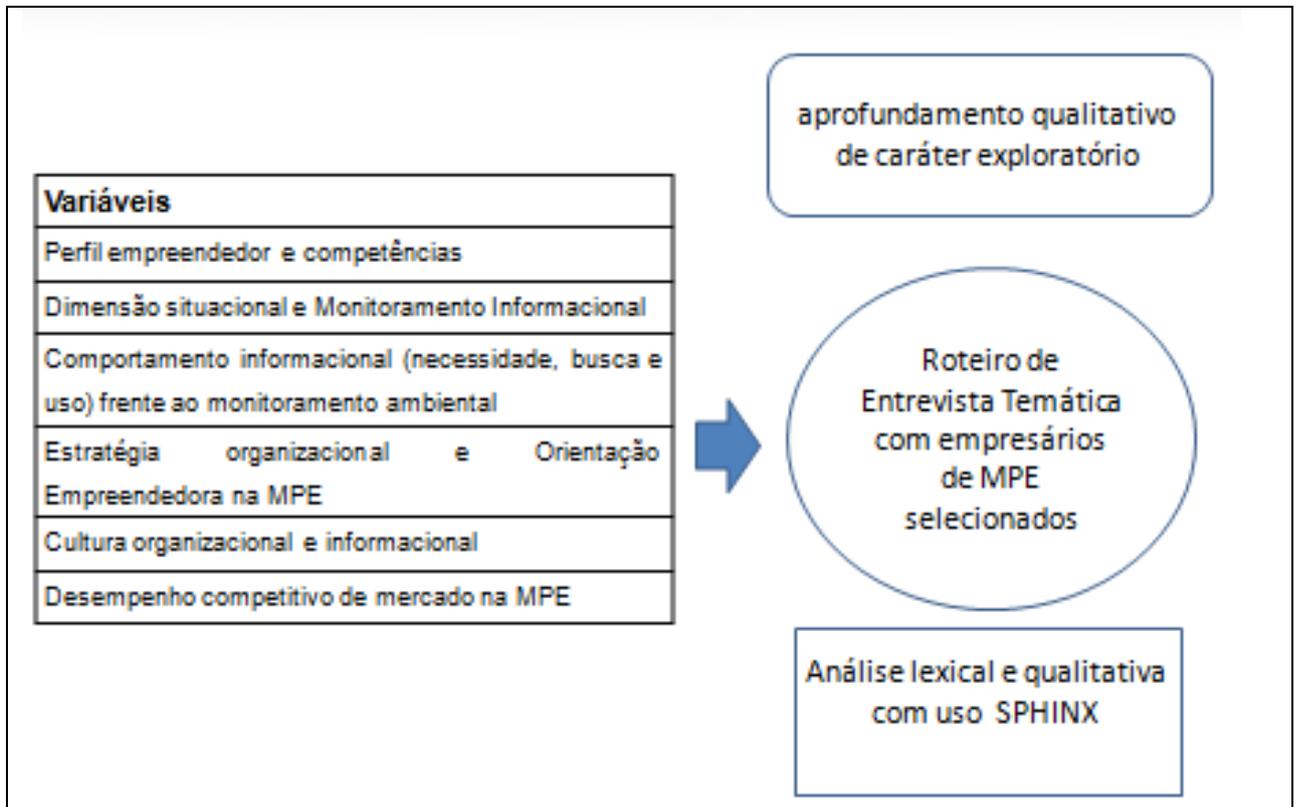


Figura 24 – Categorias de variáveis – Fase II exploratório-qualitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.3 Variáveis fase III – levantamento descritivo com clientes de MPEs selecionadas

Categorias Temáticas	Variáveis de Investigação
Características do cliente respondente	- Sexo, Idade, Escolaridade, Especificação da Loja que comprou, Perfil de compra
Avaliação de Indicadores competitivos de varejo	- Nível de preferência por loja - Nível de Satisfação com os produtos/ processos e capacidade de influenciar o mercado - Nível de Reclamação do cliente - Nível de Recomendação do cliente - Nível de Satisfação Geral

Quadro 13: Variáveis de pesquisa – Fase III – descritivo-quantitativa – clientes.

Com base no referencial teórico apresentado anteriormente foi possível estabelecer as categorias temáticas e as variáveis de investigação, tal que possibilitassem o desenvolvimento de alguns objetivos de pesquisa, confrontando com os resultados alcançados nas fases 1 e 2.

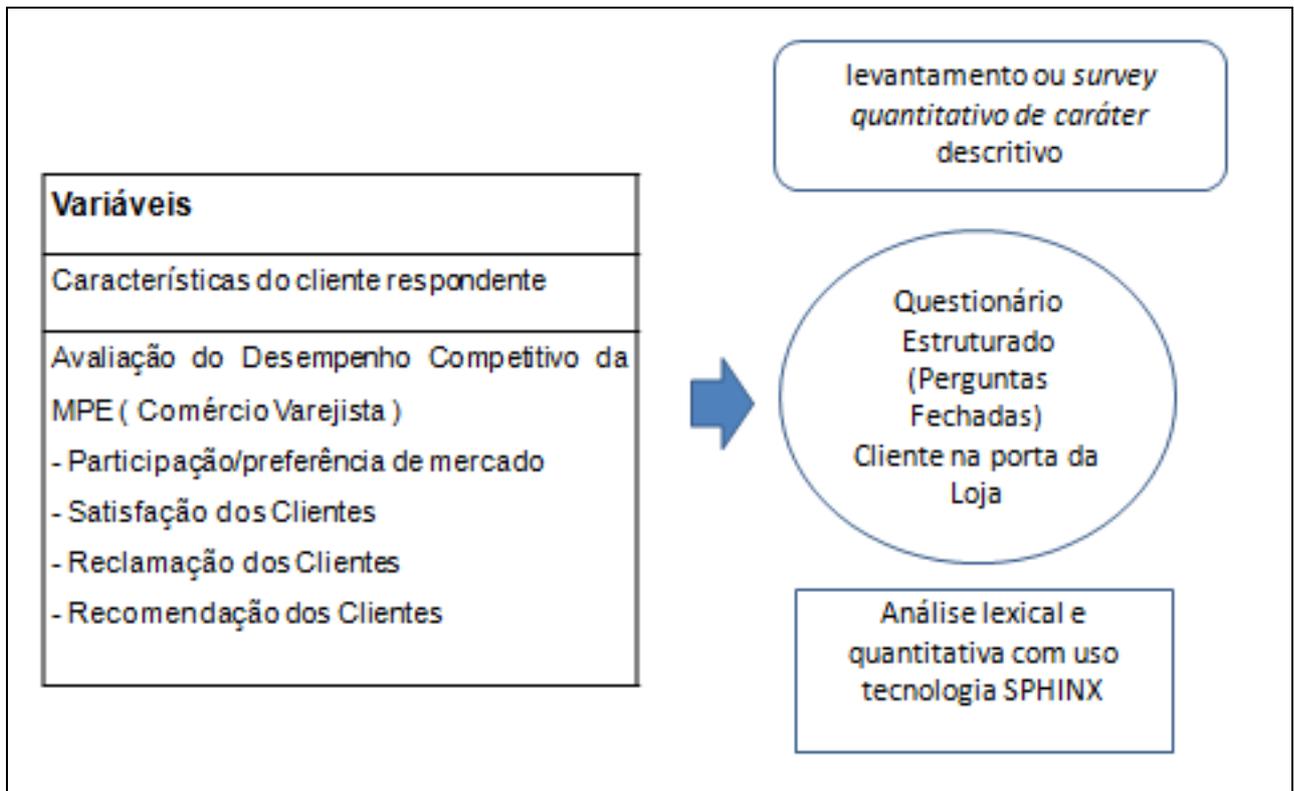


Figura 25 – Fase 3 - Categorias de variáveis - descritivo com clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS – FASE I – DESCRITIVO-QUANTITATIVA

Esta análise está apresentada segundo os objetivos específicos da pesquisa. Buscou-se através da aplicação de um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, obter uma descrição atual do fenômeno estudado.

As respostas dadas pelos empresários nesta fase I da pesquisa foram estabelecidas mediante uso de indicativos frente às afirmativas estabelecidas no questionário de perguntas. Estes indicativos foram três, sendo eles: alto, médio e baixo.

Para cada pergunta, portanto, o empresário respondente afirmava qual indicativo (alto, médio ou baixo) condizia com sua resposta pretendida para cada variável (pergunta) feita. O Quadro 14, a seguir, demonstra as notas de pontuação para cada indicativo.

Indicativo das Respostas nas perguntas do questionário da fase I	Pontuação equivalente para cada indicativo
Baixo	1 ponto
Médio	2 pontos
Alto	3 pontos

Quadro 14: Fase I - Níveis de indicativos e respectivas pontuações.

As perguntas foram divididas em blocos de categorias temáticas, de tal modo que absorvesse a abordagem problemática da pesquisa e o atingimento dos objetivos propostos. Os agrupamentos descritos anteriormente no subitem “5.5 variáveis” foram utilizados mediante a aplicação do questionário de perguntas, onde o entrevistado, com uso de caderno de respostas e de leitura explicativa, assinalava o respectivo indicativo (Alto, Médio e/ou Baixo) e sua respectiva pontuação/nota (3 ou 2 ou 1) com a pergunta específica realizada, tal como exemplificado a seguir .

Variáveis do Bloco I Perguntas	Notas - Indicativos		
	Baixa (1 ponto)	Média (2 pontos)	Alta (3 pontos)
2.1 Dedicar tempo e busca informações para identificar novas oportunidades no mercado			X
2.2 Possui agressividade para competir com a concorrência		X	

Quadro 15: Fase I – Exemplo de resposta aos questionamentos de variáveis.

Utilizou-se, posteriormente à aplicação de indicativos para cada variável (pergunta), o agrupamento de respostas das variáveis de modo a gerar indicativos médios por bloco de categorias temáticas visando possibilitar uma análise comparativa com outros blocos.

Para alguns blocos de categorias temáticas foi necessário utilizar-se de agrupamento de somatória de respostas em três níveis (baixo, médio e alto), tal como descrito no quadro 16, a seguir, para possibilitar uso de análises cruzadas.

Blocos de Categorias Temáticas e Níveis de Análise	Faixa de notas total que cada entrevistado poderia obter no Bloco de Categorias – Níveis de pontuação
1 Perfil Empreendedor do Empresário (PE) (Agrupamento de variáveis 2.1 a 2.9)	
1.1 – Baixo perfil empreendedor	9 a 14 pontos
1.2 – Médio perfil empreendedor	15 a 20 pontos
1.3 – Alto perfil empreendedor	21 a 27 pontos
2 Estágio Atual de Interpretação e Dimensão Situacional do Ambiente Competitivo de Negócios (MI/DS) (Agrupamento de variáveis 3.1 a 3.7)	
2.1 – Baixo nível de interpretação ambiente	7 a 11 pontos
2.2 – Médio nível de interpretação ambiente	12 a 16 pontos
2.3 – Alto nível de interpretação do ambiente	17 a 21 pontos
3 Monitoramento Informacional do Ambiente Competitivo de Negócios (Forças Competitivas) (Agrupamento de variáveis 5.1 a 5.7) (MI/FC)	
3.1 – Baixo monitoramento informacional	7 a 11 pontos
3.2 – Médio monitoramento informacional	12 a 16 pontos
3.3 – Alto monitoramento informacional	17 a 21 pontos
4 – Monitoramento Informacional do Ambiente Competitivo de Negócios (Objetivo busca de oportunidades – Variável 6.2) (MI/BO)	
4.1 – Baixo interesse/objetivo de busca de oportunidades	1 ponto
4.2 – Médio interesse/objetivo de busca de oportunidades	2 pontos
4.3 – Alto interesse/objetivo de busca de oportunidades	3 pontos
5 – Orientação Empreendedora (OE) (Agrupamento de variáveis 8.1 a 8.5)	
5.1 – Baixo nível de orientação empreendedora	5 a 7 pontos
5.2 – Médio nível de orientação empreendedora	8 a 12 pontos
5.3 – Alto nível de orientação empreendedora	13 a 15 pontos
6 – Desempenho competitivo (DC) (Análise das variáveis 11.1,11.2,11,3)	
6.1 - Baixo nível – desvantagem competitiva	1 ponto
6.2 – Médio nível – paridade competitiva	2 pontos
6.3 – Alto nível – vantagem competitiva	3 pontos

Quadro 16: Fase I - Blocos de categorias temáticas e variáveis para análise descritivo-quantitativa.

O bloco 1 “perfil empreendedor do empresário” foi composto por perguntas (variáveis) 2.1 a 2.9 do caderno de perguntas da fase 1. Como exemplo, o empresário ao ser questionado na pergunta 2.1 (Dedica tempo e busca informações para identificar novas oportunidades de mercado) ele tinha três respostas (indicativos) possíveis para

responder essa afirmativa, qual seja: Baixo (1 ponto), Médio (2 pontos) ou Alto (3 pontos).

Portanto, o empresário que respondesse o indicativo Alto (3 pontos) para todas as perguntas de 2.1 a 2.9 ele atingiria um total de 27 pontos, caracterizando-o como um respondente com “Alto Perfil Empreendedor”. E assim, por diante, foi aplicado nos demais blocos de categorias temáticas, tal como exemplificado abaixo.

BLOCO DE CATEGORIA (PE) Perfil empreendedor do Empresário	Notas - Indicativos		
	Baixa (1 ponto)	Média (2 pontos)	Alta (3 pontos)
2 Seu Perfil . Podemos dizer que você é uma pessoa que : (Variáveis 2.1 a 2.9)			
2.1 Dedica tempo e busca informações para identificar novas oportunidades no mercado			X
2.2 Possui agressividade para competir com a concorrência			X
2.3 Promove inovação junto ao mercado, através de iniciativas em sua empresa			X
2.4 Possui bons relacionamentos profissionais e sociais que lhe ajudam a administrar sua empresa			X
2.5 Possui capacidade e facilidade de aprendizagem e domínio das técnicas de gestão empresarial			X
2.6 Tem capacidade liderar pessoas a partir de objetivos bem definidos			X
2.7 Tem facilidade de pensar sobre o futuro – visão a longo prazo			X
2.8 Na sua vida pessoal costuma planejar e escrever objetivos			X
2.9 Tem Iniciativa e pró atividade como características pessoais			X

Quadro 17: Fase I – exemplo de bloco de categoria temáticas e variáveis.

Por opção do pesquisador, os dados da frequência simples foram preteridos aos dados originados das análises cruzadas (cross tabulation). Os quadros produzidos para análise dos resultados da fase I consistem de cruzamentos estatísticos de categorias temáticas e variáveis selecionadas mediante os objetivos específicos da presente pesquisa. As frequências de ocorrência foram tratadas aqui como observações, ou seja, cada observação corresponde a um empresário respondente.

Para realização da análise relacional da fase I o pesquisador optou pelo uso de indicativos médios para blocos temáticos, visando evitar algum viés na interpretação das respostas pelos entrevistados.’

A posteriori, são apresentados resultados da fase I utilizando-se de critérios analíticos focados na procura de “achados”, via uso de análises cruzadas, correlação e tabelas de características.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DAS MPES E EMPRESÁRIOS DO VAREJO DE MATERIAL PARA CONSTRUÇÃO

A pesquisa realizada em 77 MPES do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT revelou informações a partir da metodologia descritiva quantitativa e aplicação de questionário semiestruturado que, inicialmente, possibilitaram a caracterização do perfil das MPES e dos empresários entrevistados na Fase I, estando a seguir demonstrados:

Variáveis	1ª Resposta com maior frequência de observações	2ª Resposta com maior frequência de observações	3ª Resposta com maior frequência de observações
A) Características do Empresário da MPE			
Sexo	83% Masculino	17% Feminino	-
Idade	32,8% Entre 36 e 45 anos	30,1% Entre 25 e 35 anos	28,7% Entre 46 e 55 anos
Escolaridade	59,4% Possuía Ensino Superior	37,8% Possuía Ensino Médio	2,7% Possuía Ensino Fundamental
Tempo na atividade empresarial	45,3% Acima de 10 anos	29,3% Entre 4 e 10 anos	25,3% Até 3 anos
Perfil Empreendedor	52,0% Alto	42,9% Médio	5,2% Baixo
B) Características Gerais da MPE			
Porte da Empresa	76,6% Porte Micro com até 19 empregados	23,4% Porte Pequeno com até 49 empregados	-
Taxa Média de Empregados	12 empregados por empresa	-	-
Tempo de Existência da Empresa MPE	35,1% Acima de 10 anos	33,8% Até 03 anos	31,2% Entre 4 e 10 anos
Tempo Médio de Existência da MPE	9,0 anos	-	-
Tamanho da Área de Vendas em M2	38,9% Acima de 200 M2	31,9% Entre 100 e 200 M2	29,2% Abaixo de 100 M2
MPE estava associada a ACOMAC-MT	49% Sim	51% Não	-
Ciclo de Vida Empresarial	33,8% Fase de Nascimento	31,2% Fase de Crescimento	31,2% Fase de Maturidade
Posicionamento Competitivo	63,8% Possuem Paridade Competitiva	20,8% Possuem Vantagem Competitiva	15,4% Possuem Desvantagem Competitiva

Quadro 18: Fase I - Características gerais das MPES.

Este Quadro 18 retratou as principais características das 77 (setenta e sete) organizações MPES entrevistadas na fase I – descritivo quantitativa da pesquisa.

Demonstrou-se que 45,3% dos empresários tinham um maior tempo de atividade empresarial (acima de 10 anos) e 52% tinham um perfil empreendedor, assim também 59,4% declararam possuir nível de escolaridade superior. A predominância dos empresários entrevistados foi do sexo masculino (83%); todavia, a faixa etária com mais frequência foi a de 36 a 45 anos, para 32,8% dos respondentes.

As características gerais ressaltaram o tempo médio de existência da MPE em 9 (nove) anos, estando o ciclo de vida organizacional bem distribuído entre as três fases (nascimento 33,8%, crescimento 31,2%, maturidade 31,2%). A maioria delas é de micro porte (76,6%), sendo que 23,4% são de pequeno porte, gerando uma taxa média de 12 (doze) empregados por MPE. Observou-se que 38,9% delas possuíam áreas de vendas acima de 200m², assim como, 49% delas declararam estar vinculadas como empresa associada à ACOMAC-MT.

7.2 MONITORAMENTO INFORMACIONAL DO AMBIENTE COMPETITIVO DE NEGÓCIOS

Na pesquisa este item foi subdividido em partes para melhor entendimento dos resultados, sendo a primeira parte a referente ao estágio atual de interpretação e entendimento da dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios na MPE; a segunda parte se refere ao nível atual de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios a partir das forças competitivas, a terceira trata dos objetivos do monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios (situação-problema e necessidade de informação para negócio pela análise SWOT), a quarta parte analisa o uso de informação para negócio e a última visa compreender as fontes de informação para negócio nas organizações MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

7.2.1 Estágio atual de interpretação do ambiente e dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios

Nesta seção foi necessário a divisão em dois subitens para melhor análise dos resultados das 77 entrevistas quantitativas com os empresários das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

a) Estágio atual de interpretação do ambiente de negócios

O Quadro 19, a seguir, caracteriza os resultados relativos a este subitem frente as organizações MPEs entrevistadas.

Estágio atual de interpretação do ambiente de negócios e disponibilidade de informação diferenciada frente à concorrência	Nota Média de Concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	(m= Indicativo Médio)
1 Em sua empresa o nível atual de interpretação e análise das mudanças que estão acontecendo no ambiente de negócio pode ser considerado ?	1.92
2 De modo geral, você considera que sua empresa possui um nível diferenciado de informações se comparado a maioria dos seus concorrentes	2.16
Indicador Média Geral (1+2) – Estágio atual de interpretação do ambiente de negócios	2.04

Quadro 19: Fase I – Estágio atual de interpretação do ambiente de negócios

Os empresários respondentes apontaram que existe um nível médio (1.92) na capacidade atual de interpretação e análise das mudanças que estão acontecendo no ambiente de negócios do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT. O indicativo médio de 1.92, todavia, é inferior ao 2.16 relativo a disponibilidade de informações em um nível diferenciado frente a concorrência. Esta diferenciação de informação, em princípio, pode caracterizar que a organização MPE tenderá a dispor de uma sistemática que produza informação de valor agregado, a tal ponto que a diferencie frente a concorrência local.

Os quadros a seguir apresentados compreendem o uso de análises cruzadas de blocos de categorias temáticas com variáveis específicas escolhidas para propor um melhor entendimento e diferentes níveis de observação do fenômeno.

Perfil Empreendedor do Empresário	1 nível atual interpretação e análise das mudanças no ambiente	2 nível diferenciado informações frente à concorrência
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. ² m = 1.50	4 Obs. m = 1.75
média 15 a 20 (33)	33 Obs. m = 1.79	33 Obs. m = 2.03
alto 21 a 27 (40)	39 Obs. m = 2.08	38 Obs. m = 2.32
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.92	75 Obs. m = 2.16

Quadro 20: Fase I – Análise cruzada 1 - Perfil empreendedor do empresário

² obs = Observação ou frequência de pessoas (empresários) que responderam;

m = Indicativo Médio a partir do número de observações realizadas.

Importante se faz analisar a relação entre essas variáveis e o perfil empreendedor do empresário, a partir dos dados coletados em MPEs do varejo de materiais para construção. Em primeiro momento, percebe-se que quanto mais alto é o nível de competências empreendedoras no empresário da MPE, maior foi o nível atual de interpretação e análise das mudanças que estão acontecendo no ambiente de negócio (2.08) e ainda um nível diferenciado de informações frente à concorrência (2.32).

O contrário apresenta-se preocupante, ou seja, o empresário com baixo perfil empreendedor apresentou um nível médio de 1.50 na sua capacidade de interpretação e análise das mudanças ambientais, e ainda um indicativo de 1.75 em relação ao nível diferenciado de informações frente à concorrência.

Empresa associada a ACOMAC-MT	1 nível atual interpretação e análise das mudanças no ambiente	2 nível diferenciado informações frente à concorrência
sim (38)	38 Obs. m = 2.08	38 Obs. m = 2.16
não (39)	38 Obs. m = 1.76	37 Obs. m = 2.16
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.92	75 Obs. m = 2.16

Quadro 21: Fase I – Análise cruzada 2 – Empresa associada à Acomac-MT

Quando se analisa o nível atual de interpretação e análise das mudanças no ambiente de negócios do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, observa-se que as MPEs associadas (2.08) apresentaram indicativos médio melhores que as não associadas (1.76). Todavia, em relação ao nível de diferenciação das informações não se destacou discrepância alguma.

Na pesquisa observou-se, mediante uso de tabela de características, que as MPEs em fase de crescimento (2.00) apresentaram um indicativo médio de interpretação e análise das mudanças no ambiente. Todavia, as empresas novatas, ou seja, em fase de nascimento destacaram possuir um nível superior de informações diferenciadas frente à concorrência (2.28), superando as empresas na fase de maturidade (2.17), tal como se observa no Quadro 22 seguinte.

Ciclo de vida Organizacional	1 nível atual interpretação e análise das mudanças no ambiente	2 nível diferenciado informações frente à concorrência
nascimento (26)	25 Obs. m = 1.84	25 Obs. m = 2.28
crescimento (24)	24 Obs. m = 2.00	24 Obs. m = 2.04
maturidade (24)	24 Obs. m = 1.92	23 Obs. m = 2.17
sobrevivência (3)	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 2.00
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.92	75 Obs. m = 2.16

Quadro 22: Fase I – Análise cruzada 3 – Ciclo de vida organizacional

Os dados coletados em relação às MPEs que estão na fase de sobrevivência (3 observações = empresários respondentes) apresentaram também um nível médio de interpretação e análise do ambiente (2.0). Isso pode ser contraditório, pois se essas MPEs conseguem interpretar o ambiente tanto quanto as empresas na fase de crescimento, por que então elas estão apenas sobrevivendo? Observa-se nesse item que as empresas na fase de sobrevivência podem até interpretar e analisar as mudanças ambientais, entretanto, são as que apresentam um menor indicativo no nível de diferenciação das informações (2.00).

Quando aplicada análise cruzada das médias encontradas em relação ao nível de interpretação do ambiente e o nível diferenciado de informações, frente ao posicionamento competitivo atual da MPE, é possível identificar que aquelas empresas que possuem vantagem competitiva declarada são as que mais dominam esses dois indicativos, ou seja, interpretam (2.0) e apresentam nível diferenciado de informações (2.25).

Posicionamento competitivo atual	1 nível atual interpretação e análise das mudanças no ambiente	2 nível diferenciado informações frente à concorrência
Vantagem Competitiva	2.00	2.25
Paridade Competitiva	1.90	2.11
Desvantagem Competitiva	1.92	2.25
TOTAL	1.92	2.16

Quadro 23: Fase I – Análise cruzada 4 – Posicionamento competitivo atual

Há que se considerar as MPEs que declararam posicionamento baseado em paridade competitiva são as mais representativas em termos quantitativos na amostra pesquisada. O indicativo médio de 1.90 de capacidade atual de interpretação e análise

das mudanças sinaliza que existe espaço potencial para que essas MPEs fortaleçam atividades de monitoramento informacional do ambiente de negócios. Essas mesmas MPEs de fato não se caracterizam pelos melhores indicativos em relação ao nível de diferenciação das informações frente à concorrência.

b) Dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios do varejo

As organizações devem estabelecer uma melhor interpretação do ambiente externo contingencial a qual estão inseridas, buscando compreender tanto os aspectos gerais (macroambiente) como aqueles relativos ao ambiente competitivo ou tarefa (setorial-específico). As MPEs entrevistadas apontaram resultados que caracterizam o indicador médio do ambiente competitivo de negócios do varejo no segmento de materiais para construção em Cuiabá-MT.

Dimensão situacional do ambiente competitivo de negócio do varejo	Nota Média de Concordância
Variáveis	m = Indicativos Médio
1 O nível de risco de insucesso existente para uma empresa no segmento de comércio que você atua é.....?	1.97
2 O nível de incerteza sobre as mudanças e futuro no ambiente de negócio no segmento de comércio que você atua é.....?	1.85
3 O nível de competitividade atual entre os concorrentes no segmento de comércio que você atua é	2.66
4 A complexidade para atuar no ambiente de negócios do comércio varejista pode ser considerada.... ?	2.31
5 Considera que o ambiente de negócios varia muito, ou seja, é muito turbulento e sofre muitas mudanças/alterações de modo rápido ?	2.20
Indicador Média Geral (1+2+3+4+5) – Ambiente Competitivo de Varejo	2.20

Quadro 24: Fase I - Ambiente competitivo de negócios – indicador médio

Na pesquisa observou-se nas MPEs que a maior média nos indicativos foi para o nível de competitividade atual entre os concorrentes no segmento em que atuam, o qual alcançou 2.66. Destacou-se ainda a preocupação média das MPEs com a complexidade (2.31) e a turbulência (2.20) no ambiente competitivo de varejo. A pesquisa apontou que o nível de incerteza alcançou um indicativo médio de concordância de 1.85, e o risco de insucesso percebido pelos empresários apontou um indicativo médio de 1.97, portanto, inferiores aos demais.

A visualização da figura 26, *a posteriori*, possibilita o entendimento que nessas 77 MPEs entrevistadas na fase I da pesquisa, os maiores indicativos de concordância foram estabelecidos para as variáveis “competitividade (2.66)”, “complexidade (2,31)” e “turbulência (2.2)” .

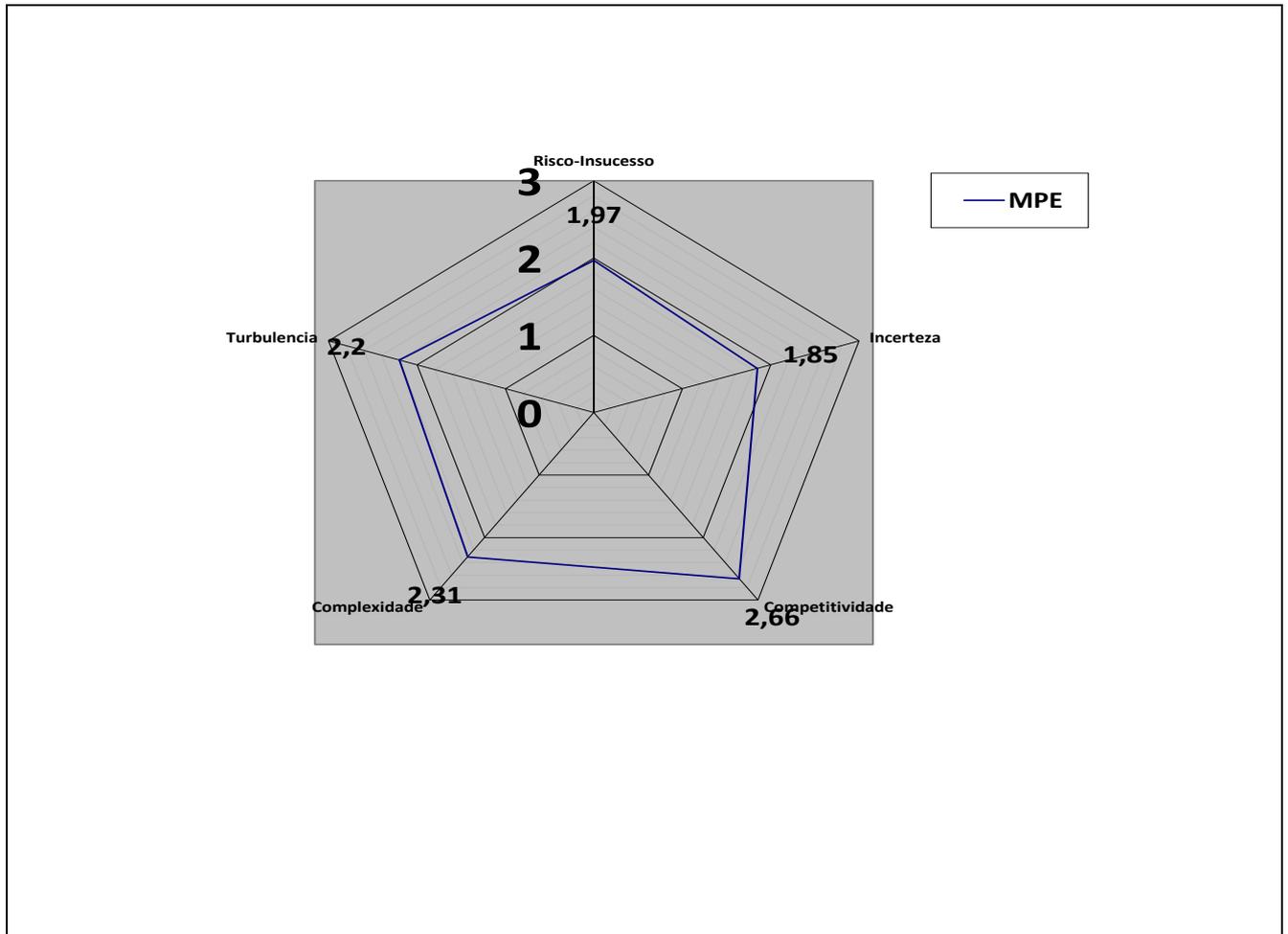


Figura 26 - Dimensão Situacional – Ambiente Competitivo de Negócios- Varejo

Quando se analisa o indicador do ambiente competitivo de negócios do varejo sob a perspectiva do perfil empreendedor do empresário da MPE, alguns resultados emergem tal como se projeta no Quadro 25, abaixo.

Perfil do Empreendedor do Empresário da MPE	1 nível risco insucesso	2 nível incerteza sobre mudanças	3 nível competitividade concorrencial	4 nível de complexidade para atuar no ambiente	5 nível de turbulência e mudanças
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.50	4 Obs. m = 1.75	4 Obs. m = 2.75	4 Obs. m = 2.75	4 Obs. m = 1.75
media 15 a 20 (33)	33 Obs. m = 1.94	32 Obs. m = 1.91	33 Obs. m = 2.67	33 Obs. m = 2.18	33 Obs. m = 2.33
alto 21 a 27 (40)	39 Obs. m = 2.05	39 Obs. m = 1.82	40 Obs. m = 2.65	40 Obs. m = 2.38	39 Obs. m = 2.13
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.97	75 Obs. m = 1.85	77 Obs. m = 2.66	77 Obs. m = 2.31	76 Obs. m = 2.20

Quadro 25: Fase I – Análise cruzada 5 – Perfil empreendedor do empresário.

Observa-se que o nível de risco insucesso alcançou um indicativo médio de 2.05, particularmente focado no empresário que apresentava um alto perfil empreendedor. Já o maior indicativo quanto ao nível de incerteza (1.91) foi percebido entre empresários que apresentaram um nível médio de perfil empreendedor.

Empresários com baixo perfil empreendedor foram os que mais tiveram um indicativo superior (2.75) no que tange ao nível de competitividade. Sinalizando, portanto, um alto grau de preocupação face ao ambiente de negócios vivenciado por eles. São esses empresários com perfil baixo de empreendedorismo que também apontaram o maior indicativo médio para o item nível de complexidade para atuar no ambiente (2.75).

A partir do uso de análise de características dos respondentes, o quadro abaixo sinaliza para a importância de se entender o indicador do ambiente competitivo sob a ótica do tempo de atuação empresarial do empresário da MPE.

Tempo de Experiência Empresarial	1 nível risco insucesso	2 nível incerteza sobre mudanças	3 nível competitividade concorrencial	4 nível de complexidade para atuar no ambiente	5 nível de turbulência e mudanças
ate 03anos (19)	18 Obs. m = 2.17	18 Obs. m = 2.00	19 Obs. m = 2.74	19 Obs. m = 2.26	18 Obs. m = 2.22
4 a 10 anos (22)	22 Obs. m = 2.00	22 Obs. m = 1.86	22 Obs. m = 2.64	22 Obs. m = 2.32	22 Obs. m = 2.23
acima 10 anos (34)	34 Obs. m = 1.88	33 Obs. m = 1.82	34 Obs. m = 2.62	34 Obs. m = 2.35	34 Obs. m = 2.15
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.97	75 Obs. m = 1.85	77 Obs. m = 2.66	77 Obs. m = 2.31	76 Obs. m = 2.20

Quadro 26: Fase I – Análise cruzada 6 – Tempo de experiência empresarial

Em relação à percepção de maior risco de insucesso no ambiente competitivo de negócios do varejo, observou-se que aqueles empresários com até três anos de atividade empresarial são os que mais apontaram um maior indicativo de concordância (2.17), ou seja, o menor tempo de experiência em gestão corrobora para um nível maior de percepção do risco de insucesso. Esse mesmo perfil de empresário, ou seja, com baixo tempo de atuação empresarial é também o responsável pelos maiores indicativos de incerteza ambiental (2.00) e de competitividade concorrencial (2.74), sofrendo mais as consequências oriundas desses indicadores.

Importante caracterizar que o maior tempo de atuação empresarial (acima de 10 anos) nesses empresários de MPEs revelou uma maior capacidade para entender que o ambiente de negócios de varejo é complexo, visto o indicativo de 2.35. Em relação ao nível de interpretação da turbulência e mudanças no ambiente competitivo de varejo, destaca-se um certo equilíbrio, independentemente do tempo de atuação empresarial do empresário da MPE.

Quando se projeta o ciclo de vida organizacional dessas MPEs do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, em relação ao indicador médio geral de análise do ambiente competitivo de negócios, teve-se que quanto mais maturidade tinha a organização, menor foi a percepção do nível de incerteza ambiental.

Ciclo de vida organizacional	1 nível risco insucesso	2 nível incerteza sobre mudanças	3 nível competitividade concorrencial	4 nível de complexidade para atuar no ambiente	5 nível de turbulência e mudanças
nascimento (26)	25 Obs. m = 2.04	25 Obs. m = 1.96	26 Obs. m = 2.69	26 Obs. m = 2.23	25 Obs. m = 2.28
crescimento (24)	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 1.83	24 Obs. m = 2.75	24 Obs. m = 2.29	24 Obs. m = 2.25
maturidade (24)	24 Obs. m = 2.00	23 Obs. m = 1.70	24 Obs. m = 2.54	24 Obs. m = 2.46	24 Obs. m = 2.00
sobrevivência (3)	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 2.33	3 Obs. m = 2.67	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 2.67
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.97	75 Obs. m = 1.85	77 Obs. m = 2.66	77 Obs. m = 2.31	76 Obs. m = 2.20

Quadro 27: Fase I – Análise 7 – Ciclo de vida organizacional

As organizações MPEs que se apresentaram na fase do nascimento, de acordo com o ciclo de vida empresarial, foram as que perceberam um indicativo maior para o nível de risco e insucesso (2.04). Por outro lado, as MPEs em fase de crescimento sinalizaram para indicativos como o nível de competitividade concorrencial (2.75), ou seja, nessa fase organizacional um olhar mais atento à competitividade passa a ser prioridade.

De fato, também as organizações MPEs que estão na fase de sobrevivência tenderam a estabelecer um nível superior para o grau de incerteza ambiental (2.33), exigindo o estabelecimento de um maior grau de monitoramento. Em contraste, o grau de maturidade organizacional é positivo ao relacionar um menor grau de preocupação com a incerteza ambiental (1.70) e também, um menor grau de questionamento em relação as turbulências e mudanças no ambiente de negócio.

Com uso de análise cruzada foi possível estabelecer o entendimento do indicador geral de análise do ambiente competitivo de negócios do varejo sob a perspectiva do estado de associativismo da organização MPE, frente à ACOMAC-MT, tal como se demonstra no Quadro 28, a seguir.

Empresa associada a ACOMAC	1 nível risco insucesso	2 nível incerteza sobre mudanças	3 nível competitividade concorrencial	4 nível de complexidade para atuar no ambiente	5 nível de turbulência e mudanças
sim (38)	38 Obs. m = 1.87	38 Obs. m = 1.79	38 Obs. m = 2.66	38 Obs. m = 2.32	38 Obs. m = 2.08
não (39)	38 Obs. m = 2.08	37 Obs. m = 1.92	39 Obs. m = 2.67	39 Obs. m = 2.31	38 Obs. m = 2.32
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.97	75 Obs. m = 1.85	77 Obs. m = 2.66	77 Obs. m = 2.31	76 Obs. m = 2.20

Quadro 28: Fase I – Análise cruzada 8 – Empresa associada à ACOMAC-MT.

O envolvimento das organizações MPEs com o associativismo setorial parece favorecer os aspectos gerais no que tange à análise do ambiente competitivo de varejo. Se comparados com as não associadas, as organizações filiadas à ACOMAC-MT apresentaram indicativos melhores. A exemplo, a percepção do nível de incerteza de organizações associadas ficou em 1.79, diferentemente dos 1.92 daquelas não associadas. Assim, também analisa-se o nível de interpretação das turbulências e mudanças ambientais, onde as organizações MPEs associadas obtiveram indicativo médio de 2.08, contra os 2.32 das não associadas.

A presente pesquisa relacionou, através da tabela de médias, o estágio atual de posicionamento competitivo declarado pelos empresários das MPEs com o indicador geral de análise de competitividade do varejo, tal como se apresenta *a posteriori* no Quadro 29.

Posicionamento competitivo atual	1 nível risco insucesso	2 nível incerteza sobre mudanças	3 nível competitividade concorrencial	4 nível de complexidade para atuar no ambiente	5 nível de turbulência e mudanças
Vantagem Competitiva	2.25	1.87	2.69	2.56	2.06
Paridade Competitiva	1.88	1.88	2.67	2.25	2.25
Desvantagem	2.00	1.75	2.58	2.25	2.17
TOTAL	1.97	1.85	2.66	2.31	2.20

Quadro 29: Fase I – Análise cruzada 9 – Posicionamento competitivo atual.

Aquelas organizações MPEs que declaram possuir vantagem competitiva frente à concorrência são também as que percebem em maior grau o nível de risco insucesso (2.25), o nível de competitividade concorrencial (2.69), o nível de complexidade para atuar no ambiente (2.56). É importante destacar que as organizações que ficaram na média, ou seja, que se caracterizaram por apresentar paridade competitiva destacam o nível de incerteza ambiental (1.88), se comparado às demais classificações aqui analisadas.

As organizações MPEs em desvantagem competitiva também apresentaram graus de concordância acima da média no nível de risco de insucesso (2.00), no nível de competitividade concorrencial (2.58) e nos níveis de interpretação da complexidade (2.25) e turbulências (2.17). Em face dos resultados apresentados, observa-se que as organizações MPEs que procuram se diferenciar e criar valor, posicionando-se para obter vantagem competitiva, são também aquelas que apresentaram indicativos de melhor percepção ambiental.

7.2.2 – Monitoramento informacional das forças competitivas no ambiente

A presente pesquisa buscou analisar variáveis que possibilitassem uma compreensão geral do quadro atual de monitoramento informacional do ambiente de negócios realizado pelo empresário que atua nas MPEs desse segmento varejista.

O nível atual de monitoramento informacional do ambiente competitivo na MPE foi realizado a partir da análise estratégica das forças competitivas, tal como descritas por Porter (1986), gerando indicativos médios, demonstrados no Quadro 26, a seguir.

Nível atual de monitoramento informacional das forças competitivas do ambiente de negócios	Nota Média de concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	m = Indicativos Médio
1 Busca informações para fazer análise comparativa do seu desempenho e práticas gerenciais em relação à concorrência	2.16
2 Busca informações sobre as necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento no mercado em que atua.....	2.30
3 Busca informações de possíveis parceiros/distribuidores e fornecedores .	2.55
4 Busca informações de novas tecnologias e inovação em produtos e serviços	2.27
5 Busca informações de novos formatos de varejo	2.04
6 Busca informações de outros/novos mercados...	1.90
7 Busca informações para conhecer as necessidades e desejos dos clientes atuais, assim como, o nível de satisfação e nível de reclamação?	2.35
Indicador Média Geral (1+2+3+4+5+6+7) - Nível atual de monitoramento do ambiente competitivo	2.22

Quadro 30: Fase I – Nível atual de monitoramento do ambiente de negócios – indicador médio geral.

A variável 3 (busca de informações de possíveis/parceiros e fornecedores) com um indicativo médio de 2.55 foi a que obteve melhor resultado no que tange à busca de informação para monitoramento do ambiente, sob a perspectiva das forças competitivas de Porter (1986). A variável 7 (busca de informações para conhecer as necessidades e desejos dos clientes) com 2.35 de média de concordância, foi a segunda colocada.

Utilizando-se o Quadro 18 (características dos empresários respondentes) foi possível estabelecer uma relação direta entre o perfil empreendedor do empresário da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT e as variáveis que compõem a busca de informação no monitoramento informacional do ambiente, a partir das forças competitivas de Porter(1986).

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Busca de informação para análise comparativa desempenho c/ a concorrência	2 Busca de informação sobre necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento	3 Busca de informação sobre possíveis parceiros/distribuidores e fornecedores	4 Busca de informação sobre novas tecnologias e inovação em produtos e serviços	5 Busca de Informação de novos formatos de varejo	6 Busca de informação de outros / novos mercados	7 Busca de informação dos clientes atuais, satisfação, reclamação
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.75	4 Obs. m = 1.00	4 Obs. m = 2.25	4 Obs. m = 2.25	4 Obs. m = 1.50	4 Obs. m = 1.25	4 Obs. m = 1.75
média 15 a 20 (33)	33 Obs. m = 2.06	33 Obs. m = 2.00	33 Obs. m = 2.42	33 Obs. m = 2.03	33 Obs. m = 1.85	33 Obs. m = 1.73	33 Obs. m = 2.12
alto 21 a 27 (40)	39 Obs. m = 2.28	40 Obs. m = 2.68	40 Obs. m = 2.68	40 Obs. m = 2.48	40 Obs. m = 2.25	39 Obs. m = 2.10	40 Obs. m = 2.60
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 2.16	77 Obs. m = 2.30	77 Obs. m = 2.55	77 Obs. m = 2.27	77 Obs. m = 2.04	76 Obs. m = 1.90	77 Obs. m = 2.35

Quadro 31: Fase I – Análise cruzada 10 – perfil empreendedor do empresário.

Na maioria das variáveis, ou seja, 1-2-3-5-6-7 foi possível perceber que o maior perfil empreendedor do empresário corrobora para um maior indicativo de busca de informação. Esse mesmo perfil de empresário apresentou atenção superior aos indicativos das variáveis 2 e 3, respectivamente tratando do monitoramento informacional do ambiente buscando informação sobre os clientes potenciais e tendências de comportamento (2.68 indicativo médio) e sobre possíveis parceiros/distribuidores e fornecedores (2.68 indicativo médio).

Já o baixo perfil empreendedor do empresário da MPE indicou para um nível inferior de monitoramento informacional na busca por informação da variável 2, ou seja, reduzida atenção as necessidades de clientes potenciais e novos comportamentos do consumidor no mercado em que atua.

A análise no Quadro 32 a seguir caracteriza que o tempo de experiência do empresário da MPE interfere na nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo e busca por informação para negócio, particularmente, aquela focada na melhor interpretação das forças competitivas existentes no varejo em que atua.

Tempo de Experiência Empresarial	1 Busca de informação para análise comparativa desempenho c/ a concorrência	2 Busca de informação sobre necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento	3 Busca de informação sobre possíveis parceiros/ distribuidores e fornecedores	4 Busca de informação sobre novas tecnologias e inovação em produtos e serviços	5 Busca de Informação de novos formatos de varejo	6 Busca de informação de outros / novos mercados	7 Busca de informação dos clientes atuais, satisfação, reclamação
ate 03anos (19)	19 Obs. m = 2.26	19 Obs. m = 2.53	19 Obs. m = 2.74	19 Obs. m = 2.21	19 Obs. m = 2.11	18 Obs. m = 1.94	19 Obs. m = 2.68
4 a 10 anos (22)	22 Obs. m = 2.27	22 Obs. m = 2.23	22 Obs. m = 2.59	22 Obs. m = 2.32	22 Obs. m = 1.96	22 Obs. m = 1.96	22 Obs. m = 2.32
acima 10 anos (34)	33 Obs. m = 2.03	34 Obs. m = 2.29	34 Obs. m = 2.47	34 Obs. m = 2.29	34 Obs. m = 2.12	34 Obs. m = 1.88	34 Obs. m = 2.24
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 2.16	77 Obs. m = 2.30	77 Obs. m = 2.55	77 Obs. m = 2.27	77 Obs. m = 2.04	76 Obs. m = 1.90	77 Obs. m = 2.35

Quadro 32: Análise cruzada 11 – Tempo de experiência empresarial

Empresários com um menor tempo de experiência empresarial foram os que apresentaram os melhores indicativos médios de monitoramento informacional pela análise estratégica do ambiente competitivo sugerida por Porter (1986), considerando todas as variáveis desse tópico. Destaca-se a busca de informação no monitoramento pela variável 7 e a variável 2, as quais tratam da melhor compreensão das necessidades dos clientes potenciais e dos clientes atuais. Por outro lado, empresários de MPEs com maior tempo de experiência empresarial demonstraram interesse de busca de informação no monitoramento por variáveis como a 3 (2.47) e a 2 (2.29), respectivamente.

Um menor indicativo de monitoramento e busca de informação da variável 6 sugerem entendimento que as condições mercadológicas atuais são favoráveis a exploração comercial dessas MPEs, em detrimento da procura por novas regiões/mercados físicos para vendas e/ou abertura de lojas. De modo geral, a variável 3 (necessidade de informação sobre possíveis parceiros/ distribuidores e fornecedores) foi a que teve maior interesse (2.55), independente do tempo de experiência empresarial percebido nesta pesquisa.

O ciclo de vida organizacional das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, a partir da análise cruzada, contribuiu para verificar a relação das variáveis retrocitadas e possibilitar achados como a importância da informação sobre

monitoramento informacional das necessidades dos clientes atuais para MPEs na fase de nascimento, que também demandam busca de informação sobre possíveis parceiros/distribuidores e fornecedores (variável 3).

Ciclo de Vida Organizacional	1 Busca de informação para análise comparativa desempenho c/ a concorrência	2 Busca de informação sobre necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento	3 Busca de informação sobre possíveis parceiros/ distribuidores e fornecedores	4 Busca de informação sobre novas tecnologias e inovação em produtos e serviços	5 Busca de Informação de novos formatos de varejo	6 Busca de informação de outros / novos mercados	7 Busca de informação dos clientes atuais, satisfação, reclamação
nascimento (26)	26 Obs. m = 2.15	26 Obs. m = 2.58	26 Obs. m = 2.73	26 Obs. m = 2.35	26 Obs. m = 2.19	25 Obs. m = 2.00	26 Obs. m = 2.69
crescimento (24)	24 Obs. m = 2.21	24 Obs. m = 2.04	24 Obs. m = 2.46	24 Obs. m = 2.13	24 Obs. m = 1.79	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 2.17
maturidade (24)	23 Obs. m = 2.13	24 Obs. m = 2.33	24 Obs. m = 2.50	24 Obs. m = 2.38	24 Obs. m = 2.21	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 2.21
sobrevivência (3)	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 1.67	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 2.00
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 2.16	77 Obs. m = 2.30	77 Obs. m = 2.55	77 Obs. m = 2.27	77 Obs. m = 2.04	76 Obs. m = 1.90	77 Obs. m = 2.35

Quadro 33: Fase I – Análise cruzada 12 – ciclo de vida organizacional

As MPEs na fase de crescimento buscam informações via monitoramento informacional para suprir suas necessidades em fazer análise comparativa de desempenho frente à concorrência (variável 1), cujo indicativo médio alcançou 2.21. As MPEs na fase de maturidade denotaram maior indicativo médio junto a variável 3 (2.50) referente a busca de informação sobre possíveis fornecedores/distribuidores e parceiros. Já aquelas MPEs na fase de sobrevivência demonstraram baixos níveis indicativos nas variáveis 5 e 6, sendo respectivamente 1.33 e 1.33.

A seguir, no quadro 34 demonstra-se que o posicionamento competitivo das MPEs quando relacionado às variáveis deste tópico, acaba por emergir o indicativo superior de 2.81, sinalizando que as MPEs que possuem vantagem competitiva buscam em maior nível, monitoramento informacional sobre as necessidades dos clientes atuais, monitorando a sua satisfação e a sua reclamação. Essas empresas também focam sua busca por informação na variável 3 (indicativo médio de 2.75).

Posicionamento competitivo atual	1 Busca de informação para análise comparativa desempenho c/ a concorrência	2 Busca de informação sobre necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento	3 Busca de informação sobre possíveis parceiros/ distribuidores e fornecedores	4 Busca de informação sobre novas tecnologias e inovação em produtos e serviços	5 Busca de Informação de novos formatos de varejo	6 Busca de informação de outros / novos mercados	7 Busca de informação dos clientes atuais, satisfação, reclamação
Vantagem Competitiva	2.31	2.56	2.75	2.63	2.50	2.25	2.81
Paridade Competitiva	2.10	2.25	2.55	2.14	1.88	1.82	2.18
Desvantagem Competitiva	2.17	2.17	2.25	2.33	2.08	1.73	2.42
TOTAL	2.16	2.30	2.55	2.27	2.04	1.90	2.35

Quadro 34: Fase I – Análise cruzada 13 – posicionamento competitivo atual.

Todavia, as empresas em paridade competitiva deram mais atenção à busca de informações sobre possíveis parceiros/fornecedores (variável 3 com 2.55 média), seguido de monitoramento de informações sobre necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento (variável 2 com indicador médio de 2.25).

7.2.3 Objetivos do Monitoramento informacional do ambiente de negócios

Os dados apresentados na pesquisa auxiliam a compreender os objetivos e necessidades de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, a partir da identificação da situação-problema geradora de incertezas, de modo a dar suporte à orientação estratégica e o planejamento na MPE.

Optou-se pela aplicação da matriz de análise estratégica *SWOT* (strength, weakness, opportunities, threats), para entender a situação-problema que daria origem ao monitoramento informacional do ambiente competitivo na MPE que atua no varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

Objetivos de monitoramento informacional do ambiente competitivo (Situação Problema de Monitoramento Informacional a partir da análise SWOT)	Nota Média de concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	m = Indicativos Médio
1 Entender quais aspectos internos da minha empresa podem ser melhorados, se comparado com as demais empresas do mercado... ?	2.21
2 Entender quais oportunidades existem e se a minha empresa está preparada para agarrar e tornar-se mais competitiva no mercado ?	2.18
3 Entender quais pontos fortes internamente minha empresa possui, quando comparada com o mercado concorrencial	2.29
4 Entender quais ameaças existem e se podem fazer com que minha empresa venha a ter problemas no futuro ou mesmo morte súbita. ?	2.16
Indicador Média Geral (1+2+3+4) - Objetivos no Monitoramento Informacional do ambiente competitivo	2.12

Quadro 35: Fase I – Objetivos no monitoramento informacional do ambiente competitivo – indicador médio geral.

Observou-se na pesquisa respondida que as MPEs indicaram para objetivos e necessidade de monitoramento informacional do ambiente competitivo preocupando-se em entender, em maior grau, os pontos fortes (2.29) e pontos fracos (2.21) da sua MPE frente à concorrência. Em seguida apontaram para a necessidade de coletar informações no ambiente visando a identificação de oportunidades(2.18) e de possíveis ameaças não controláveis (2.16).

A seguir, no Quadro 36 foi feita uma análise cruzada a partir de características dos empresários respondentes, particularmente o seu perfil empreendedor frente aos objetivos e necessidades de monitoramento informacional do ambiente competitivo, tal que suportem suas atividades de planejamento e orientação estratégica, sob a perspectiva da matriz SWOT.

O Quadro 36 estabeleceu uma forte relação entre o perfil empreendedor do empresário da MPE e as variáveis que compõem a formação de objetivos e necessidade de monitoramento informacional, partindo do ambiente competitivo de varejo. Os indicativos de 2.33 na necessidade de informação para identificação de oportunidades e 2.23 para identificar ameaças no ambiente externo organizacional são em níveis muito superiores àqueles indicativos, por exemplo, de empresários com baixo perfil empreendedor (1.50 e 1.50, respectivamente).

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Necessidade de MI para entender aspectos internos (pontos fracos)	2 Necessidade de MI para entender oportunidades	3 Necessidade de MI para entender pontos fortes internos	4 Necessidade de MI para entender ameaças
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.75	4 Obs. m = 1.50	4 Obs. m = 1.75	4 Obs. m = 1.50
media 15 a 20 (33)	33 Obs. m = 2.09	33 Obs. m = 2.09	33 Obs. m = 2.30	33 Obs. m = 2.15
alto 21 a 27 (40)	40 Obs. m = 2.35	40 Obs. m = 2.33	40 Obs. m = 2.33	40 Obs. m = 2.23
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.21	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 2.16

Quadro 36: Fase I – Análise cruzada 14 – Perfil empreendedor do empresário.

Destaca-se que o objetivo de monitoramento informacional para realizar possível benchmarking, ou seja, análise comparativa de pontos fortes e fracos frente à concorrência alcançou indicativos médios de 2.21 e 2.29, a partir das respostas dos empresários das MPEs (Quadro 36).

No que tange o objetivo de monitoramento informacional do ambiente competitivo visando detectar oportunidades de mercado, fica presente a relação de proximidade com o grau de perfil empreendedor do empresário, ou seja, quanto mais alto maior o perfil empreendedor maior é a necessidade de monitoramento informacional visando descoberta de oportunidades.

De fato, também acontece quando se verifica, *a posteriori*, que o maior tempo de atuação empresarial do empresário de MPE apontou para o maior indicativo de objetivos de monitoramento informacional para identificação de oportunidades(2.35) e para análises comparativas de pontos fracos(2.38) e fortes (2.41) frente à concorrência local.

Tempo de atuação empresarial	1 Necessidade de MI para entender aspectos internos (pontos fracos)	2 Necessidade de MI para entender oportunidades	3 Necessidade de MI para entender pontos fortes internos	4 Necessidade de MI para entender ameaças
ate 03anos (19)	19 Obs. m = 2.05	19 Obs. m = 2.11	19 Obs. m = 2.21	19 Obs. m = 2.11
4 a 10 anos (22)	22 Obs. m = 2.09	22 Obs. m = 2.00	22 Obs. m = 2.18	22 Obs. m = 2.18
acima 10 anos (34)	34 Obs. m = 2.38	34 Obs. m = 2.35	34 Obs. m = 2.41	34 Obs. m = 2.15
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.21	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 2.16

Quadro 37: Fase I - Análise cruzada 15 – Tempo de atuação empresarial.

Observou-se que empresários com faixa de tempo de atuação empresarial entre 4 e 10 anos demonstraram uma maior demanda por monitoramento informacional que os ajudasse a entender as ameaças no ambiente competitivo de negócios que poderiam gerar problemas futuros à sua organização MPE, ou mesmo, gerar morte súbita.

A relação entre empresa MPE associada e objetivos de monitoramento informacional, a pesquisa demonstrou que aquelas empresas associadas estão mais preocupadas com a comparação de seus pontos fortes (2.29) e as ameaças (2.16) no ambiente de varejo, do que propriamente dito identificar oportunidades (2.13), tal como se percebe no Quadro 38, a seguir.

Empresa associada a ACOMAC	1 Necessidade de MI para entender aspectos internos (pontos fracos)	2 Necessidade de MI para entender oportunidades	3 Necessidade de MI para entender pontos fortes internos	4 Necessidade de MI para entender ameaças
sim (38)	38 Obs. m = 2.18	38 Obs. m = 2.13	38 Obs. m = 2.29	38 Obs. m = 2.16
não (39)	39 Obs. m = 2.23	39 Obs. m = 2.23	39 Obs. m = 2.28	39 Obs. m = 2.15
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.21	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 2.16

Quadro 38: Fase I -Análise cruzada 16 – Empresas associada à ACOMAC-MT.

Ao se considerar uma análise relacional entre o ciclo de vida empresarial e a os objetivos/necessidades de monitoramento informacional no ambiente competitivo de varejo, é possível interpretar que as MPEs na fase de nascimento apresentaram maior necessidade de informação para entender oportunidades (2.23), seguido do interesse avaliativo por pontos fracos (2.19) e pontos fortes (2.19).

Caracterizou-se nas entrevistas realizadas que 24 MPEs estavam no ciclo de vida especificado como “maturidade” demonstrando um interesse por monitoramento de informações do ambiente que lhes ajudassem quanto aos seus pontos fortes (2.42) e fracos (2.25). A necessidade de informação voltada a identificação de oportunidades e ameaças alcançou os indicativos na casa de 2.21. Isto significa que tanto as MPEs na fase de nascimento, quanto na maturidade, respondem mais fortemente pelos objetivos de monitoramento de informação que lhes ajudem a interpretar oportunidades no ambiente, tal como se percebe, a seguir.

Ciclo de Vida Organizacional	1 Necessidade de MI para entender aspectos internos (pontos fracos)	2 Necessidade de MI para entender oportunidades	3 Necessidade de MI para entender pontos fortes internos	4 Necessidade de MI para entender ameaças
nascimento (26)	26 Obs. m = 2.19	26 Obs. m = 2.23	26 Obs. m = 2.19	26 Obs. m = 2.15
crescimento (24)	24 Obs. m = 2.17	24 Obs. m = 2.13	24 Obs. m = 2.29	24 Obs. m = 2.17
maturidade (24)	24 Obs. m = 2.25	24 Obs. m = 2.21	24 Obs. m = 2.42	24 Obs. m = 2.21
sobrevivencia (3)	3 Obs. m = 2.33	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 1.67
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.21	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 2.16

Quadro 39: Fase I – Análise cruzada 17 – Ciclo de vida organizacional.

Os empresários de MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT que declaram ter vantagem competitiva frente à concorrência demonstraram um maior indicativo de objetivos/necessidade de monitoramento informacional para entender seus pontos fortes(2.38) e as ameaças possíveis no ambiente (2.31). Já aquelas MPEs em estágio de paridade competitiva no ambiente de varejo, também focaram seus interesses/necessidades para entender pontos fortes (2.33), pontos fracos (2.27) e identificar oportunidades (2.22).

Posicionamento competitivo atual	1 Necessidade de MI para entender aspectos internos (pontos fracos)	2 Necessidade de MI para entender oportunidades	3 Necessidade de MI para entender pontos fortes internos	4 Necessidade de MI para entender ameaças
Vantagem Competitiva	2.19	2.19	2.38	2.31
Paridade Competitiva	2.27	2.22	2.33	2.12
Desvantagem Competitiva	2.00	2.00	2.00	2.08
TOTAL	2.21	2.18	2.29	2.16

Quadro 40: Fase I – Análise Cruzada 18 – Posicionamento competitivo atual.

O posicionamento competitivo caracterizado como desvantagem se apresenta como aquele onde os indicativos menores de monitoramento de informação do ambiente foram realizados, levando-se em conta as respostas das 77 organizações MPEs do varejo.

7.2.4 Tipos de informação para negócios e monitoramento do ambiente

As variáveis a seguir coletadas junto as 77 MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, contribuíram para demonstrar o tipo de informação para negócio mais demandada em processos de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, particularmente a identificação de oportunidades.

Tipo de informação para negócios visando monitoramento informacional do ambiente em busca por oportunidades	Nota Média do total de 77 entrevistados
Variáveis	m = Indicativo Médio
1 Informações mercadológicas (tais como análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos do comportamento e estilos de vida, pesquisas de mercado)	1.88
2 Informações financeiras (tais como desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.)	1.75
3 Informações estatísticas (tais como recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas produzidas por órgãos públicos e OnGs)	1.53
4 Informações sobre empresas e produtos (tais como histórico de uma empresa, diretórios com perfis de empresas e informações sobre fusões e aquisições);	1.81
5 Informações jurídicas (tais como leis e regulamentação de impostos e taxações)	2.21
6 Informações da área específica - setor: todas as informações pertinentes ao setor, que vão ser permeadas pelos outros tipos de informações detalhadas	1.82
Indicador Média Geral (1+2+3+4+5+6) - Uso de Informação para negócio	1.83

Quadro 41: Fase I – Uso de informação para negócio – Indicador médio geral.

As informações jurídicas com um indicativo médio de 2.21 caracterizaram o maior uso de informação para negócios dentro das MPEs do varejo de materiais para construção, particularmente quando direcionadas a identificação de oportunidades. Ou seja, entender o ambiente legal – fiscal tem trazido uma maior demanda por informação nesse perfil de organizações. Destaca-se ainda o indicativo de 1.88 para o uso de informações mercadológicas e 1.82 no uso de informações específicas do setor, como tipos de informação utilizadas na busca por oportunidades.

De modo geral o uso de informação estatística no processo de monitoramento do ambiente por oportunidades descrito pelos empresários das MPEs investigadas ficou com um indicativo médio de 1.53, sendo bem abaixo dos demais tipo de informação para negócio pesquisadas.

O Quadro 42, a seguir, aponta a importância do grau de perfil empreendedor do empresário frente ao uso de informação para negócios, onde se destaca seu indicativo superior em todos tipos investigados de informação. Esse empresário de MPE com alto perfil empreendedor se aponta do uso de informação jurídica-legal (2.35), seguido de informação mercadológica (2.08) e informação sobre empresas e produtos (2.00) para buscar oportunidades no ambiente competitivo de varejo.

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Informações mercadológicas	2 Informações financeiras	3 Informações estatísticas	4 Informações s/ empresas produtos	5 Informações jurídicas – legal	6 Informações específica setorial
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.00	4 Obs. m = 1.25	4 Obs. m = 1.00	4 Obs. m = 1.25	4 Obs. m = 1.75	4 Obs. m = 1.50
média 15 a 20 (33)	32 Obs. m = 1.75	33 Obs. m = 1.55	32 Obs. m = 1.31	33 Obs. m = 1.64	33 Obs. m = 2.09	31 Obs. m = 1.71
alto 21 a 27 (40)	40 Obs. m = 2.08	40 Obs. m = 1.98	40 Obs. m = 1.75	40 Obs. m = 2.00	40 Obs. m = 2.35	38 Obs. m = 1.95
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.88	77 Obs. m = 1.75	76 Obs. m = 1.53	77 Obs. m = 1.81	77 Obs. m = 2.21	73 Obs. m = 1.82

Quadro 42: Fase I – Análise cruzada 19 – Perfil empreendedor do empresário.

É possível denotar que a relação dos menores indicativos de uso de informação para negócios foram percebidos naquelas MPEs cujos empresários também apresentavam baixo perfil empreendedor. Por outro lado, quando se avalia a relação entre o tempo de experiência empresarial e o tipo de informação para negócio mais utilizada para monitorar o ambiente em busca de oportunidade, a realidade se demonstra diferente na presente pesquisa.

Empresários com menor tempo de experiência empresarial (até 3 anos) foram os que mais se utilizam de informações mercadológicas (2.05) para interpretar o ambiente em busca de oportunidades. Já empresários com maior tempo de experiência preferiram utilizar informações jurídica-legal (2.35) para essa finalidade. São esses empresários com maior tempo de experiência também os que mais utilizam informações estatísticas para monitorar o ambiente, todavia, em menor grau que os demais tipos de informação.

Tempo de Experiência Empresarial	1 Informações mercadológicas	2 Informações financeiras	3 Informações estatísticas	4 Informações s/ empresas produtos	5 Informações jurídicas - legal	6 Informações específica setorial
até 03anos (19)	19 Obs. m = 2.05	19 Obs. m = 1.74	19 Obs. m = 1.47	19 Obs. m = 1.79	19 Obs. m = 2.05	16 Obs. m = 1.88
4 a 10 anos (22)	22 Obs. m = 1.86	22 Obs. m = 1.82	22 Obs. m = 1.50	22 Obs. m = 1.91	22 Obs. m = 2.18	22 Obs. m = 1.91
acima 10 anos (34)	33 Obs. m = 1.79	34 Obs. m = 1.74	33 Obs. m = 1.58	34 Obs. m = 1.77	34 Obs. m = 2.35	33 Obs. m = 1.79
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.88	77 Obs. m = 1.75	76 Obs. m = 1.53	77 Obs. m = 1.81	77 Obs. m = 2.21	73 Obs. m = 1.82

Quadro 43: Fase I – Análise cruzada 20 – Tempo de experiência empresarial.

Na análise cruzada a partir do tempo de experiência empresarial pode-se constatar que as informações específicas do setor foram mais demandadas por empresários de MPEs na faixa de 4 a 10 anos, com um indicativo médio de 1.91, contra 1.88 de empresários com até 3 anos.

Em termos da relação entre MPE associada e não associada frente ao tipo de informação para negócio utilizada para monitorar o ambiente em busca de oportunidades, o Quadro 44, a seguir, apresenta os respectivos resultados. As empresas associadas a ACOMAC demonstraram melhores indicativos no uso de informação para negócios em todas as categorias informacionais listadas nesse item da pesquisa.

Empresa associada a Acomac	1 Informações mercadológicas	2 Informações financeiras	3 Informações estatísticas	4 Informações s/ empresas produtos	5 Informações jurídicas - legal	6 Informações específica setorial
sim (38)	38 Obs. m = 1.92	38 Obs. m = 1.87	38 Obs. m = 1.68	38 Obs. m = 1.84	38 Obs. m = 2.32	37 Obs. m = 1.84
não (39)	38 Obs. m = 1.84	39 Obs. m = 1.64	38 Obs. m = 1.37	39 Obs. m = 1.77	39 Obs. m = 2.10	36 Obs. m = 1.81
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.88	77 Obs. m = 1.75	76 Obs. m = 1.53	77 Obs. m = 1.81	77 Obs. m = 2.21	73 Obs. m = 1.82

Quadro 44: Fase I – Análise cruzada 21 – Empresa associada à ACOMAC-MT.

O ciclo de vida organizacional de cada MPE pode interferir no tipo de informação para negócios usada para monitorar o ambiente em busca de oportunidades. Os resultados da presente pesquisa demonstraram posicionamentos diferentes no uso da informação frente os diferentes tipos demandados, tal como destaca-se *a posteriori*.

Em termos de uso de informações financeiras do ambiente de negócios foi possível visualizar que as MPEs na fase de sobrevivência foram as que obtiveram maiores indicativos médio (2.00), podendo-se caracterizar um estágio de atenção a esse tipo de informação como forma de mapear oportunidades. A preocupação financeira foi o destaque para esse perfil de MPE.

Ciclo de Vida Organizacional	1 Informações mercadológicas	2 Informações financeiras	3 Informações estatísticas	4 Informações s/ empresas produtos	5 Informações jurídicas - legal	6 Informações específica setorial
nascimento (26)	26 Obs. m = 2.12	26 Obs. m = 1.65	26 Obs. m = 1.58	26 Obs. m = 1.85	26 Obs. m = 2.19	23 Obs. m = 1.87
crescimento (24)	24 Obs. m = 1.75	24 Obs. m = 1.67	24 Obs. m = 1.46	24 Obs. m = 1.79	24 Obs. m = 2.21	24 Obs. m = 1.83
maturidade (24)	23 Obs. m = 1.78	24 Obs. m = 1.92	23 Obs. m = 1.52	24 Obs. m = 1.83	24 Obs. m = 2.25	23 Obs. m = 1.83
sobrevivencia (3)	3 Obs. m = 1.67	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 1.67	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 1.33
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.88	77 Obs. m = 1.75	76 Obs. m = 1.53	77 Obs. m = 1.81	77 Obs. m = 2.21	73 Obs. m = 1.82

Quadro 45: Fase I – Análise cruzada 22 – Ciclo de vida organizacional.

Por outro lado, as MPEs na fase de nascimento demandaram mais informações jurídicas-legais(2.19) e informações mercadológicas (2.12). Na fase de crescimento o destaque foi igual, mas em segundo lugar foi para o uso de informações específicas do setor (1.83). MPEs na fase de maturidade destacaram a também a informação jurídica-legal (2.25) como a principal, seguido do uso de informações financeiras (1.92).

Enquanto as MPEs que declararam ter vantagem competitiva utilizam as informações mercadológicas (2.00) e as jurídicas-legal (2.35) para buscar oportunidades no ambiente, as empresas em desvantagem competitiva focaram em informações setoriais (2.0) e informações sobre empresas e produtos (1.92).

Posicionamento competitivo atual	1 Informações mercadológicas	2 Informações financeiras	3 Informações estatísticas	4 Informações s/ empresas produtos	5 Informações jurídicas - legal	6 Informações específica setorial
Vantagem Competitiva	2.00	1.94	1.75	1.94	2.31	1.80
Paridade Competitiva	1.88	1.69	1.44	1.74	2.16	1.79
Desvantagem Competitiva	1.75	1.75	1.58	1.92	2.25	2.00
TOTAL	1.88	1.75	1.53	1.81	2.21	1.82

Quadro 46: Fase I – Análise cruzada 23 – Posicionamento competitivo atual.

As MPEs consideradas como paridade competitiva ficaram literalmente na média, entre os dois extremos, no que tange aos tipos de informação para negócio. Focaram no uso de informações jurídicas-legal e informações mercadológicas para prospectar oportunidades no ambiente de varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

7.2.5 Fontes de informação para negócios utilizadas no monitoramento do ambiente

O entendimento do processo de busca de informação para negócio focou-se no questionamento da capacidade atual da MPE em definir qual fonte de informação usa para avaliar o ambiente competitivo de varejo, particularmente o uso de fontes informais e aquelas que dão suporte as atividades de planejamento e atingimento dos objetivos estratégicos de futuro.

Uso de fontes de informação para negócios visando monitoramento informacional do ambiente de negócios	Nota Média de concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	m = Indicativo Médio
1 Para atingir os objetivos estratégicos sua empresa consegue listar as informações necessárias a serem coletadas do ambiente de negócios.	1.90
2 Para atingir os objetivos estratégicos sua empresa consegue identificar de quais fontes de informação serão buscadas estas informações necessárias.	1.96
3 A informalidade (uso de fontes informais) na busca de informações sobre o ambiente de negócios pode ser considerado.....?	2.01
Indicador Média Geral (1+2+3) - Fontes de Informação	1.95

Quadro 47: Fase I – Fontes de Informação para negócios – Indicador médio.

Ao considerarmos que a nota máxima para os indicativos seja 3, percebe-se que nenhuma das três variáveis relativas à análise de fontes de informação chegou perto. Identifica-se o nível médio nas MPEs no que tange a sua capacidade para listar as informações e às fontes necessárias que possam lhe auxiliar no atingimento de seus objetivos estratégicos. Percebe-se ainda, um indicativo médio de 2.01 no uso de fontes informais pelas MPEs, o que, em princípio, acreditava-se ser maior.

A importância do perfil empreendedor é fortalecida ao se cruzar com essas variáveis. A relação está clara ao apontar que o maior perfil empreendedor do empresário da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT contribui para os melhores indicativos relativos ao uso de fontes de informação, comparativamente a seus pares.

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Consegue listar informações necessárias	2 Consegue identificar fontes informação necessárias	3 Usa informalidade (fontes informais e desconhecidas) na busca informação
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.00	4 Obs. m = 1.75	3 Obs. m = 1.33
media 15 a 20 (33)	32 Obs. m = 1.75	32 Obs. m = 1.75	31 Obs. m = 2.03
alto 21 a 27 (40)	40 Obs. m = 2.10	40 Obs. m = 2.15	40 Obs. m = 2.05
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.90	76 Obs. m = 1.96	74 Obs. m = 2.01

Quadro 48: Fase I – Análise cruzada 24 – Perfil empreendedor do empresário.

O empresário com alto perfil empreendedor consegue listar (2.10) e identificar (2.15) as fontes de informação que podem lhe auxiliar frente aos objetivos estratégicos estabelecidos. *A posteriori*, no quadro 49 será possível entender quais são essas fontes de informação utilizadas pelas MPEs, quando da aplicação de entrevistas em profundidade na fase II da presente pesquisa.

Quando se analisa o tempo de experiência empresarial a pesquisa indicou que quanto menor é, melhores são os indicativos de variáveis como: consegue listar as informações necessárias (2.16); consegue identificar fontes de informação necessárias (2.11). Pode-se inferir que por se tratar de empresário “novato”, se cerca de informações para poder gerenciar melhor sua MPE. Esse mesmo perfil de empresário (baixo tempo de experiência empresarial) foi também aquele com menor indicativo de uso de fontes informais na busca de informações sobre o ambiente competitivo de varejo em Cuiabá-MT.

Tempo de Experiência Empresarial	1 Consegue listar informações necessárias	2 Consegue identificar fontes informação necessárias	3 Usa informalidade (fontes informais e desconhecidas) na busca informação
até 03anos (19)	19 Obs. m = 2.16	19 Obs. m = 2.11	19 Obs. m = 1.74
4 a 10 anos (22)	21 Obs. m = 1.86	21 Obs. m = 2.00	19 Obs. m = 2.26
acima 10 anos (34)	34 Obs. m = 1.79	34 Obs. m = 1.85	34 Obs. m = 2.06
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.90	76 Obs. m = 1.96	74 Obs. m = 2.01

Quadro 49: Fase I – Análise cruzada 25 – Tempo de experiência empresarial.

Todavia, a maioria (34 obs) das MPEs entrevistadas tiveram menores índices de capacidade para listar informações (1.79) e relativa dificuldade para identificar fontes de informação (1.85) que lhes auxiliassem a interpretar o ambiente de negócios. Os empresários com tempo de experiência empresarial na faixa entre 4 e 10 anos foram os que mais apontaram uso de fontes informais, superando mesmo aqueles empresários mais velhos nessa variável.

Utilizando-se da análise de características foi possível interpretar que as MPEs na fase de nascimento foram as que obtiveram melhor indicativo médio (2.08) em relação a capacidade de listar informações e identificar fontes de informação do ambiente de negócios (2.08), sendo capazes de apoiar seus objetivos estratégicos.

Ciclo de Vida Organizacional	1 Consegue listar informações necessárias	2 Consegue identificar fontes informação necessárias	3 Usa informalidade (fontes informais e desconhecidas) na busca informação
nascimento (26)	25 Obs. m = 2.08	25 Obs. m = 2.08	25 Obs. m = 1.80
crescimento (24)	24 Obs. m = 1.75	24 Obs. m = 1.88	22 Obs. m = 2.23
maturidade (24)	24 Obs. m = 1.92	24 Obs. m = 1.92	24 Obs. m = 2.00
sobrevivência (3)	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 2.33
CONJUNTO (77)	76 Obs. m = 1.90	76 Obs. m = 1.96	74 Obs. m = 2.01

Quadro 50: Fase I – Análise cruzada 26 – Ciclo de vida empresarial.

Observou-se ainda, que as MPEs na fase de sobrevivência foram as que mais demonstraram utilizar fontes informais para busca de informação no ambiente competitivo de varejo (2.33). As empresas MPEs na fase de crescimento apresentaram um indicativo médio de 2.23 no que tange ao uso dessas fontes informais.

O quadro de médias das respostas do posicionamento competitivo atual das MPEs, quando confrontadas com as variáveis de fontes de informação, revela que as empresas com vantagem competitiva declarada conseguem listar as informações necessárias para coletar no ambiente de negócios com um indicativo maior de 2.06. Observou-se que essa mesma variável nas empresas que declararam paridade competitiva, o indicativo médio gerado foi de 1.83.

Posicionamento competitivo atual	1 Consegue listar informações necessárias	2 Consegue identificar fontes informação necessárias	3 Usa informalidade (fontes informais e desconhecidas) na busca informação
Vantagem Competitiva	2.06	2.00	1.93
Paridade Competitiva	1.83	1.88	2.08
Desvantagem Competitiva	1.92	2.25	1.82
TOTAL	1.90	1.96	2.01

Quadro 51: Fase I – Análise cruzada 27 – Posicionamento competitivo atual.

Em termos do uso de fontes informais as MPEs com paridade competitiva apresentaram indicativo médio de 2.08, contra 1.93 das empresas que declararam ter vantagem competitiva. Um dado analisado a considerar é que as MPEs com paridade e com desvantagem competitiva tiveram maior facilidade para identificar as fontes de informação, do que propriamente dito, identificar as informações necessárias a serem demandadas dessas fontes. A acessibilidade às fontes de informação foi superior à capacidade de identificação do tipo de informação do ambiente de negócio que lhes ajudassem com seus objetivos estratégicos.

7.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS MPES

As MPEs em sua atuação frente ao mercado apresentam uma orientação estratégica que garantem um maior ou menor sucesso empresarial. Nesta pesquisa, a orientação empreendedora foi analisada como uma estratégia utilizada ou não pelas MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

A partir das dimensões que definem a orientação empreendedora foi possível identificar o seu estágio atual nessas MPEs, relacionando com características como o perfil empreendedor do empresário, tempo de experiência empresarial, ciclo de vida organizacional e posicionamento competitivo no varejo.

Orientação empreendedora na MPE Varejo materiais para construção	Nota Média de concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	Indicativo médio
1 (Em geral, sua empresa desenvolve suas atividades com times de trabalho autônomo e líderes com comportamento autônomo, retratando ação independente na forma de agir das pessoas) Autonomia	1.92
2 (Em geral, sua empresa costuma engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos) Inovatividade	2.07
3 (Em geral, sua empresa tem uma propensão a assumir riscos e costuma engajar em projetos de alto risco) Assumir riscos	1.63
4 (Em geral, sua empresa antecipa-se ao mercado, busca oportunidades, tende a influenciar o ambiente de negócio ou iniciar mudanças, tem uma perspectiva de olhar adiante acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios) Proatividade	2.03
5 (Em geral, sua empresa atua de forma competitiva perante seus concorrentes, responde a tendências e demandas que já existem no mercado, move-se em função das ações da concorrência respondendo agressivamente a elas) Agressividade Competitiva	2.01
Indicador Média Geral (1+2+3+4+5) - Orientação Empreendedora	1.93

Quadro 52: Fase I – Orientação empreendedora na MPE – Indicador médio.

Dentre as dimensões que caracterizam a orientação empreendedora em uma organização, a proatividade é aquela que aponta para o grau de busca de oportunidades no ambiente de negócios. A presente pesquisa junto as MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT destacou o indicativo médio de 2.03 na dimensão proatividade, estando ela inferior apenas a dimensão inovatividade (2.07).

A dimensão expressa na variável 3 (assumir riscos) foi aquela com menor indicativo médio (1.63) frente à orientação empreendedora nas organizações MPEs pesquisadas. Esse resultado corrobora com vários estudos na linha do empreendedorismo que demonstraram que o empreendedorismo tem um foco maior na aceitação de desafios e um menor na valorização de riscos.

Ao se relacionar as variáveis da orientação empreendedora na MPE com o perfil empreendedor do empresário, a análise cruzada permitiu identificar que a dimensão proatividade (busca de oportunidades) teve o maior indicativo médio (2.25) justamente na faixa de empresários com alto perfil empreendedor. Esse perfil empresarial também foi o que obteve a maioria dos melhores indicativos de orientação empreendedora, respondendo a questão de interdependência entre o perfil empreendedor e a orientação empreendedora na MPE.

As MPEs que tiveram empresários com baixo perfil empreendedor apresentaram um maior indicativo médio nas dimensões inovatividade (2.0) e proatividade (2.0). Essas MPEs caracterizaram que a dimensão assumir riscos (2.0) foi a mais declarada dentro dos 3 perfis de empresários analisados nesta pesquisa. Todavia, foram também essas MPEs com menor indicativo para as dimensões autonomia (1.25) e agressividade competitiva (1.50).

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Autonomia	2 Inovatividade	3 Assumir riscos	4 Proatividade	5 Agressividade Competitiva
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.25	4 Obs. m = 2.00	4 Obs. m = 2.00	4 Obs. m = 2.00	4 Obs. m = 1.50
media 15 a 20 (33)	32 Obs. m = 1.94	33 Obs. m = 1.85	32 Obs. m = 1.56	33 Obs. m = 1.76	33 Obs. m = 1.82
alto 21 a 27 (40)	39 Obs. m = 1.97	40 Obs. m = 2.25	40 Obs. m = 1.65	40 Obs. m = 2.25	40 Obs. m = 2.23
CONJUNTO (77)	75 Obs. m = 1.92	77 Obs. m = 2.07	76 Obs. m = 1.63	77 Obs. m = 2.03	77 Obs. m = 2.01

Quadro 53: Fase I – Análise cruzada 28 – Perfil empreendedor do empresário.

Isso posto, a MPE que possui empresário com alto perfil empreendedor, se considerarmos os indicativos médios nesta pesquisa, é também aquela que apresenta maior busca por oportunidades, maior busca por inovação e maior agressividade competitiva, não priorizando assumir riscos.

Tempo de Experiência Empresarial	1 Autonomia	2 Inovatividade	3 Assumir riscos	4 Proatividade	5 Agressividade Competitiva
até 03anos (19)	19 Obs. m = 1.95	19 Obs. m = 2.11	19 Obs. m = 1.74	19 Obs. m = 2.00	19 Obs. m = 2.16
4 a 10 anos (22)	21 Obs. m = 1.81	22 Obs. m = 2.14	21 Obs. m = 1.67	22 Obs. m = 2.14	22 Obs. m = 1.77
acima 10 anos (34)	33 Obs. m = 1.94	34 Obs. m = 2.03	34 Obs. m = 1.59	34 Obs. m = 2.00	34 Obs. m = 2.09
CONJUNTO (77)	75 Obs. m = 1.92	77 Obs. m = 2.07	76 Obs. m = 1.63	77 Obs. m = 2.03	77 Obs. m = 2.01

Quadro 54: Fase I – Análise cruzada 29 – Tempo de experiência empresarial.

Empresários com tempo de experiência empresarial na faixa entre 4 e 10 anos foram os que apresentaram os maiores indicativos para as dimensões proatividade (busca de oportunidades) e inovatividade, sendo 2.14 e 2.14, respectivamente. Foi possível compreender que o maior tempo de experiência empresarial do empresário da MPE, literalmente o afasta da intenção de assumir riscos, quando são observados os indicadores médios dessa dimensão da orientação empreendedora.

Considerando o ciclo de vida organizacional das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, em análise relacional com as variáveis da orientação empreendedora nas organizações, foram obtidos resultados que apontam o maior indicativo da dimensão proatividade (busca por oportunidades) na fase de crescimento (2.17) e na fase de maturidade (2.04).

Em termos de inovatividade (variável 2), as MPEs nas fases de nascimento e crescimento (2.15 e 2.17, respectivamente) foram as que se destacaram frente às demais fases do ciclo de vida organizacional.

Ciclo de Vida Organizacional	1 Autonomia	2 Inovatividade	3 Assumir riscos	4 Proatividade	5 Agressividade Competitiva
nascimento (26)	24 Obs. m = 1.92	26 Obs. m = 2.15	25 Obs. m = 1.72	26 Obs. m = 1.92	26 Obs. m = 2.12
crescimento (24)	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 2.17	24 Obs. m = 1.63	24 Obs. m = 2.17	24 Obs. m = 1.75
maturidade (24)	24 Obs. m = 1.92	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 1.58	24 Obs. m = 2.04	24 Obs. m = 2.17
sobrevivência (3)	3 Obs. m = 2.33	3 Obs. m = 2.00	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 1.67	3 Obs. m = 2.00
CONJUNTO (77)	75 Obs. m = 1.92	77 Obs. m = 2.07	76 Obs. m = 1.63	77 Obs. m = 2.03	77 Obs. m = 2.01

Quadro 55: Fase I – Análise cruzada 30 – Ciclo de vida organizacional.

Nessa análise, as MPEs pesquisadas que caracterizaram-se pelo ciclo de vida organizacional “maturidade” foram as que obtiveram melhor indicativo médio da dimensão “agressividade competitiva”, sendo também positivos os indicativos da dimensão “proatividade” com 2.04.

O Quadro 56 seguinte possibilitou uma perspectiva relacional entre as variáveis da orientação empreendedora nas MPEs pesquisadas e o estágio atual de posicionamento competitivo.

Posicionamento competitivo atual	1 Autonomia	2 Inovatividade	3 Assumir riscos	4 Proatividade	5 Agressividade Competitiva
Vantagem Competitiva	2.00	2.38	1.94	2.25	2.19
Paridade Competitiva	1.94	1.98	1.50	1.96	1.94
Desvantagem Competitiva	1.75	2.00	1.75	2.00	2.08
TOTAL	1.92	2.07	1.63	2.03	2.01

Quadro 56: Fase I – Análise cruzada 31 – Posicionamento competitivo atual

As MPEs que declararam estar em vantagem competitiva foram aquelas com os indicativos médios mais elevados, sendo 2.38 referente à dimensão inovatividade e 2.25 (proatividade – busca por oportunidades), e ainda agressividade competitiva (2.19). Em relação à dimensão autonomia observou-se que a ordem decrescente dos indicativos médio se inicia pelas MPEs que estavam em vantagem competitiva, seguida das demais fases do posicionamento competitivo aqui analisado.

6.4 PERFIL EMPREENDEDOR DO EMPRESÁRIO

Para Choo (2001), o estilo gerencial existente em uma organização pode interferir no processo de monitoramento do ambiente de negócios, assim como a orientação estratégica adotada pela mesma. Na presente pesquisa, o estilo gerencial foi analisado a partir da definição de variáveis que contribuíssem na identificação do perfil empreendedor do empresário que atua na MPE do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT.

O Quadro 57, a seguir, permitiu identificar diversas características do comportamento empreendedor nesses empresários de MPEs, tal como descreve Souza (2006). O indicativo maior verificado conduz para o uso da rede de inteligência humana que se apropria o empresário, buscando através de fontes pessoais e de modo informal compreender o contexto ambiental gerador de incertezas. A busca de oportunidades, como uma característica comportamental nesses 77 empresários, apareceu apenas como sexto maior indicativo no contexto geral, sem o uso de análise estatística por perfil.

Perfil empreendedor do empresário na MPE Varejo materiais para construção	Nota Média de concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	m = Indicativo Médio
1 Dedicar tempo e buscar informações para identificar novas oportunidades no mercado	2.09
2 Possui agressividade para competir com a concorrência	1.99
3 Promove inovação junto ao mercado, através de iniciativas em sua empresa	2.05
4 Possui bons relacionamentos profissionais e sociais que lhe ajudam a administrar sua empresa	2.57
5 Possui capacidade e facilidade de aprendizagem e domínio das técnicas de gestão empresarial	2.33
6 Tem capacidade liderar pessoas a partir de objetivos bem definidos	2.40
7 Tem facilidade de pensar sobre o futuro – visão a longo prazo	2.39
8 Na sua vida pessoal costuma planejar e escrever objetivos	2.05
9 Tem Iniciativa e pró atividade como características pessoais	2.38
Indicador Média Geral (1+2+3+4+5+ 6+ 7+ 8+9) - Perfil Empreendedor	2.25

Quadro 57: Fase I – Perfil empreendedor do empresário – Indicador médio.

Dentre as variáveis de maior indicativo médio na pesquisa realizada junto as MPEs as variáveis 4 e 6 foram as de destaque, tratando das características

empreendedoras focadas em networking (2.57) e liderança (2.40). No que tange à característica de busca de informações para identificar novas oportunidades (variável 1) ela aparece no ranking empreendedor da pesquisa na 6ª posição com um indicativo médio de 2.09.

7.5 – CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL NAS MPES

Em que pesem a dimensão situacional percebida do ambiente competitivo no varejo de materiais para construção em Cuiabá-MT e o perfil empreendedor do empresário, essas MPes apresentam em seu bojo variáveis que moldam sua cultura informacional na organização. Nesse item, objetivou-se caracterizar o estágio de importantes variáveis na cultura informacional que pudessem estabelecer um direcionamento competitivo à organização frente ao ambiente de negócios.

Para melhor entendimento dessa cultura nas MPes que favoreça o monitoramento informacional do ambiente de negócios dividiu-se este subitem em duas partes sendo a primeira focada em compreender variáveis da cultura organizacional em relação ao planejamento e visão de futuro, e a segunda parte o entendimento do estágio atual da cultura informacional focada na interpretação do ambiente externo organizacional.

7.5.1 – Cultura organizacional orientada a visão de futuro e planejamento

No Quadro 58, a seguir, observa-se que as MPes apresentam uma centralização no poder decisório influenciador das questões estratégicas referentes ao futuro. Os indicativos 1.94 (nota média) e 2.07 (nota média), em relação às variáveis que apontam para a gestão de planejamento e futuro organizacional, demonstram que são organizações que podem ainda avançar no uso de ferramentas que possibilitem um maior grau de competitividade e visão de futuro.

Estágio atual – cultura organizacional orientada a visão de futuro e planejamento	Nota Média de Concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	M = Indicativo Médio
1 O processo decisório está centralizado na figura do empresário principal da empresa	2.29
2 Sua empresa envolve funcionários e realiza planejamento estratégico em prazos determinados visando realizar mudanças num futuro próximo?	1.94
3 Os objetivos da empresa estão descritos de maneira clara e objetiva	2.07
Indicador Média Geral (1+2+3) – Nível de Cultura Organizacional	2.10

Quadro 58: Fase I – Nível de cultura organizacional – Indicador médio.

Utilizando de análise de características, ao se relacionar o perfil empreendedor do empresário da MPE e as variáveis de cultura organizacional, detecta-se em todos os níveis um grau de concentração decisória, independentemente do grau de perfil empreendedor. Por outro lado, os empresários de MPEs com um nível alto de perfil empreendedor são os que mais envolvem sua equipe e realizam planejamento estratégico (2.23), e também são os que mais possuem objetivos descritos de forma clara e objetiva (2.28). Vice-versa denota-se que o empresário com baixo perfil empreendedor envolve pouco sua equipe, planeja pouco e tem dificuldades com a definição de seus objetivos (1.25).

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Processo decisório centralizado	2 Envolve equipe e realiza planejamento estratégico	3 Objetivos da empresa estão claros
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 2.25	4 Obs. m = 1.50	4 Obs. m = 1.25
media 15 a 20 (33)	33 Obs. m = 2.27	33 Obs. m = 1.64	33 Obs. m = 1.91
alto 21 a 27 (40)	40 Obs. m = 2.30	40 Obs. m = 2.23	40 Obs. m = 2.28
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 1.94	77 Obs. m = 2.07

Quadro 59: Fase I – Análise cruzada 32 – Perfil empreendedor do empresário

Por outro lado, observa-se que nem sempre o empresário com maior tempo de experiência envolve sua equipe e utiliza o planejamento estratégico. Como destaca-se a seguir. Os empresários com até 03 anos de tempo de experiência apresentaram um indicativo médio de 2.11 em relação à essa variável, contrário ao empresário com mais de 10 anos de experiência que apontou um indicativo de 1.85. Os empresários mais novos, ou seja, com menos experiência foram também os que revelaram ter um indicativo melhor da variável objetivos claros na empresa (2.32).

Tempo de Experiência Empresarial	1 Processo decisório centralizado	2 Envolve equipe e realiza planejamento estratégico	3 Objetivos da empresa estão claros
ate 03anos (19)	19 Obs. m = 2.32	19 Obs. m = 2.11	19 Obs. m = 2.32
4 a 10 anos (22)	22 Obs. m = 2.27	22 Obs. m = 2.00	22 Obs. m = 1.96
acima 10 anos (34)	34 Obs. m = 2.27	34 Obs. m = 1.85	34 Obs. m = 2.03
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 1.94	77 Obs. m = 2.07

Quadro 60: Fase I – Análise cruzada 33 – Tempo de experiência empresarial

Quando se analisa o ciclo de vida organizacional frente às variáveis de cultura organizacional pró-futuro, via planejamento, destaca-se que as MPEs na fase de nascimento foram as que tiveram um indicativo maior (2.08). São elas também com um maior indicativo de objetivos definidos (2.31). Aquelas empresas MPEs em fase de sobrevivência no ciclo de vida organizacional são também aquelas com menor indicativo de uso de planejamento estratégico (1.33).

Ciclo de Vida Organizacional	1 Processo decisório centralizado	2 Envolve equipe e realiza planejamento estratégico	3 Objetivos da empresa estão claros
nascimento (26)	26 Obs. m = 2.27	26 Obs. m = 2.08	26 Obs. m = 2.31
crescimento (24)	24 Obs. m = 2.33	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 1.79
maturidade (24)	24 Obs. m = 2.25	24 Obs. m = 1.92	24 Obs. m = 2.08
sobrevivencia (3)	3 Obs. m = 2.33	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 2.00
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.29	77 Obs. m = 1.94	77 Obs. m = 2.07

Quadro 61: Fase I – Análise cruzada 34 – Ciclo de vida organizacional.

Essas MPEs quando investidas de um poder centralizado na figura do empresário tendem a sinalizar dificuldades frente à necessidade de criação de valor de mercado e maior posicionamento competitivo, caso esse gestor não esteja imbuído do melhor envolvimento da sua equipe em atividades de planejamento, definição de objetivos e visão de futuro. A pesquisa revelou que as MPEs que declaram ter vantagem competitiva frente à concorrências são as que apresentaram melhores indicativos em relação ao planejamento e definição de objetivos.

7.5.2 – Cultura informacional orientada ao monitoramento do ambiente de negócios

No Quadro 62, a seguir, pode-se caracterizar que a cultura informacional orientada ao monitoramento do ambiente competitivo de negócios passa pela condição estabelecida anteriormente, ou seja, quanto maior o grau de envolvimento das pessoas no processo de planejamento e visão de futuro, maior será o grau de necessidades de informação. O indicativo médio de 2.18 demonstra que a equipe de funcionários dessas MPEs colaboram e participam na busca de informação para tornar a empresa mais competitiva. Os dados apontam que as MPEs possuem um nível maior de interesse de informação para inovação frente à concorrência (2.23) e à busca de conhecimento para

aprendizagem interna (2.10). Observa-se que o indicativo de 1.92 demonstra um nível abaixo da média de uso de tecnologias e processos de gestão da informação.

Estágio atual – cultura informacional	Nota Média de Concordância dos 77 entrevistados
Variáveis	m = Indicativo Médio
1 Em sua empresa existe colaboração e participação da equipe na busca e avaliação de informações para torná-la mais competitiva (Compartilhamento)	2.18
2 Sua empresa busca e avalia informações para promover melhorias e inovação frente à concorrência (Proatividade)	2.23
3 Sua empresa tem buscado ativamente informações no ambiente de negócios para poder criar conhecimento e promover aprendizagem internamente...? (Transparência)	2.10
4 Sua empresa tem buscado informações no ambiente de negócios somente em casos específicos para auxiliar na tomada de decisão ...? (Informalidade)	1.83
5 Sua empresa usa tecnologias e processos de gestão da informação para melhor tomada de decisão estratégica e competitiva ? (Integridade)	1.92
Indicador Média Geral (1+2+3+4+5) – Nível de Cultura Informacional	2.05

Quadro 62: Fase I – Nível de cultura informacional – Indicador médio

É possível verificar a seguir que quanto maior o perfil empreendedor do empresário maior a característica de proatividade na cultura informacional da MPE, ou seja, maior é a preocupação ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover a inovação.

Pode-se observar que esse alto perfil empreendedor contribui para a dimensão integridade na cultura informacional, a qual responde pelo uso de tecnologias e processos de gestão da informação para melhor tomada de decisão estratégica e competitiva possibilitando o uso de informações de uma forma confiável, tanto em nível individual como organizacional. Esse mesmo grupo de empresários de MPEs também é responsável pelo maior indicativo (2.48) na dimensão compartilhamento na cultura informacional, a qual representa a colaboração e participação da equipe na busca e avaliação de informações para torná-la mais competitiva.

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Compartilhamento	2 Proatividade	3 Transparência	4 Informalidade	5 Integridade
baixa 9 a 14 (4)	4 Obs. m = 1.25	4 Obs. m = 1.25	4 Obs. m = 1.50	4 Obs. m = 2.00	4 Obs. m = 1.50
Media 15 a 20 (33)	33 Obs. m = 1.94	33 Obs. m = 2.00	33 Obs. m = 1.97	33 Obs. m = 1.76	33 Obs. m = 1.88
alto 21 a 27 (40)	40 Obs. m = 2.48	40 Obs. m = 2.53	40 Obs. m = 2.28	40 Obs. m = 1.88	40 Obs. m = 2.00
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.23	77 Obs. m = 2.10	77 Obs. m = 1.83	77 Obs. m = 1.92

Quadro 63: Fase I – Análise cruzada 35 – Perfil empreendedor do empresário

A análise cruzada de características indicou que o empresário com menor tempo de experiência empresarial é o que teve o indicativo mais alto da dimensão proatividade (2.32) na cultura informacional. Todavia, ele também é o responsável pelo menor indicativo na dimensão informalidade (1.79). Importante verificar que esses empresários de menor tempo de experiência empresarial foram os que obtiveram um melhor indicativo na dimensão compartilhamento (2.26), ou seja, são dispostos aceitar informações de forma adequada e colaborativa em suas MPEs.

Tempo de Experiência Empresarial	1 Compartilhamento	2 Proatividade	3 Transparência	4 Informalidade	5 Integridade
ate 03anos (19)	19 Obs. m = 2.26	19 Obs. m = 2.32	19 Obs. m = 2.26	19 Obs. m = 1.79	19 Obs. m = 1.84
4 a 10 anos (22)	22 Obs. m = 2.18	22 Obs. m = 2.27	22 Obs. m = 2.00	22 Obs. m = 1.82	22 Obs. m = 2.00
acima 10 anos (34)	34 Obs. m = 2.21	34 Obs. m = 2.21	34 Obs. m = 2.12	34 Obs. m = 1.88	34 Obs. m = 1.91
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.23	77 Obs. m = 2.10	77 Obs. m = 1.83	77 Obs. m = 1.92

Quadro 64: Fase I – Análise cruzada 36 – Tempo de experiência empresarial

O ciclo de vida organizacional das MPEs quanto relacionado às variáveis da cultura informacional denota, que as organizações que estavam na fase de nascimento foram as que tiveram melhor indicativo na dimensão proatividade (2.35), ou seja, demonstraram maior preocupação em obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover a inovação. Em realidade observa-se um grande contraste entre as empresas na fase de nascimento e as empresas na fase de sobrevivência, onde os baixos indicativos nas variáveis de cultura informacional possam explicar sua situação em termos de ciclo de vida organizacional.

Ciclo de Vida Organizacional	1 Compartilhamento	2 Proatividade	3 Transparência	4 Informalidade	5 Integridade
nascimento (26)	26 Obs. m = 2.31	26 Obs. m = 2.35	26 Obs. m = 2.12	26 Obs. m = 1.89	26 Obs. m = 1.92
crescimento (24)	24 Obs. m = 2.17	24 Obs. m = 2.25	24 Obs. m = 2.00	24 Obs. m = 1.79	24 Obs. m = 1.92
maturidade (24)	24 Obs. m = 2.17	24 Obs. m = 2.17	24 Obs. m = 2.29	24 Obs. m = 1.88	24 Obs. m = 1.96
Sobrevivência (3)	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 1.67	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 1.33	3 Obs. m = 1.67
CONJUNTO (77)	77 Obs. m = 2.18	77 Obs. m = 2.23	77 Obs. m = 2.10	77 Obs. m = 1.83	77 Obs. m = 1.92

Quadro 65: Fase I – Análise cruzada 37 – Ciclo de vida organizacional

As MPEs que têm buscado ativamente informações no ambiente de negócios para poder criar conhecimento e promover aprendizagem internamente, em termos da dimensão transparência, são aquelas que se encontram na fase da maturidade (2.29). São essas empresas MPEs também que respondem pelo melhor indicativo da dimensão integridade (1.96), o qual reporta ao uso de tecnologias e processos de gestão da informação para melhor tomada de decisão estratégica e competitiva.

Numa perspectiva de posicionamento competitivo das MPEs detectou-se que aquelas em vantagem competitiva demonstraram os melhores índices médios de compartilhamento (2.38), proatividade (2.38), transparência (2.44) e integridade (2.00).

Posicionamento Competitivo Atual	1 Compartilhamento	2 Proatividade	3 Transparência	4 Informalidade	5 Integridade
Vantagem Competitiva	2.38	2.38	2.44	1.75	2.00
Paridade Competitiva	2.16	2.22	1.96	1.84	1.94
Desvantagem Competitiva	2.00	2.08	2.25	1.92	1.75
TOTAL	2.18	2.23	2.10	1.83	1.92

Quadro 66: Fase I – Análise cruzada 38 – Posicionamento competitivo atual

A dimensão informalidade na cultura informacional apresentou um quadro onde a empresa com desvantagem competitiva denotou o maior indicativo (1.92) apontando a possibilidade de uso muito específico da coleta de informações no ambiente de negócio, em caráter *ad hoc* e não-sistemático.

7.6 DESEMPENHO COMPETITIVO NAS MPES E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Ao relacionar o monitoramento informacional do ambiente de negócios e o desempenho competitivo da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, objetivou-se analisar até que o ponto existe uma situação favorável de competitividade.

Os dados da pesquisa mostraram que 63,8% das MPES entrevistadas afirmaram, através de seus empresários, que se encontravam num posicionamento entendido como “paridade competitiva”. Aquelas MPES que se consideravam o top, ou seja, acreditavam possuir diferenciais relevantes frente à concorrência, demarcando território de vantagem competitiva, representavam 20,8% do total. Com 14,4% restaram as MPES que declararam estar em estágio de “desvantagem competitiva” frente à concorrência.

Indicativos do desempenho competitivo da MPE Varejo materiais para construção	Percentual %	Indicativo Geral
Variáveis		
1 Sua empresa possui uma oferta de produtos/serviços de valor relevante e os concorrentes têm muita dificuldade em imitá-la (Vantagem Competitiva).	20,8%	-
2 Sua empresa possui uma oferta de produtos/serviços de valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros concorrentes conseguem fazer o mesmo (Paridade Competitiva).	63,8%	-
3 Sua empresa tem uma oferta de produtos/serviços cujo valor percebido é inferior ao dos concorrentes (Desvantagem Competitiva)	14,4%	-
Indicador Geral (1+2+3) - Desempenho Competitivo	100%	2.05

Quadro 67: Fase I – Desempenho competitivo - Indicativo geral.

A análise cruzada das variáveis do desempenho competitivo com o perfil empreendedor do empresário da MPE permitiu identificar que 68,7% dos empresários com alto perfil empreendedor possuíam vantagem competitiva em sua MPE. Já a posição de paridade competitiva foi demarcada por empresários com médio perfil empreendedor com um percentual de 55%.

Perfil Empreendedor do Empresário	1 Vantagem Competitiva	2 Paridade Competitiva	3 Desvantagem Competitiva
baixa 9 a 14 (4)	1 Obs.	1 Obs.	2 Obs.
Media 15 a 20 (33)	4 Obs.	27 Obs.	2 Obs.
alto 21 a 27 (40)	11 Obs.	21 Obs.	8 Obs.
CONJUNTO (77)	16 Obs.	49 Obs.	12 Obs.

Quadro 68: Fase I – Análise cruzada 39 – Perfil empreendedor do empresário.

Na análise geral comparativa entre os níveis de perfil empreendedor dos empresários e os indicativos médios desempenho competitivo das MPEs, observou-se relação direta, conforme descrito no quadro 69 seguinte.

Perfil Empreendedor do Empresário	Nível de Desempenho Competitivo (Nota média)
baixa 9 a 14 (4)	1.75
Media 15 a 20 (33)	2.06
alto 21 a 27 (40)	2.08
TOTAL (77)	2.05.

Quadro 69: Fase I – Análise cruzada 40 – Nível de desempenho competitivo.

Pode-se verificar na pesquisa que 43,7% dos empresários das MPEs com mais tempo de experiência empresarial foram os que declararam ter vantagem competitiva. Já 41,6% dos empresários com baixo tempo de experiência empresarial (até 3 anos) afirmaram estar em desvantagem competitiva no ambiente de varejo de materiais para construção em Cuiabá-MT.

Tempo de Experiência Empresarial	1 Vantagem Competitiva	2 Paridade Competitiva	3 Desvantagem Competitiva
ate 03anos (19)	5 Obs.	9 Obs.	5 Obs.
4 a 10 anos (22)	4 Obs.	13 Obs.	5 Obs.
acima 10 anos (34)	7 Obs.	25 Obs.	2 Obs.
CONJUNTO (77)	16 Obs.	49 Obs.	12 Obs.

Quadro 70: Fase I – Análise cruzada 41 – Tempo de experiência empresarial.

O tempo de experiência empresarial (acima de 10 anos) indicou para a maioria dos empresários que caracterizaram seu posicionamento como “paridade competitiva” (73%), se comparado as demais variáveis 1 e 3. Os dados indicaram que quanto mais tempo de experiência tem o empresário da MPE, maiores são os indicativos de vantagem competitiva, e menores são os indicativos de desvantagem competitiva.

Tempo de Experiência Empresarial	Nível de Desempenho Competitivo (Nota média)
Até 3 anos	2.00
4 a 10 anos	1.96
Acima 10 anos	2.15
TOTAL	2.05

Quadro 71: Fase I – Análise cruzada 42 – Nível de desempenho competitivo.

O indicativo médio de 2.15 reforça a análise de que o tempo de experiência empresarial contribui para uma melhor percepção do nível de desempenho competitivo da MPE que atua no ambiente de varejo de materiais para construção em Cuiabá-MT.

O desempenho competitivo pode variar de acordo com o ciclo de vida organizacional da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, tal como se evidenciou na pesquisa. MPEs na fase de nascimento e na fase de maturidade foram aquelas com maiores percentuais de posicionamento caracterizado como vantagem competitiva, sendo 43,7% e 43,7%, respectivamente.

Ciclo de vida organizacional	1 Vantagem Competitiva	2 Paridade Competitiva	3 Desvantagem Competitiva
nascimento (26)	7 Obs.	15 Obs.	4 Obs.
crescimento (24)	2 Obs.	17 Obs.	5 Obs.
maturidade (24)	7 Obs.	14 Obs.	3 Obs.
sobrevivência (3)	0 Obs.	3 Obs.	0 Obs.
CONJUNTO (77)	16 Obs.	49 Obs.	12 Obs.

Quadro 72: Fase I – Análise cruzada 43 – Ciclo de vida organizacional.

As MPEs em fase de crescimento tiveram resultados que marcam a paridade competitiva (70,8%) como a sendo o principal posicionamento declarado, assim como as MPEs na fase de maturidade (58%). Já 100% das respostas das MPEs em fase de sobrevivência foram evidenciados no posicionamento “paridade competitiva”.

As MPEs em suas respostas poderiam declarar 3 opções de desempenho/posicionamento competitivo, sendo cada uma delas representando as variáveis vantagem competitiva (3 pontos), paridade competitiva (2 pontos) e desvantagem competitiva (1 ponto). Os indicativos médios abaixo possibilitam verificar que numa escala máxima de nota ficando em 3, as organizações que declararam estar no ciclo de maturidade foram aquelas que apresentaram o melhor resultado (2.17).

Ciclo de vida organizacional	Nível de Desempenho Competitivo (Nota média)
nascimento (26 Obs.)	2.12
crescimento (24 Obs.)	1.88
maturidade (24 Obs.)	2.17
Sobrevivência (3 Obs.)	2.00
TOTAL (77 Obs.)	2.05

Quadro 73: Fase I – Análise cruzada 44 – Nível de desempenho competitivo.

Os indicativos médios, quando analisados com o estágio de associativismo das MPEs entrevistadas, possibilitaram avaliar que aquelas empresas com vínculo associativo denotaram um indicativo médio de 2.16, sendo superior aos 1.95 conseguido pelas empresas não associadas a Acomac-MT, no que tange ao nível de desempenho/posicionamento competitivo.

Estágio Associativismo junto à ACOMAC-MT	Nível de Desempenho Competitivo (Nota média)
Sim	2.16
Não	1.95
TOTAL	2.05

Quadro 74: Fase I – Análise cruzada 45 – Nível de desempenho competitivo.

A perspectiva de desempenho competitivo das MPEs no ambiente de varejo de materiais para construção, foi investigada ainda *a posteriori*, nas fases II e III da presente pesquisa, agregando contextos analíticos aos apresentados até aqui.

7.7 FASE I - ANÁLISE DAS RELAÇÕES OBJETIVADAS NA PESQUISA

De modo a melhor interpretar os resultados deste tópico, as análises foram distribuídas a partir de três níveis de usuário da informação, definidos a partir do perfil de empreendedor do empresário da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

7.7.1 Análise estratificada - empresário com alto perfil empreendedor

A análise estratificada indicou que 40 observações, ou seja, 40 empresários de MPEs entrevistados caracterizaram-se como de “alto perfil empreendedor”, possibilitando, *a posteriori*, análise cruzada específica dessa estratificação amostral.

Para melhor interpretação o nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios foi classificado em três níveis (alto, médio, baixo), referindo-se a pontuação média alcançada pelas MPEs entrevistadas. A estratégia organizacional avaliada refere-se à dimensão proatividade da orientação empreendedora (busca por oportunidades) percebida através de notas/indicativos médios. O desempenho competitivo também foi avaliado a partir de notas/indicativos médios das MPEs, em relação ao seu posicionamento competitivo.

Nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo	Orientação Empreendedora – Dimensão Proatividade (Indicativo Médio)	Desempenho competitivo (Indicativo Médio)
baixa 7-11 (1)	1 Obs. m = 2.00	1 Obs. m = 2.00
Media 12-16 (15)	15 Obs. m = 2.00	15 Obs. m = 2.13
alta 17-21 (24)	24 Obs. m = 2.38	24 Obs. m = 2.13
CONJUNTO (40)	40 Obs. m = 2.25	40 Obs. m = 2.13

Quadro 75: Fase I – Análise cruzada 46 – Conclusiva alto perfil empreendedor.

A análise cruzada dessas variáveis apresentou que existe uma relação positiva entre o alto nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, a orientação empreendedora por oportunidades (2.38) e o desempenho competitivo (2.13), sob a perspectiva de empresários com alto perfil empreendedor. Quanto maior o nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, maior foi a orientação empreendedora e o desempenho competitivo nas MPEs entrevistadas que possuíam um empresário com alto perfil empreendedor.

Nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo	Desempenho competitivo (Vantagem Competitiva)	Desempenho competitivo (Paridade Competitiva)	Desempenho competitivo (Desvantagem Competitiva)
baixa 7-11 (1)	0 Obs. p = 0%	1 Obs. p = 4,8%	0 Obs. p = 0%
Media 12-16 (15)	4 Obs. p = 33,3%	9 Obs. p = 42,9%	2 Obs. p = 28,6%
alta 17-21 (24)	8 Obs. p = 66,7%	11 Obs. p = 52,3%	5 Obs. p = 71,4%
CONJUNTO (40)	12 Obs. p = 100%	21 Obs. p = 100%	7 Obs. p = 100%

p = participação relativa (%)

Quadro 76: Fase I – Análise cruzada 47 – Conclusiva alto perfil empreendedor.

Observou-se que o desempenho competitivo criador de vantagem competitiva foi percebido em MPEs com alto nível de monitoramento informacional do ambiente de negócios num percentual relativo de 66.7%, considerando a estratificação da amostra pelo “alto perfil empreendedor do empresário”. O quadro 76 anterior, todavia, demonstrou que em termos quantitativos a maioria dos empresários com alto perfil empreendedor dessas MPEs enquadram-se no desempenho competitivo característico

como “paridade competitiva”, considerando-se o alto nível de monitoramento informacional (com 11 observações).

7.7.2 Análise estratificada - empresário com médio perfil empreendedor

As análises feitas, a seguir, foram realizadas a partir de 33 entrevistados que caracterizaram-se dentro de um perfil de “médio nível empreendedor”. Ou seja, esses 33 entrevistados (empresários de MPEs) foram responsáveis pelas 33 observações de frequência utilizadas nas análises cruzadas.

O Quadro 77 seguinte analisou as relações existentes sob a perspectiva amostral de empresários com médio perfil empreendedor, tal que possibilite entender o monitoramento informacional do ambiente competitivo.

Nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo	Orientação Empreendedora – Dimensão Proatividade (Indicativo Médio)	Desempenho competitivo (Indicativo Médio)
baixa 7-11 (8)	8 Obs. m = 1.38	8 Obs. m = 1.88
Media 12-16 (17)	17 Obs. m = 1.82	17 Obs. m = 2.00
alta 17-21 (8)	8 Obs. m = 2.00	8 Obs. m = 2.38
CONJUNTO (33)	33 Obs. m = 1.76	33 Obs. m = 2.06

Quadro 77: Fase I – Análise cruzada 48 – Conclusiva médio perfil empreendedor.

Denotou-se uma relação positiva entre as variáveis “monitoramento informacional”, “orientação empreendedora” e “desempenho competitivo”, em MPEs com empresários com “médio perfil empreendedor”. Evidenciou-se que quanto maior o nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, maior foi também a orientação empreendedora por oportunidades e o maior indicativo médio de desempenho competitivo nas MPEs entrevistadas que possuíam um empresário com médio perfil empreendedor.

O Quadro 78, a seguir, todavia, demonstra que o quantitativo de empresários com médio perfil empreendedor que conseguem ter um desempenho competitivo criador de vantagem competitiva foi abaixo daquele percebido em empresários com alto perfil empreendedor.

Nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo	Desempenho competitivo (Vantagem Competitiva)	Desempenho competitivo (Paridade Competitiva)	Desempenho competitivo (Desvantagem Competitiva)
baixa 7-11 (8)	0 Obs. p = 0%	7 Obs. p = 26,0%	1 Obs. p = 50,0%
Media 12-16 (17)	1 Obs. p = 25,0%	15 Obs. p = 55,5%	1 Obs. p = 50,0%
alta 17-21 (8)	3 Obs. p = 75,0%	5 Obs. p = 18,5%	0 Obs. p = 0%
CONJUNTO (33)	4 Obs. p = 100%	27 Obs. p = 100%	2 Obs. p = 100%

Quadro 78: Fase I – Análise cruzada 49 – Conclusiva médio perfil empreendedor.

O Quadro 78 anterior, todavia, caracterizou que a maioria dos empresários com médio perfil empreendedor dessas MPEs enquadram-se no desempenho competitivo característico como “paridade competitiva” e médio monitoramento informacional (com 15 observações).

7.7.3 Análise estratificada - empresário com baixo perfil empreendedor

A análise das relações existentes sob a perspectiva amostral de empresários com “baixo perfil empreendedor”, tal que possibilitasse entender o monitoramento informacional do ambiente competitivo, pode ser interpretado a seguir.

Nível de monitoramento informacional do ambiente competitivo	Orientação Empreendedora – Dimensão Proatividade (Indicativo Médio)	Desempenho competitivo (Indicativo Médio)
baixa 7-11 (3)	3 Obs. m = 1.67	3 Obs. m = 1.67
Media 12-16 (1)	1 Obs. m = 3.00	1 Obs. m = 3.00
alta 17-21 (0)	-	-
CONJUNTO (33)	4 Obs. m = 2.00	4 Obs. m = 2.00

Quadro 79: Fase I – Análise cruzada 49 – Conclusiva baixo perfil empreendedor

O empresário com baixo perfil empreendedor em termos quantitativos foi reduzido e permitiu apontar também que existe uma positiva relação com o monitoramento informacional do ambiente e o desempenho competitivo. Todavia, essa relação é mais expressiva quando são considerados empresários com perfis “alto” e “médio” de características empreendedoras.

7.8 ANÁLISE GERAL DA FASE I DESCRITIVO-QUANTITATIVO

Considerando-se que a nota – indicativo 3 (três) seja a mais elevada possível caracterizando uma posição “alto”, e que a nota – indicativo 2 (dois) seja a mediana e que caracterize uma posição “média”, e por último, a nota – indicativo 1 (hum) seja a menor possível e caracterize uma posição “baixa”, podemos analisar o quadro 80, a seguir, que agrupa os indicativos médios dos blocos de variáveis pesquisadas.

Indicativos da MPE Varejo materiais para construção	Nota – Indicativo Médio Geral	Média do Bloco de Variáveis
Bloco de Categorias Temáticas e Variáveis		
1- Monitoramento Informacional do Ambiente Competitivo de Negócios do Varejo	-	2,07
<i>1.1 Estágio atual de interpretação do ambiente</i>	2,04	
<i>1.2 Dimensão situacional do ambiente</i>	2,20	
<i>1.2 Monitoramento informacional pela análise das forças competitivas no ambiente</i>	2,22	
<i>1.3 Monitoramento informacional a partir de objetivos estratégicos pela análise SWOT</i>	2,18	
<i>1.4 Uso de informação para negócios no monitoramento informacional</i>	1,83	
<i>1.5 – Uso de fontes de informação no monitoramento informacional</i>	1,95	
2 Nível de orientação empreendedora (estratégia organizacional)		1,93
3 Perfil empreendedor do empresário da MPE		2,25
4 Cultura informacional na MPE		2,08
<i>4.1 Cultura organizacional orientada à visão de futuro e planejamento</i>	2,10	
<i>4.2 Cultura informacional no monitoramento do ambiente</i>	2,05	
5 Desempenho competitivo		2,05
Total (1+2+3+4+5) = Indicativo Médio Geral		2,07

Quadro 80: Fase I – Conclusiva - Indicativo médio geral

Do ponto de vista descritivo objetivado esses indicativos médios apresentados na pesquisa demonstraram uma condição “mediana” para todas as variáveis investigadas, destacando uma melhor nota média o “perfil empreendedor do empresário” (2,25) e o “monitoramento informacional das forças competitivas no ambiente” (2,22). Os empresários denotaram ainda uma atenção média aos níveis de incerteza, complexidade, turbulência e competitividade do ambiente de varejo, caracterizado no bloco de variáveis “dimensão situacional do ambiente competitivo” que obteve o indicativo médio de 2,20 para as 77 empresas MPEs entrevistadas.

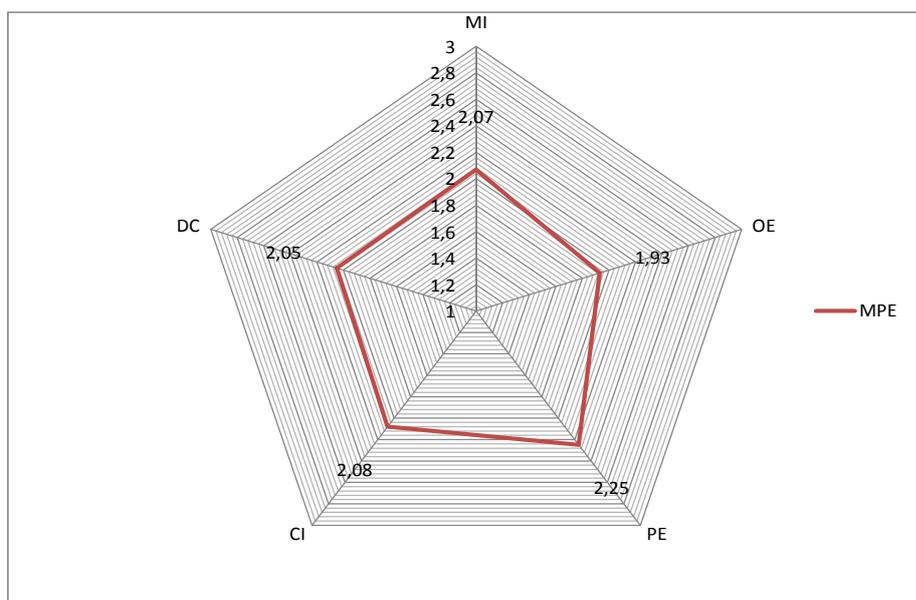


Figura 27 – Fase I - Análise geral e relacional entre as temáticas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As considerações e análises realizadas, especificamente, em cada bloco de categoria temática e variáveis, tal como verificado nos itens anteriores desta seção, corroboraram para a percepção de “achados” importantes para o tema pesquisado. Nesse sentido, realizou-se a posteriori uma análise multivariada a partir dos blocos de categorias temáticas e variáveis agrupadas, tal que possibilitasse a construção das respostas dos empresários das MPEs frente ao problema e objetivos da pesquisa.

O Quadro 81, a seguir, agrupou as respostas dos empresários das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, considerando uso de amostra estratificada no nível “alto”, ou seja, “alto perfil empreendedor”, “alto nível de interpretação e dimensão situacional do ambiente de varejo”, “alto nível de monitoramento das forças competitivas”, “alto nível de monitoramento informacional a partir do objetivo estratégico busca de oportunidade (SWOT)”, “alto nível de orientação empreendedora”, “alto nível de desempenho competitivo”. A estratificação amostral apontou para 40 observações (obs.= respostas) de empresários com “alto nível de

perfil empreendedor”, e a partir deles analisou-se as respectivas interpretações a seguir.

Temáticas	PE	MI(DS)	MI (FC)	MI(BO)	OE	DC
PE		13 Obs.	24 Obs.	40 Obs.	9 Obs.	6 Obs.
MI(DS)	13 Obs.		8 Obs.	13 Obs.	1 Obs.	6 Obs.
MI(FC)	24 Obs.	8 Obs.		24 Obs.	4 Obs.	8 Obs.
MI(BO)	40 Obs.	13 Obs.	24 Obs.		9 Obs.	12 Obs.
OE	9 Obs.	1 Obs.	4 Obs.	9 Obs.		2 Obs.
DC	6 Obs.	6 Obs.	8 Obs.	12 Obs.	2 Obs.	

Quadro 81: Fase I - Relações entre categorias temáticas e objetivos da pesquisa.

A partir das relações estabelecidas no quadro 81, pode-se verificar que :

a) O alto nível de “interpretação do ambiente e dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios do varejo (MI/DS)” esteve mais relacionado ao objetivo de monitoramento por “busca de oportunidades (MI/BO) (13 obs.)” e o “alto perfil empreendedor do empresário (PE) (13 obs.)”, do que propriamente dito da “alta orientação empreendedora (OE) (1 obs.)”.

b) O alto nível de “monitoramento informacional a partir das forças competitivas no ambiente de negócios do varejo (MI/FC)” esteve mais relacionado com o objetivo de monitoramento por “busca de oportunidades (MI/BO) (24 obs.)” do que o “alto nível de orientação empreendedora (4 obs.)” enquanto estratégia organizacional da MPE.

c) O “alto objetivo de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios por busca de oportunidades (MI/BO)” esteve mais relacionado com o “alto perfil empreendedor do empresário (PE) (40 obs.)” e com o “alto nível de monitoramento informacional a partir das forças competitivas (MI/FC) (24 obs.)”, do que propriamente dito com o “alto nível de orientação empreendedora (OE) (9 obs.)”.

d) O “alto nível de orientação empreendedora (OE)” apresentou-se mais relacionado com o “alto perfil empreendedor do empresário (PE) (9 obs)” e com o “alto

nível no objetivo de monitoramento informacional do ambiente em busca de oportunidades (MI/BO) (9 obs.)”, do que propriamente dito com o “alto nível de desempenho competitivo (DC) (2 obs)”.

e) O “alto nível de desempenho competitivo – via posicionamento de vantagem competitiva (DC)”, esteve mais relacionado com o “objetivo de monitoramento informacional do ambiente em busca de oportunidade (MI/BO) (12 obs.)” e com o “monitoramento informacional a partir das forças competitivas do ambiente de negócios (MI/FC) (8 obs.)”, do que com o “alto nível de orientação empreendedora (OE) (2 obs)”.

A fase I descritiva quantitativa permitiu que essas análises de multivariáveis anteriormente apresentadas permitissem uma melhor compreensão do estado relacional das temáticas frente ao problema e objetivos da pesquisa. As 77 MPEs entrevistadas a partir de seus empresários, contribuíram para o entendimento inicial de que o monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios do varejo esteve mais vinculado ao estilo gerencial do empresário (nível de perfil empreendedor) do que a existência de estratégia organizacional (orientação empreendedora) como indutora do nível de desempenho competitivo.

A busca por oportunidades no ambiente competitivo de negócios esteve mais próxima do perfil empreendedor do empresário, do que propriamente dito da existência de uma maturidade organizacional fomentadora de estratégia organizacional (orientação empreendedora). O menor indicativo de orientação estratégica na MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT abre espaços para que se desenvolva o monitoramento informacional do ambiente enquanto atividade geradora e promotora de desempenho competitivo superior.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS – FASE II e III

Nesta seção, primeiramente, são apresentados os resultados da análise das entrevistas realizadas com 10(dez) empresários de MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT referente à fase II. Num segundo momento, apresentou-se os resultados da fase III com 90 (noventa) clientes entrevistados.

A análise da fase II está organizada segundo as categorias temáticas que deram origem ao problema de pesquisa, tais como: perfil empreendedor, ambiente competitivo de negócios e monitoramento informacional, orientação empreendedora a partir da busca de oportunidades e o desempenho competitivo no varejo. Procurou-se analisar como o monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios repercute nas organizações MPEs com o objetivo de subsidiar o melhor entendimento das relações existentes entre as temáticas retrocitadas, tal como o percebido no referencial teórico e na fase I da pesquisa.

Tanto as entrevistas temáticas, como a análise dos resultados foram guiadas pelo referencial teórico, agrupado *a posteriori* no Quadro 82, de variáveis a serem aplicadas na fase II – estudo exploratório da pesquisa. Ao longo deste capítulo de análise dos resultados, partes do referencial teórico serão retomadas a fim de orientar a compreensão das diversas etapas de análise e a consolidação das fases da pesquisa.

Através da aplicação do roteiro de entrevista temática com 10 (dez) empresários de MPEs desse setor buscou-se explorar, de modo mais seletivo, as questões relativas à relação entre o monitoramento informacional do ambiente competitivo na busca de informação para negócios, o uso de estratégias organizacionais tal como a orientação empreendedora e o desempenho competitivo.

A seleção dos entrevistados e suas empresas foi feita a partir da fase I descritivo-quantitativa, permitindo que a pesquisa compreendesse inicialmente essas relações objetivadas, destacando algumas MPEs a partir de seus resultados. Na seleção foram considerados o tempo de existência da empresa e pontuações de blocos de categorias de variáveis, tais como perfil empreendedor, dimensão situacional, monitoramento informacional do ambiente competitivo, objetivo estratégico no monitoramento informacional.

Foram ainda considerados o interesse demonstrado pelo empresário, quando participou da fase I e a análise feita pelo pesquisador sobre as características do entrevistado, o tempo de experiência empresarial e o ciclo de vida organizacional da MPE, registrados nas anotações de campo da fase I descritivo-quantitativa da pesquisa. Todos os empresários convidados aceitaram participar da pesquisa, não se registrando nenhum caso rejeição ao convite.

O Quadro 82, a seguir, demonstrou o perfil dos empresários de MPEs selecionados apoiados na pontuação relativa à somatória das variáveis de blocos temáticos (fase I) tais como: perfil empreendedor do empresário, estágio atual de interpretação e dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios, monitoramento informacional a partir das forças competitivas do ambiente, situação problema - busca de oportunidades no monitoramento informacional (a partir de objetivos SWOT). Para cada bloco temático os três níveis de pontuação foram considerados, baseados nas somatórias de pontos das variáveis específicas, anteriormente apresentados na fase I, caracterizando-se os posicionamentos em: alto, médio e baixo.

Discriminação	Pontuação Perfil Empreendedor dos Empresários (PE) (1)	Pontuação do Estágio atual de interpretação e dimensão situacional do ambiente de varejo (MI /DS) (2)	Pontuação do Nível de Monitoramento Informacional do Ambiente Competitivo (MI/FC) (3)	Pontuação Busca de oportunidades no monitoramento informacional (MI/BO) (4)
Entrevistado 1	23 pontos – Alto	18 pontos – Alto	20 pontos – Alto	2 pontos – Médio
Entrevistado 2	22 pontos - Alto	16 pontos – Alto	18 pontos – Alto	2 pontos – Médio
Entrevistado 3	23 pontos – Alto	18 pontos – Alto	21 pontos – Alto	3 pontos – Alto
Entrevistado 4	21 pontos - Alto	11 pontos–Médio	14 pontos–Médio	2 pontos–Médio
Entrevistado 5	22 pontos – Alto	15 pontos – Alto	12 pontos–Médio	2 pontos – Médio
Entrevistado 6	22 pontos – Alto	13 pontos–Médio	12 pontos–Médio	2 ponto - Médio
Entrevistado 7	23 pontos - Alto	14 pontos–Médio	19 pontos – Alto	3 pontos - Alto
Entrevistado 8	25 pontos – Alto	15 pontos – Alto	19 pontos – Alto	3 pontos - Alto
Entrevistado 9	21 pontos – Alto	17 pontos – Alto	12 pontos–Médio	2 pontos – Médio
Entrevistado 10	21 pontos – Alto	14 pontos–Médio	16 pontos–Médio	3 pontos – Alto

Continua....

Continuação...

Discriminação	Pontuação Orientação Empreendedora na MPE (OE) (5)	Pontuação Desempenho Competitivo da MPE (DC) (6)	Total Geral de Pontos (Score) (PE+MIs+OE+DC) (1+2+3+4+5+6)
Entrevistado 1	8 pontos – Médio	3 pontos – Alto	74 pontos
Entrevistado 2	12 pontos – Médio	2 pontos – Médio	72 pontos
Entrevistado 3	14 pontos – Alto	3 pontos – Alto	82 pontos
Entrevistado 4	8 pontos – Médio	2 pontos – Médio	58 pontos
Entrevistado 5	9 pontos – Médio	2 pontos – Médio	62 pontos
Entrevistado 6	11 pontos – Médio	3 pontos – Alto	63 pontos
Entrevistado 7	9 pontos – Médio	2 pontos – Médio	70 pontos
Entrevistado 8	12 pontos – Médio	3 pontos – Alto	77 pontos
Entrevistado 9	8 pontos – Médio	3 pontos – Alto	63 pontos
Entrevistado 10	16 pontos – Alto	2 pontos – Médio	72 pontos

Quadro 82: Pontuação das MPEs selecionadas para fase II.

Para melhor entendimento, a seguir, são analisados os temas frente ao desafio problemático e objetivos da presente pesquisa a partir da perspectiva dos empresários selecionados do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, caracterizados como MPEs e scores diferenciados de pontuação frente aos demais entrevistados, de tal modo que os destacaram frente à possibilidade de contribuição interpretativa do fenômeno estudado.

8.1 PERFIL EMPREENDEDOR DO EMPRESÁRIO DA MPE

A importância do perfil do empresário que promove a gestão da MPE foi abordada anteriormente no referencial teórico como essencial nesse tipo de organização. O melhor envolvimento e o maior nível de competência individual do empresário dessas MPEs pode possibilitar um favorável ou pior desempenho organizacional a partir do uso de monitoramento informacional do ambiente competitivo.

Esta seção trata do perfil empreendedor do empresário que atua na MPE do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, demonstrando como ele foi explicitado pelos empresários nas entrevistas realizadas, particularmente, relacionando com as competências. A crescente utilização do termo competências e a busca pela aplicação desse conceito frente ao objetivo da pesquisa fizeram emergir a necessidade de compreensão das diferentes dimensões que essa lógica abrange.

O conceito de competências tem sido definido por meio de diferentes perspectivas, alicerçada pela busca das organizações em encontrar modos de

diferenciação num mercado globalizado em que os parâmetros básicos de competitividade foram deslocados para as tarefas e pessoas, modificando assim, as competências requeridas tanto em nível organizacional como individual.

Nesta pesquisa, analisou-se pela perspectiva do empresário da MPE quais são as competências essenciais e prioritárias para que ele consiga crescer e desenvolver sua organização num ambiente competitivo de negócios de varejo.

Temática	Elementos
Perfil empreendedor	Competência Empreendedora, Competência Informacional, Competência em Gestão Empresarial

Quadro 83: Fase II – Elementos de referência do perfil empreendedor.

A partir do referencial teórico adotado nesta pesquisa, foram agrupadas as principais competências declaradas como essenciais pelos empresários de MPE do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT.

Competências citadas pelos empresários das MPEs	Frequência
Estar “atenado” e adaptar-se às mudanças	E2,E3,E5, E8, E10
Conhecer o negócio, produto, mercado	E1,E2,E5
Diversificação de negócios e empreendedorismo	E5,E9
Ter visão de futuro, planejamento, objetivos, metas e estratégia	E2,E6, E8
Liderança e compromisso com as pessoas	E1,E3,E4,E5,E8
Determinação e persistência	E1, E9
Capacidade de aprendizagem	E3,E6
Conhecer suas aptidões e limitações	E1,E6
Vontade de crescer, e gostar do que faz	E8, E10
Dinamismo e capacidade para gerenciar informação	E7
Criatividade e comunicação	E9
Ambição e ser audacioso	E10

Quadro 84: Fase II – Competências essenciais para o crescimento da MPE.

Tem sido crescente a ênfase na necessidade de se aperfeiçoar conhecimentos, habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais. A realidade demonstra que tal preocupação parece residir na necessidade de suporte para dirigentes enfrentarem, de forma efetiva, as crescentes mudanças no ambiente, em particular daqueles que contribuem para incrementar a incerteza nos negócios.

Não é simplesmente chegar e falar, eu quero ser empresário, a pessoa tem que ter aptidão, tem que ter natureza também para isso, para o negócio, porque a gente vê, olha aquele cara está muito bem, o cara é comercial, olhe só como ele se desenvolve bem, como ele está indo muito bem no negócio dele, eu queria ser igual. Então você tem que ter aptidão para certas coisas, uns vão bem nuns, outros noutros (E1 – Entrevistado 1).

Para Mello et al.(2006) existem competências associadas à posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos externos da organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Esses elementos são básicos no desenvolvimento de artefatos representativos, como expressão de crescimento pessoal e profissional do dirigente de êxito

Competência, a gente pode dividir em duas competências, as competências técnicas que são buscadas a partir de informações, ou seja, cursos, treinamentos, disso tudo, e as competências comportamentais, aonde você, através de uma disciplina pessoal, através de sistemáticas, você pode desenvolver algumas competências pessoais como empreendedorismo. O primeiro passo é você ter ciência da sua necessidade e da sua deficiência, depois buscar ferramentas para você melhorar, aperfeiçoar, ou até evidenciar as competências que estão sendo requisitadas naquele momento (E9 – Entrevistado 9) .

Para Man e Lau (2000) a competência empreendedora abrange seis áreas distintas, e dentre elas observou-se que a competência de oportunidade pode ser percebido nas observações feitas em relação a “estar antenado e adaptar-se às mudanças”, “conhecer o negócio, produto e mercado”, e “diversificação e empreendedorismo”.

A determinação, pé no chão, e escolher certo o local e o tipo de mercado que tem na praça, que vai desenvolver, que você vai poder vender, não é só, por exemplo, você colocar lá e a clientela vem a mim, não é não, a competência é muito grande, é uma gama grande de empresários, são grandes, pequenos, médios, você tem que entrar no meio disso aí, dentro da sua categoria [...] e a gente sempre estar visualizando, acompanhando, não perdendo de vista, porque se pensa que ficar fechado numa sala e a coisa sozinho desenvolve, de maneira alguma, é muito importante o convívio, e estar com o cliente, como foi, como não foi, e o acompanhamento diário [...], mas sempre acompanhando (E1 – Entrevistado 1).

É, você conhecer bem o produto, e saber um pouco de tendências também, a gente trabalha hoje é com moda, tem que estar muito antenado com moda, lendo muito, coletando informações, muitas informações possíveis. (E2 – Entrevistado 2)

Eu acho que o mundo, após essa quebra dos Estados Unidos, mudou, já vinha mudando, o Brasil não é diferente, o que eu vejo no mercado de varejo do Brasil, é que nós estamos engatinhando. [...] Eu acho que o empresário se ele não estiver antenado hoje, ele está fora, não existe mais aquele espaço, e eu vejo isso e como próprio, eu fiquei um ano para reabrir uma loja nova, em 30 dias eu tive 40% de aumento de vendas e 200% de aumento de varejo (E3 – Entrevistado 3)

Eu acredito que principalmente o empresário precisa ter uma visão de futuro, daquelas coisas que estão para acontecer, para que possa se preparar ou se precaver para os futuros acontecimentos positivos ou negativos, um ponto seria isso, outro ponto eu acho que precisa ter, o empresário precisa a todo o momento estar se readequando, em relação ao produto, então cada vez que há alguma mudança, nós temos que imediatamente estar preparados e estar se aliando esses fatos novos. [...] a gente quando começa a ver onde que vai estar desenvolvendo, onde a cidade vai estar crescendo, estar sempre procurando fazer alguma coisa naquelas regiões, ou adquirir alguma coisa, para que a gente possa em seguida ou estar vendendo, ou estar lançando alguma coisa ali que dê resultados, então além de a gente tentar trabalhar no varejo, nós também tentamos aproveitar essas oportunidades que vão surgindo para a gente poder ter algum benefício. (E5 – Entrevistado 5)

A competência é estar aberto à mudanças, verdadeiramente, não da boca para fora, estar aberto à mudanças. [...] ter humildade de escutar todos, ter vontade de crescer e gostar do que faz, se não gostar do que faz não adianta (E8 – Entrevistado 8)

Eu acho assim, que ele tem que ter ambição, ele tem que ter disponibilidade, e gostar do que faz, e acima de tudo acompanhar o mercado, que o hoje o mercado muda muito, e em materiais de construção isso não é diferente. Eu acho que ser audacioso inclusive, em algumas atitudes, porque as mudanças são muito rápidas e se você não estiver atento e acompanhar isso, você não consegue acompanhar o mercado. (E10 – Entrevistado 10)

As declarações anteriores demonstraram que estar atento ao ambiente competitivo de negócios é uma competência empreendedora de oportunidade que desafia a gestão empresarial do empreendedor da MPE, tal como revelaram autores como Raupp e Beuren (2004), Man (2005), Muzychenko (2006). Os entrevistados revelaram existir uma consciência de sobrevivência para o longo prazo, sustentada pela necessidade de constante monitoramento informacional do ambiente para fins estratégicos da MPE.

De acordo com Mello et al. (2006), as competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas. Essa competência empreendedora foi percebida com menor frequência, embora alguns poucos a validem, mesmo assim destacaram dificuldade explicitada em seus depoimentos.

Primeiro ele ter uma meta não de venda, de lucro, como base na meta de lucro ele vai definir quais são as estratégias que ele vai utilizar, e para isso ele tem, no caso nós temos 22 grupos de produtos que ele vai trabalhar esse mix. O segundo ponto, eu acho que é muito importante ele reconhecer qual é o seu braço fraco, porque eu conheço muitas pessoas que, vou citar o meu caso, porque a entrevista é comigo, o meu braço fraco sempre foi o planejamento, que é o escrever o como, para chegar lá é o como, o o quê está bem definido, agora e o como, e para listar esses planejamentos eu defini que esse é o meu ponto fraco, que eu fiz? Eu contratei um consultor há 4 anos, e que ele me dá 16 indicadores econômicos, eu acredito que muitos empresários eles sabem, no ramo de material para construção, sabem que tem esse braço fraco, mas não admitem, não fazem nada, e vai levando, vai empurrando com a barriga e tem o discurso de que planejar é muito importante. [...] Para mim esse é o principal, porque se ele sabe aonde ele quer chegar, e se ele sabe como ele vai chegar, ele vai buscar informação, ele vai se comprometer mais com isso, ele vai fazer todo um processo de melhorias, então eu acredito que tendo esses dois itens, ele consegue gerenciar os outros. (E6 – Entrevistado 6)

Eu tenho débitos, esse é um débito, eu acho que o próprio planejamento, um outro débito que eu tenho é que muitas vezes para você fazer isso, você acaba tendo que ter uma rotina às vezes, e eu tenho um débito, porque eu não gosto de rotina, meu dia a dia eu viajo muito, então eu não gosto muito de rotina, [...], mas eu acho assim, como principal débito, por não gostar de rotina, eu acabo muitas vezes deixando alguns detalhes passar, e tem uma frase muito interessante no varejo, que fala que o varejo é detalhe, então assim, eu não poderia deixar, tem coisas que tem que analisar um pouco mais, dedicar um pouco mais de tempo para analisar as entrelinhas e eu acabo olhando muito macro estrategicamente, é legal, é o que eu gosto, mas tem hora que eu preciso sentar um pouco, analisar um pouco mais o dia a dia. (E8 – Entrevistado 8)

No setor de comércio varejista de materiais para construção pareceu ser intensivo e decisivo uma competência administrativa capaz de conduzir e gerenciar pessoas em prol de objetivos organizacionais, tal como caracterizado por Man (2005). De fato, isso foi percebido nos depoimentos coletados explicitando a presença e valorização dessa característica da competência empreendedora, qual seja, a capacidade de administrar a partir de uma liderança criativa e relacional que imprima uma visão integrada e seu controle personalizado para motivar as pessoas a terem alto desempenho (PARENTE, 2006; MELLO et al., 2006).

Hoje o empresário que focar só em lucro como era antigamente [...] Ele tinha que ganhar na sonegação, ele tinha que ganhar em cima do pessoal dele, que hoje chama colaborador, antigamente era aquele empregado, hoje não, eu acho que o empresário que quiser estar no varejo, se ele não focar principalmente nos colaboradores dentro da sua empresa, dando estrutura não só a partir do momento que ele chega à sua empresa, até um pouco fora desse espaço, no âmbito familiar desse funcionário, claro que dentro do possível de cada empresa, não existe milagre, mas tem que ter esse acompanhamento. (E3 – Entrevistado 3)

[...] ter uma equipe competitiva, uma equipe motivada, uma equipe que queira realmente ajudar a participação na empresa a adquirir o seu papel no mercado, então eu acho que são fatores muito importantes. (E5 – Entrevistado 5)

Uma outra competência é ter humildade de escutar todos os (níveis) da organização, e não só pegar informação do mercado, metodologia, muitas vezes nessa concorrência atual e tudo mais, eu digo que o trivial, o B.A-BA bem feito, com dedicação as pessoas, ele é campeão, não precisa inventar muita metodologia, é cuidar de custos, você tem que analisar toda vez, mas é conseguir fazer escutar todos os (níveis) da organização, com uma visão crítica às vezes, mas escutar isso daí, eu acho que isso é um ponto ponderante. (E8 – Entrevistado 8)

Embora os empresários entrevistados dessas MPEs colocassem abertamente a necessidade de gerenciar pessoas, parece ser uma situação ainda complicada, quando se tenta relacionar com uma maior orientação e contribuição ao monitoramento informacional do ambiente. Observou-se que as características de competência empreendedora declaradas pelos empresários da MPE foram mais ressaltadas do que as de competências informacionais, a partir do momento em que os depoimentos conduziam indiretamente ao uso da informação para fortalecer sua compreensão do ambiente, sua capacidade de planejar estrategicamente e sua capacidade de liderar pessoas. O Entrevistado 7 declarou que a competência essencial para um empresário sobreviver no ambiente competitivo é ter “dinamismo e informação”. Nesse sentido, entende-se que a informação perpassa por vários caminhos dentro das organizações entrevistadas, todavia, ainda não se apresentou como uma competência “essencial” valorizada na maioria das falas dos empresários entrevistados. Ou seja, o valor da informação ainda não caracterizou para esses empresários da MPE uma necessidade de priorizar de modo mais aberto e transparente, uma necessidade de desenvolvimento de competência informacional, tanto quanto as competências empreendedoras e de gestão empresarial citadas.

A despeito das principais competências essenciais valorizadas pelos empresários questionou-se ainda como eles estavam pessoalmente tentando melhorá-las, a tal ponto que contribuisse para o desempenho como gestor.

Formas de aprimorar as competências	Frequência
Reconhecimento das fraquezas	E1, E3, E4, E6, E8
Investimento em associativismo e relacionamento com outros empresários	E2, E3, E5, E10
Através de cursos e palestras	E4, E7, E9, E10
Informação com leituras, revistas especializadas e mídia	E1, E2, E9
Comunicação e relacionamento interpessoal	E8, E9

Quadro 85: Fase II - Formas de aquisição e melhoria das competências.

Uma competência empreendedora importante é a capacidade de aprendizagem tal como descreve Minniti e Bygrave (2001), o que necessariamente exige um autodiagnóstico que possa esclarecer os pontos fracos em termos de competências individuais. Os empresários entrevistados deram depoimentos dos pontos frágeis, os quais demandam atenção frente à aquilo que eles evidenciam como competências essenciais a serem desenvolvidas.

Sem certos colaboradores não tem empresa. Eu precisei aprender o seguinte, que eu preciso de certos colaboradores como bom financeiro, um bom gerente estoquista, que é o que coordena toda a chegada e saída da minha empresa, um bom comprador e um bom gerente [...] Mas seria isso, acho que se você quiser crescer no varejo, se você não tiver uma boa informática, um sistema, não funciona. Mas eu acho que o principal disso, porque a informática aparece milhões de pessoas para te dar o programa, te ensinar, mas o principal é isso, eu considero o seguinte, eu preparei a minha empresa, hoje se eu quiser ficar 30 dias, 60 dias fora da empresa eu consigo fazer ela girar sem eu estar aqui, isso que é o mais importante. (E3 – Entrevistado 3)

O bem da verdade é assim, abri mão do planejamento, há 1 ano e meio atrás esse meu consultor falou assim “Carlos, você não precisa mais de mim. “Eu estou até com vergonha de pegar o teu dinheiro porque você já faz sozinho”, só que, como eu sei que é meu fraco, assim como uns não gostam de vender, outros não gostam de matemática, de cálculo, então eu já aprendi com ele, só que eu continuo com ele porque eu sei que se eu não tiver para apresentar para ele, eu posso vir a não fazer, e a empresa não pode perder. (E6 – Entrevistado 6)

No aspecto de relacionamento pessoal, ter um bom relacionamento, eu consigo conversar com os todos os níveis, eu converso sim com todos os níveis, é óbvio que hoje talvez o que esta faltando para mim é organização do tempo para que eu possa estar mais nas lojas [...], é óbvio que muita informação importante vem do (PDV), já traz essa informação, eu acho que isso precisaria ter mais tempo para (vivenciar) talvez um dia de sábado, por exemplo, tinha que programar que todo sábado eu não ia vir para o escritório, eu ia ficar rodando loja, assim como a equipe de compra faz, que é nossa equipe, porque aí você escuta realmente, você escuta o cliente, você escuta o vendedor, ou seja, ali é a essência, e eu não tenho conseguido me organizar no tempo. No aspecto assim, (alguém) que gosta e vontade de crescer a gente tem bastante, nós somos focados, nós não somos de dar tiros para todo quanto é lado, nós somos focados, nós queremos ser um grande varejista de material de construção, então a gente é bem focado, então eu acho que o débito maior que eu estou tendo hoje é uma organização de agenda, para poder estar mais presente (pessoalmente) uma vez a cada quinze dias numa loja, ou outra, para

escutar mesmo o cliente e a equipe. [...] o pessoal verdadeiramente eles acreditam na gente, eles se abrem, até porque nós não temos um nível, nós temos hierarquia sim, mas aqui qualquer um liga para nós, e discute e conversa, as pessoas não tem medo e não tem receio de falar o que verdadeiramente sente na empresa, então eu acho que falta realmente essa organização, já que a gente dá essa abertura, só que eu não estou indo até a fonte. (E8 – Entrevistado 8)

Não bastou apenas terem declarado os pontos negativos, alguns empresários apontaram respostas de como estão fazendo para aprimorar suas competências essenciais, e revelaram a importância da informação para geração de conhecimento individual e organizacional.

[...] a informação que você pega hoje através de mídia, de computador, de todo o sistema, que está à disposição, é muito grande. A gama de conhecimento que você pode ter, então facilita bastante. Você tem a pesquisa, você inova. (E1 – Entrevistado 1)

Buscar informações com leituras, revistas especializadas, participar de eventos, procurar sempre estar focado na área que você realmente quer ser líder, quer trabalhar. Vislumbrar sempre o melhor e sempre estar focado naquilo que você quer trabalhar, nunca desviar o foco daquilo. (E2 – Entrevistado 2)

[...] e quando eu assumi a Acomac comecei a participar do encontro dos empresários, empresários de porte em materiais de construção em Mato Grosso, aí você começa a ter uma visão diferente, porque muitas vezes você está no seu mundinho achando que você é o cara, e você não é o cara, então pobre do empresário que achar que ele está lá quietinho no cantinho dele que ele é o cara, e não é, e eu tinha um pouco disso antigamente. (E3 – Entrevistado 3)

Através de cursos, avaliação do quem vem dando certo, que está dando errado, é basicamente isso. (E4 – Entrevistado 4)

Hoje nós temos uma associação onde participam uma boa parte dos empresários, não só, principalmente os empresários do segmento de varejo de materiais para construção e ligados com CDL, com Associação Comercial, com governo do estado, é uma das coisas aonde a gente consegue colher muita informação, porque tudo o que vem acontecendo passa por ali, então é uma das coisas que eu procuro estar participando disso. E quanto à questão da equipe, a gente está sempre também participando, fazendo mudanças, preparando a nossa equipe com treinamentos, as questões motivacionais e também nessa visão de futuro eu procuro também não só trabalhar na questão do nosso varejo de materiais para construção, de vez em quando a gente diversifica em algumas outras coisas, principalmente na parte imobiliária, por exemplo. (E5 – Entrevistado 5)

Nós temos procurado nos aprimorar com o curso, curso constante de aprendizado para toda a equipe, nós damos a formação profissional para toda a nossa equipe de atendimento, nós promovemos dentro da empresa a volta à escola de quem está fora, quem tem o segundo grau completo a empresa auxilia no pagamento a faculdade. Hoje 40% dos nossos colaboradores têm nível superior. (E7 – Entrevistado 7)

Olha, veja bem, uma competência que seria a comunicação, você busca cursos de oratória, busca leituras sobre retórica, sobre desenvolvimento de texto,

raciocínio lógico, argumentação, buscar aonde essas fontes são possíveis de ser encontradas, através de treinamentos, literatura ou até o exercício pessoal. (E9 – Entrevistado 9)

Ultimamente eu estou até meio que relaxado nesse sentido, mas a gente tem buscado através de feiras, que a gente participa, todo ano tem a (Feicom), que a gente participa, visita, busca novos produtos para trazer para a loja, agora palestras e cursos ultimamente, principalmente nesse último ano, nós fizemos bem pouco. [...] De palestras, cursos, feiras, estar por dentro de toda novidade que aparece no mercado. Eu acho que cursos mais de capacitação na área tributária, apesar de que agora houve uma mudança na questão tributária, mas muitos da nossa área têm muita deficiência na parte de conhecimento da tributação, inclusive para formação de preço de custo, preço de venda. (E10 – Entrevistado 10)

Novamente, os depoimentos não focaram as questões relativas ao melhor uso de informação de valor agregado, nem em relação à competência informacional, no que tange ao monitoramento do ambiente. Não se apresentou, pelos depoimentos relatados, um grau superior de preocupação com a competência informacional, particularmente aquela que possibilitasse uma melhor interpretação do ambiente. Nessas organizações MPEs entrevistadas, os depoimentos dos empresários conduzem a um quadro analítico de interpretação onde a competência informacional caracterizou-se por um certo grau de dependência tanto da competência empreendedora, como da competência em gestão empresarial. Quanto maior o nível das duas últimas, melhor será a relação com o desenvolvimento da competência informacional.

Nesta seção, procurou-se interpretar as questões relativas às competências individuais do empresário com maior intensidade ante aquelas competências organizacionais estabelecida na MPE. Deu-se foco, portanto, a contribuir com o quadro de competências empreendedoras, informacionais e de gestão empresarial percebido pelos empresários de MPE, quando relacionados ao desafio de tornar suas organizações competitivas no ambiente concorrencial de varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

8.2 MONITORAMENTO INFORMACIONAL DO AMBIENTE COMPETITIVO DE NEGÓCIOS

Esta seção trata do monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios sob a perspectiva do empresário que atua na MPE do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, demonstrando como ele foi explicitado nas entrevistas realizadas.

Detectou-se a necessidade de compreender melhor até que ponto existe neste empresário da MPE uma prioridade e um desenvolvimento de atividades de monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios.

Temática	Elementos
Monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios	Estágio atual de interpretação do ambiente e Dimensão situacional (forças geradoras de incerteza, competitividade, complexidade, turbulência, risco de insucesso)
	Tipos de monitoramento informacional do ambiente
	Objetivos do monitoramento informacional do ambiente
	Tipos de informação para negócio utilizadas no monitoramento
	Tipos de fontes de informação utilizados no monitoramento

Quadro 86: Fase II – Elementos de referência do monitoramento informacional.

Num primeiro momento as entrevistas confirmaram a percepção analítica da fase I, onde demonstrou-se que o ambiente competitivo era favorável e estava aquecido no período da pesquisa. Ou seja, o mercado no varejo de materiais para construção à época da pesquisa demonstrava otimismo e colhendo frutos positivos já há algum tempo. Assim, o setor vivenciava uma certa “bolha” de crescimento. Mesmo assim, as questões frente ao monitoramento informacional desse ambiente devem considerar um ponto importante, tal como dito pelo Entrevistado 9 – E9.

Eu acho que quando o movimento é bom ele mascara tudo de ruim que você está fazendo, infelizmente o empresário, quando ele às vezes está em ascensão, dificilmente ele gosta de mexer a não ser para que as vendas aumentem mais ainda, então talvez sim. (E9 – Entrevistado 9)

A pesquisa inicialmente deu foco em entender quais as pressões externas e as possíveis mudanças no ambiente competitivo de varejo fossem geradoras de incerteza em relação ao desempenho competitivo nos próximos anos dessas organizações MPEs, pela perspectiva desses empresários.

Fatores geradores de incerteza	Frequência	Características evidenciadas
Cliente – consumidor, Poder aquisitivo do mercado	E2, E3, E5,E7,E10	Ambiente tarefa – forças competitivas
Aspectos tributários-jurídico-legal no setor	E3, E4, E5, E9	Ambiente tarefa – forças competitivas
Grandes e novas empresas concorrentes	E1,E3, E8, E9	Ambiente tarefa – forças competitivas
Desenvolvimento da Tecnologia – Internet e novos formatos no varejo	E3,E4, E9	Ambiente tarefa – forças competitivas
Tendência de Produtos - Fornecimento de produtos e falta fornecedores	E5, E6	Ambiente tarefa – forças competitivas
Preocupação com o Governo – Política, Inflação – controle inflacionário	E7,E8	Ambiente geral

Quadro 87: Fase II – Fatores geradores de incerteza no ambiente.

De acordo com Oliveira et al. (2008) existe uma interação entre as organizações e uma rede complexa de forças e pressões mutáveis no ambiente que afetam a forma como ela opera. Na realidade o ambiente é a fonte primária de incerteza que ela deve tentar controlar (MORESI, 2001; CHOO, 2001; SULL; ESCOBARI, 2004).

As entrevistas temáticas realizadas com os empresários de MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT indicaram para um grau de concentração no monitoramento informacional no ambiente competitivo mais próximo, ou seja, um maior foco no ambiente tarefa (microambiente). As questões de monitoramento do ambiente geral parecem estar num nível diferenciado de prioridade para esses empresários entrevistados. Essa evidência detectada foi também explorada a partir dos resultados da fase I descritiva quantitativa, sinalizando um maior foco às variáveis tratadas por Porter (1986) em relação as principais forças do ambiente que contribuíam ou atrapalhavam o crescimento de uma organização.

Uma atenção à interpretação das necessidades dos clientes e o entendimento do potencial de mercado, assim como da concorrência, como fatores geradores de incerteza puderam ser denotadas nos depoimentos, a seguir;

A tendência daqui pra frente, muita gente realmente não está preparada. Empresas grandes estão surgindo querendo engolir os pequenos e os médios, mas o próprio governo em si está fazendo trabalho de redução de impostos e tributos, para que a própria empresa pequena e média, ou a micro, ela consiga sobreviver pagando menos impostos. Você tem que ter competência como a empresa grande tem, então quem tiver tudo isso, quem for esperto e acompanhar as coisas vai sobreviver, só que realmente a gente nota que em todos os setores os grandes estão querendo engolir, então isso é muito preocupante, nós precisamos de todo mundo, apesar de que o governo está dando para apoio ao informal, vai pagar só uma taxinha e o pessoal está

regularizado, então a sobrevivência deles é importante com isso, eles pagam uma taxa para o governo e pelo menos existe essa empresa, paga pouca coisa, mas se o camelô quiser ser, ele vai formalizar. (E1 – Entrevistado 1)

No nosso caso que é uma revenda focada, de produtos focados na classe média, eu acho que é você prestar bastante atenção no poder aquisitivo dessas pessoas, se existe alguma mudança, uma melhoria no poder aquisitivo, como estão às condições de mercado para essa classe média que é o seu consumidor, estar podendo consumir o seu produto. Se tiver, por exemplo, uma crise financeira, a primeira pessoa que vai sentir é esse cliente da classe média, ele retrai um pouco o consumo e fica aguardando melhorias. Então fatores externos, acho que o principal seriam esses, o problema é mais econômico mesmo. (E2 – Entrevistado 2)

[...] o consumidor é tudo de fora, [...], antigamente eu não conseguia ver isso, por isso que eu falo que no geral a empresa que não estiver associada a algum do seu segmento ela está fadada a extinguir, porque as grandes empresas a nível de Brasil, se bem que Brasil eu nem digo, mas a nível de mundo elas estão vindo aqui, elas se expandem, tem facilidade, juros baratos, se você não tiver focado, e não estiver focado e fizer esse associativismo (empresarial) você está fadado a morrer, então é o que eu digo, hoje esse imposto mais barato, o que significa? A preocupação é que você chega na internet e você compra o que você quiser. Vou te explicar aqui no próprio segmento meu, existe diferença? Existe, com essa diferença agora eu consigo combater São Paulo, você vê aqui, muito bonito os lustres e tal, e qualquer um hoje que chega no Google, entra no Google e põe lá, lustres – São Paulo, aí aparece isso aqui, é praticidade, você acha o que você quiser, então e isso que nós temos que combater, provar para o governador, para o secretário de fazenda, esse diferencial, tudo o que eu trabalho está aqui, aqui aceita todos os cartões, você passa por aqui e recebe a mercadoria, você entendeu, então é isso. (E3 – Entrevistado 3)

Está tudo em movimento, em mudanças, então tudo vai mudando e a gente tem que procurar sempre estar acompanhando essas mudanças. Têm mudanças tributárias, mudanças de produto, é um processo de mudança muito rápido, de avanço de tecnologia, mudanças muito rápidas, de um modo geral em todas as áreas vão ocorrer mudanças.[...] O que atrapalha muito no processo de crescimento é essa questão do tributo federal, que não tem correção na tabela, passa muitos anos sem correção, a gente percebe que muitas empresas, acaba muitas vezes prejudicando o crescimento, e até muitas vezes alguns tomam a iniciativa no sentido de segurar o faturamento para ninguém ultrapassar, tirar produtos da área de venda, etc., então aqui agora no estado de Mato Grosso especificamente tem aquele sub-limite de 800 por ano, que já dá uma variação muito grande, então eu acho que a questão tributária ela segura, no nosso caso específico de modo geral ela busca segurar, ela faz uma pressão de segurar, que até é um paradoxo, que o governo devia querer que a gente vendesse mais para arrecadar mais impostos, mas na prática a pressão é no sentido de segurar o faturamento. (E4 – Entrevistado 4)

Existem casos que a gente até consegue identificar, mas nós não temos como escapar. Por exemplo, a questão do governo, a questão tributária, o governo nos dois últimos anos ele foi muito voraz nessa parte tributária, e ele conseguiu arrancar da gente, diminuir bastante as nossas margens em função de cobranças indevidas, cobranças arbitrárias, mas como ele tem a lei a seu favor, ele age e nós temos que cumprir, agora, nós também procuramos fazer um movimento em relação a isso que conseguimos no final do ano, mudar o sistema tributário do segmento de materiais de construções

especificamente,[...] Quanto à questão dessas mudanças, de padrão do consumidor, por exemplo, antes no banheiro, você usava azulejar o banheiro, fazer detalhes, fazer faixa, hoje simplesmente pega uma parte do box onde coloca algum detalhe nele, e usa bastante pintura, são detalhes de fachada, essas questões de telhado, que antes era aparecer fazer um telhado, hoje o telhado, então isso aí a gente vê muito quando você vê os projetos arquitetônicos, participa da Casa Cor, vai à Casa Cor, olha, então a gente vê muito isso, agora para quê que isso é importante para nós?[...] a gente revende, agora nós temos que estar ligados para que a gente possa estar adquirindo produtos que vão ter aceitabilidade, que vão ter giros e não produtos que vão ficar parados em nossas gôndolas. (E5 – Entrevistado 5)

Tem, os que mais me geram incertezas, [...] um (boom) de infra-estrutura, que não vai passar pelo o comércio de material para construção, pelo varejo, porém o que vai fazer é fomentar, [...] eu vou pintar a minha casa também', essa é uma incerteza, agora a minha grande incerteza,[...] é assim, vai faltar material básico ou não vai? Vai. Vai faltar areia, vai faltar cimento, e a minha loja hoje, não falando dos outros porque a entrevista é comigo, a minha loja hoje depende do cimento, assim como não só a minha, como uma XYZ, uma DDD da vida, então essa é a minha incerteza, trazer de fora eu não consigo, eu não tenho carreta, eu precisaria ter um volume muito grande, então minha grande incerteza é quanto ao material básico, que representa 35% da minha venda. (E6 – Entrevistado 6)

[...] o cliente está mais exigente, nós vamos mudando o perfil da empresa, vamos mudando o perfil do atendente. Hoje a mulher no segmento de material para construção ela é 60% determinante no que se compra. Alguns anos atrás você só via o homem, hoje 60% é a mulher, e o perfil dela é totalmente diferente. O que preocupa, porque é uma incógnita, é o governo, a cada governo que entra é uma política, é uma postura, é um amarrão político que nem sabe que tem, então a preocupação é só mudança de governo, que isso é uma incerteza para qualquer empresário. (E7 – Entrevistado 7)

Eu acho assim, os grandes players mundiais estão vindo para o Brasil, nós já temos a Telhanorte, é uma grande concorrência, é uma força externa grande, que preocupa sim, eu não vou ser hipócrita e dizer que não preocupa. Outra questão que me preocupa é a inflação, a inflação preocupa, a inflação na verdade é o (câncer) que atinge o todo, se voltar a inflação o governo tem que subir os (juros), se não conseguir controlar, o que acontece, hoje por que o segmento, por que o (brasileiro) está bem? Nós estamos dezesseis anos nesse plano real, completando o décimo sétimo ano daqui alguns meses, aonde nós temos renda aumentando mais do que a inflação todo ano, você pega dezesseis anos, quase dezessete anos, com um 1.0, 1.5 de crescimento real na renda todo ano, acima da inflação, então é isso que está acontecendo hoje, nosso setor precisa de financiamento habitacional, o nosso PIB, o financiamento habitacional do Brasil ainda não atingiu 10% do PIB, em países em desenvolvimento como o nosso é 15,20,16, chega a 16, tem países que é mais de 100% como a Holanda, então o que acontece, o grande fator, se tiver inflação acaba o financiamento, nós estamos vivendo um momento ímpar na história do varejo de material para construção da construção civil do Brasil, o que está acontecendo nos últimos dois anos que a gente tem previsão de acontecer nos próximos sete ou oito anos (dessa venda) só aconteceu em 1.980, então a questão da inflação é uma coisa que me preocupa, se tiver inflação aumenta juros, ou seja, o financiamento habitacional cai, porque os bancos eles tem esse dinheiro mas eles tem um fundo, ou seja, ele tem como reserva, e como ele vai financiar em 30 anos se ele não sabe qual é a política inflacionária dos próximos 30 anos, ou seja, pelo menos ter uma previsibilidade, então inflação é uma coisa que me preocupa muito. (E8 – Entrevistado 8)

O mundo hoje ele é altamente globalizado, então uma das incertezas onde nós não podemos controlar seria o avanço da internet nos diversos ramos do comércio varejista, hoje ele é muito pouco influenciado no ramo de materiais para construção, por uma série de fatores, mas acredito que seja uma tendência, que esse ramo também se incorpore à internet, então é uma concorrência que nós estamos completamente despreparados para enfrentar, um porque Mato Grosso tem um sistema tributário, tem uma tributação um pouco diferenciada, se nós formos hoje disputar com empresas do Sudeste, de São Paulo, nós levaríamos uma desvantagem muito grande, é certo que existem muitos empecilhos para que a internet hoje não tenha uma atuação muito forte nesse ramo, porém é uma incerteza também de quando que vão solucionar esses problemas e que o ramo vai aderir à internet, e você passa a ter uma concorrência a nível nacional, às vezes até mundial. (E9 – Entrevistado 9)

Com respeito à copa, o que eu vejo da copa de 2014, o que vai trazer essas obras da copa para o mercado da construção civil em Cuiabá, eu acho que ela vai trazer emprego e renda para essas que vão trabalhar nas obras da copa, porque no material de construção, as empresas, as grandes obras, esse material de construção não vão ser comprados na cidade de Cuiabá, eles vão ser comprados direto da indústria, então para uma loja como a minha e tantas outras que tem aqui, eu acho que não vai ter acesso a esse tipo de venda, para as grandes obras, agora lógico o que vai gerar de emprego e renda dessas obras eu acho que é o grande benefício que vai ficar para Cuiabá. Quanto à mudança do perfil do cliente a gente se preocupa no sentido de aperfeiçoar atendimento, buscar informação e qualificação dos funcionários, isso a gente está preocupado sim, e essa mudança está vindo bem rápida, inclusive com o nível de escolaridade dos clientes, que pelas facilidades que hoje tem de FIES e outros mais, que estão abrindo muito acesso as pessoas a melhorar o seu nível de escolaridade. (E10 – Entrevistado 10)

Os depoimentos retrocitados explanaram as principais incertezas no ambiente competitivo de negócios do varejo de material para construção de Cuiabá-MT, pela visão declarada de seus empresários, direcionando para os aspectos mais próximos a sua realidade de gestão empresarial. Ao lidar com mudanças dos clientes, interpretar ameaças de concorrentes, compreender novas tendências e formatos de varejo, novas dinâmicas e movimentações nos aspectos jurídico-legal, os empresários entrevistados demonstraram querer entender as incertezas do que está acontecendo ao seu redor mais próximo. Todavia, essa percepção é “sentida” e “interpretada” de qual forma e por quais mecanismos de monitoramento? Como o empresário da MPE utiliza o monitoramento informacional em busca de informação para negócios de valor agregado para promover seu melhor desempenho competitivo? Essas questões corroboraram para o descritivo da presente pesquisa, a seguir comentado.

Estes questionamentos puderam ser organizados através da interpretação dos depoimentos dos empresários quando perguntados sobre como estavam fazendo para monitorar informações para entender, interpretar essas pressões externas e as

mudanças possíveis geradoras de incerteza no ambiente competitivo de varejo. O Quadro 88, *a posteriori*, possibilita uma leitura das respostas dos empresários de MPEs, sendo possível claramente a identificação de um tipo de monitoramento ambiental caracterizado por “visualização condicionada”, tal como descrito por Aguilar (1967) e Choo (2001).

As MPEs entrevistadas demonstraram estarem expostas a um tipo de informação para negócios, na maioria das vezes, provenientes de fontes específicas e pré-selecionadas que dão respostas às suas incertezas no ambiente mais próximo, qual seja o ambiente tarefa (microambiente).

Tipo de Monitoramento Ambiental	Método/ técnica de Monitoramento Informacional	Frequência
1 Visualização Condicionada (Ambiente é analisável, empresa é passiva)(Aleatório, Não sistemático, Indireto, Informal, Individualizada)	Análise das cinco forças competitivas	Todos entrevistados
1.1 Monitoramento de preços, produtos e marcas, fornecedores e parceiros	Forças Competitivas	E1,E3, E4,E5,E6
1.2 Monitoramento da concorrência e associados, outros empresários	Forças Competitivas	E3,E7,E8,E9,E10
1.3 Monitoramento do mercado e clientes	Forças Competitivas	E2, E8, E9
1.4 Monitoramento da tecnologia – formatos substituto	Forças Competitivas	E9

Quadro 88: Fase II – Tipos de monitoramento informacional do ambiente.

Analisando o monitoramento informacional do ambiente pela teoria de Choo (2001), também evidenciou-se nas falas dos depoentes empresários que sua preocupação em coletar informações do ambiente estavam centradas em áreas específicas em um ambiente analisável, mas com formato de busca passiva de informação para negócios. Para Choo (2001) esse tipo de monitoramento pode ser enquadrado como “visualização condicionada” pelas características reveladas nos depoimentos. Todavia, especificamente observou-se que apesar do modelo de Choo (2001) de visualização condicionada ser o mais próximo da realidade identificada junto aos empresários dessas MPEs de Cuiabá-MT, um item ressaltou-se de modo diferente. Observou-se que no monitoramento informacional o processo de busca de informação foi muito mais “informal” do que “rotinizado”, marcando uma especificidade para as organizações MPEs.

Observou-se que no monitoramento do ambiente através da visualização condicionada (AGUILAR, 1967; CHOO, 2001) nessas MPEs aplicou-se em sua totalidade, um método/técnica de monitoramento informacional caracterizado pela análise das “cinco forças competitivas” tal como descrito por Pacheco e Valentim (2008). Esse tipo de monitoramento informacional apoia-se no melhor entendimento da dinâmica do setor competitivo em que a organização opera, particularmente ele atua na identificação das forças competitivas que determinam a atratividade de um ramo de negócios somada às características da competição e suas causas, como: a entrada de novas correntes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes, de acordo com Porter (1986).

Ficou caracterizado nos depoimentos que o monitoramento informacional do ambiente na MPE assume características de ser não sistemático e aleatório (sem uma rotina, um sistema pré-estabelecido); realizado de forma indireta (via equipe de vendas, fornecedores e indústria, por exemplo), informal (através de contatos com outros empresários e representantes comerciais, por exemplo), na maioria das vezes individualizada (centrada na figura do empresário da MPE).

As falas a seguir remetem ao questionamento de como os empresários têm feito para monitorar informações que o ajudem a interpretar as pressões e mudanças no ambiente competitivo e projetar um futuro para a sua MPE.

A gente vê o preço competitivo um com o outro, um material de nome aqui ou ali. (E1 – Entrevistado 1)

Eu acho que, quando você percebe que existe, por exemplo, o nosso é construção civil, você vê muitos lançamentos, novos imóveis, novos empreendimentos, você logo deduz que o mercado está aquecido, aí você pergunta para os corretores como é que está, a venda dos imóveis lançamentos, se está a todo vapor, então você percebe que realmente quando o mercado está aquecido, no nosso caso imobiliário, existem muitos lançamentos, quando você vê que quietou um pouco os lançamentos, tem alguma coisa estranha então acontecendo já no mercado, aí é hora de você dar uma analisada, mas como agente tem percebido ultimamente que o mercado imobiliário está muito aquecido, posso dizer que existe até uma certa bolha, porque está muito aquecido. Então o principal fator é esse, é perceber que esse fator do mercado imobiliário está bastante aquecido. Eu acho que no nosso caso o empresário tem que estar bem antenado, porque o volume de compras da empresa vai depender também da procura de produtos, se você vê que o mercado está menos aquecido, você compra menos, quando você vê que o mercado está bem aquecido, você acaba comprando mais, às vezes nem por necessidade, mas mais por impulso, porque você vê que está todo mundo, o clima está muito animado, a tendência é muito de compra, então você acaba comprando sempre um pouco mais. Então sempre focando no mercado que é feito, no nosso caso, imobiliário. [...] Não tabulo, é mais sensitiva

mesmo, é mais de você conversar com as pessoas, e interpretar, a interpretação é muito pessoal, esse padrão de cliente, é o que eu quero, mas não faz uma análise muito detalhada não, eu acho que não daria tempo de fazer, só se tivesse uma pessoa especializada para fazer esse tipo de análise. Não é sistemática, a gente faz sim, mas não tem sido sistemática, eu acho que é até um erro da gente, deveria ter um colaborador nessa área que prestasse esse tipo de serviço para gente. Na verdade você fica tão antenado no produto, que você quer ver resultado, então você vê o produto, aquele produto deu resultado, a gente fica sempre buscando novos produtos, porque na verdade o que interessa no final é o financeiro, você tem muitos compromissos a ser quitados, então não tem esse trabalho de pesquisa, seria bom se tivesse realmente um terceirizado, que terceirizasse isso, para buscar informações mais consolidadas, mais detalhadas sobre esse procedimento. (E2 – Entrevistado 2)

Isso aí as próprias indústrias, os próprios representantes são os que recebem informações praticamente todos os dias, e outras partes. Eu obtinha essas informações antigamente através do nosso site da Acomac, tinha parte tributária, jurídica, que envolve tudo. Dentro da minha empresa, tudo isso aí, são as próprias indústrias, que hoje tem grandes sites, grandes indústrias, multinacionais, que me passam praticamente 24 horas de informações. (E3 – Entrevistado 3)

Através de experiência na rede de empresários, que a gente consegue ter informação, nessa rede, a gente consegue ter informações mais fiéis. Às vezes a gente houve um empresário falar “tem uma conversa aí que vai ter uma correção na tabela”, e acaba não acontecendo, mas é mais no campo informal mesmo, também não existe muito a parte do governo, uma coisa muito clara “vai ter uma correção tal época, anualmente, de tanto em tanto tempo” então fica aquela coisa muito vaga que fica difícil de fazer um planejamento de longo prazo. (E4 – Entrevistado 4)

Olha é o seguinte, na realidade eu não sou a loja especializada, eu sou um clínico geral, vamos dizer assim, eu não tenho uma especialidade elétrica, de acabamento, eu não sou uma loja específica de piso, então, o quê que acontece? Lógico, eu dei o exemplo da Casa Cor, mas tem a feira em São Paulo que acontece todo ano, eu vou sempre nessas feiras, agora, para uma loja especializada, eu acredito que deva funcionar da seguinte forma, ele deve ter um arquiteto muito ligado a essa questão das mudanças e o seu fornecedor, a indústria, ele cria uma fidelidade com uma determinada indústria, que está sabendo mais, está mais por dentro dessas inovações de mercado, então nesse caso de uma loja específica, precisa estar mais apurado nesse sentido, no nosso caso que é uma loja de venda geral, o que nós vamos vender? Nós vamos vender o produto XXX de 25, nós vamos ganhar, de forma que nós vamos sempre agregando alguma coisa, vamos agregando produto da Portinari, outros modelos mais atualizados. (E5 – Entrevistado 5)

A bem da verdade é assim, chega um representante aqui e eu pergunto assim, “e aí tal?, é isso”, e aí eu checo com outro, e com outro, porque todos eles rodam, basicamente como nosso estado é grande em extensão, mas não é tão grande em termos de quantidade de empresas, e você vai checando, porque você já sabe quem que é reclamão, quem é que está sempre reclamando mesmo com a barriga cheia, então você já sabe disso, então é mais assim, sentindo, para falar assim, “olha, porque está todo mundo bem? Todo mundo vendendo?”, aí sim é o momento de estacar e falar assim, “poxa, mas também o aço baixou, e eu não baixei o preço”, aí eu vou fazer essa análise, que é uma informação no macro e levando a tomar a decisão no micro. [...] Nós temos no site da Acomac, a questão da impressora fiscal, do cupom, da questão da redução da alíquota de imposto, então essas informações nós recebemos via

e-mail, e nós, por exemplo, eu não estou ainda no regime fiscal, mas eu tenho um contrato com o meu contador, de que todo mês ele entra na relação das empresas com essa obrigatoriedade, então assim, como o contador ele é um especialista nisso, então eu tenho terceirizado bastante isso para ele, eu não vejo ameaças no setor, o que eu vejo é, muitas pessoas falam da crise e na verdade crise passa. (E6 – Empresário 6)

Nós temos trabalhado constantemente para diminuir as incertezas, e esse trabalho é através de uma associação forte, que é a Acomac, através de um sindicato forte que é o Sindicomac, aonde que a união faz a força, que o lojista, independente se é uma loja grande ou pequena, sozinho, o governo não ouve, nem pode atender quando falam “olha, é o empresário da loja tal que está falando, aqui de fora”, não, aqui está o presidente da Acomac, o presidente da Sindicomac, representando uma classe, aí nós somos ouvidos pelo governo, temos conseguido alguns benefícios, pelo associativismo, pela união dos empresários. (E7 – Entrevista 7)

A primeira coisa é, uma coisa que tem que estar ao alcance de todo mundo, que é a leitura, a busca de informação, eu leio artigo de informação do setor, leio artigo de varejo todo santo dia, leio o valor econômico todo santo dia, ou seja, é a primeira coisa quando amanhece, eu estou lendo o valor econômico para ver o que está acontecendo de uma forma geral. Outra coisa é tentar montar um melhor (network), então hoje por exemplo, e estou aqui como presidente do Sindicato dos Comerciantes de Material de Construção, ou seja, quem tem network entende que independe de pequeno, médio, ou grande varejista do estado onde a gente atua, [...] a gente está participando das decisões, então isso nos traz informação também, e network, ou seja, se fosse o gerente, presidente, não interessa o nível, as informações a gente tenta trazer e processar, então o network que a gente tem é um network bastante interessante, mas bastante interessante mesmo, que nos possibilita talvez ter uma previsibilidade melhor do que vai acontecer no futuro. [...] Uma coisa que tem ajudado bastante a gente já nos últimos dois anos, a gente tem trocado muita informação com outros grupos empresariais, [...] eu tenho sentado com outros varejistas para buscar, [...] a gente troca figurinha, lógico que é outro segmento, mas só para ter uma noção, [...] eu tenho feito com vários de outros segmentos, então isso dá uma visão fantástica e você começa a entender o business do outro, “o que eu posso fazer nisso aqui” então é interessante você comparar com outro quadro, isso eu tenho feito bastante. (E8 – Entrevistado 8)

Um monitoramento. O grande problema é que são mudanças muito rápidas, o único monitoramento que você pode fazer é acompanhando, estando, tentando estar atualizados com as tecnologias e as tendências. Uma coisa bem recente são os grupos de compra onde a internet que visa de grupos de pessoas que tenham interesse em adquirir alguma coisa e tem um desconto muito grande, mas a velocidade que isso é implantado, que isso se torna uma mania é muito rápida, então o que você poderia fazer é tentar acompanhar essa atualização no mercado consumidor. [...] Não, não temos nada implantado ainda. [...] Nós fazemos parte de um grupo de empresários, aonde o grupo em si ele tenta pegar essas percepções. (E9 – Entrevistado 9)

Eu acho que assim, o que a gente fica conhecendo e sabendo o que está acontecendo aí fora, é mais mesmo conversando com outros empresários, inclusive de outros segmentos, e dos nossos segmentos que a gente tem dentro da Acomac, que é a nossa associação, que a gente tem bastante liberdade e amizade, hoje a gente não vê um concorrente como inimigo, muito pelo contrário, a gente é amigo e todos dentro da Acomac, esses associados, têm bastante liberdade para conversar e trocar informação, então a gente busca isso através de conversas e reuniões que a gente tem, e trocas de idéias que a gente tem dentro da Acomac, e fora da Acomac com outros amigos de

outros segmentos. [...] Não é sistemático, ela é aleatória, inclusive algumas até dentro de reuniões, porque eu sou diretor da Acomac, do Sindicomac, eu sou diretor da Câmara de Dirigentes Lojistas e diretor-financeiro da (FCDL), que é Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Mato Grosso, então nessas reuniões a gente troca muita idéia, dentro das reuniões num bate papo informal a gente troca bastantes idéias e conversas, e é por aí que vem essas informações.[...] Não, eu não tenho isso gravado e nem tenho assim, como vai crescer uma porcentagem de 12 ou qualquer outro valor, eu também não tenho, a gente não faz esse planejamento para isso. Elas chegam (as informações), você coleta, e você vai ficando antenado e sabendo que vai crescer e esperando por isso. (E10 – Entrevistado 10)

A fase I da presente pesquisa apontou que esses empresários realizavam um tipo de monitoramento informacional do ambiente competitivo de varejo. A questão que se coloca é que esse monitoramento informacional se apresentou num estágio inicial de amadorismo e de informalidade, tal como se verificou pelos depoimentos. Não se evidenciou que o processo em si seja planejado, organizado de modo a entregar uma informação para negócios de valor agregado a ser fornecida no tempo certo, para a pessoa certa. O campo da improvisação, falta de sistematicidade na busca e uso de métodos e técnicas de monitoramento informacional do ambiente competitivo pode ser percebida em vários depoimentos.

A questão a refletir é se numa organização do tipo MPE como uma estrutura de monitoramento informacional do ambiente de negócios pode ser considerada viável e prioritária para que o desempenho dela reflita de modo sustentável no seu desempenho competitivo. A visualização condicionada no monitoramento do ambiente esteve focada no melhor entendimento do setor em que atuam (microeconomia setorial) e menor intensidade no ambiente macroecômico geral (OLIVEIRA et al.,2008). Se a reflexão for realizada visando o campo das oportunidades no ambiente, indicou-se que ela será detectada e observada pelos empresários da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, se a mesma estiver num campo visual mais próximo ao ambiente tarefa, possivelmente pela análise das cinco forças competitivas (PORTER, 1986). Essa limitação do campo prospectivo informacional no monitoramento do ambiente foi percebido na MPE, devendo merecer maior atenção desses empresários, tal como recomendam Valentim e Pacheco (2008). Nesta seção não se objetivou aprofundar no conhecimento que os entrevistados tinham a respeito dos tipos e processos de monitoramento informacional do ambiente, mas sim, de como no seu dia-a-dia eles tinham a representação e consideravam na prática sua interpretação e

acompanhamento desse ambiente, a ponto de permitir uma melhor orientação estratégica em suas decisões empresariais.

Foi possível dimensionar como o monitoramento informacional é considerado nessas MPEs, sob a perspectiva desses empresários com alto perfil empreendedor frente ao desafio de adaptação e crescimento no ambiente competitivo de varejo. Todavia, se realizam então um monitoramento informacional do ambiente, buscou-se compreender melhor quais tipos de informação para negócios são demandadas nesse processo de entender as pressões externas e possíveis mudanças.

Tipo de Informação para negócio utilizado no monitoramento do ambiente	Frequência
Informação mercadológica	E2,E3,E5,E7,E8, E9,E10
Informação jurídico-legal	E1,E4, E5,E6
Informação da área específica – setor	E1,E8,E9

Quadro 89: Fase II – Tipo de informação para negócios utilizada no monitoramento.

Dentre os tipos de informação para negócios (CÉNDON, 2002; FLUD, 2006; ARAÚJO; BUFREN, 2008) aplicadas no monitoramento informacional do ambiente dessas MPEs, a informação mercadológica respondeu de forma mais acentuada no varejo estudado. Em realidade, a pressão feita pelo mercado consumidor, pela concorrência, dentre outros fatores, induz os empresários na necessidade constante de acompanhamento mercadológico tal como apontam Slater e Narver (1990), Kotler (1996), Garber (2001), Robic e Mattar (2005), Amaral (2007).

Observou-se que os empresários de MPEs se apropriam de informações que lhes ajudem a perceber o ambiente tarefa, de onde se deduz que entender o cliente e a concorrência é tão importante quanto compreender as regras legais do jogo competitivo (aspecto jurídico-legal).

Eu acho que no nosso caso, que você foca a classe média, é o nível dos empreendimentos que estão sendo lançados, se é de médio padrão, se é de baixo padrão, se é de alto padrão, então isso para nós é muito importante. O nosso consumidor, é esse consumidor. (E2 – Entrevistado 2)

Me disseram o seguinte, “o consumidor gosta de novidades, você não precisa fazer propaganda no início porque você já está no mercado há 24 anos, os seus clientes estavam na expectativa”, então você cria uma expectativa no seu consumidor, o consumidor não quer ver mais a mesmice. [...] No Brasil nada se cria, tudo se copia, é igual eu falei para você, quando eu comecei a ir para Curitiba, fui para São Paulo, para mim crescer o faturamento eu não entrei no segmento de material de construção, um dia um amigo meu veio aqui e falou assim, “você está aqui, a mil metros daqui vão ser feitos até 2014 cinco mil

apartamentos”, eu falei, “você está brincando comigo”, então a gente houve lá fora, “cinco mil apartamentos, só eu estou fazendo 800, 900, a Plaenge (construtora) mais não sei quantos, se somar chega a uns 2.500 que já está em construção”, uma das regiões mais valorizadas é onde nós estamos aqui hoje, ele falou, “isso o que eu sei que está em projeto, fora o que vai vir”. (E3 – Entrevistado 3)

Um exemplo, como a gente está próximo do limite de classificação Federal (porte e tabela de impostos), então o que a gente entende? Se crescer agora a gente estoura o limite, então já vem ao longo do tempo segurando, não procurando crescer muito para não ter esse problema de estourar, porque a gente vê que se estourar esse limite, não vai ter um faturamento tão grande que compense estourar, então o que acontece, eu penso se abrisse uma outra loja eu não sei se seria interessante, porque até para área de trabalho que a gente conhece, hoje eu estou no melhor ponto da cidade, se fosse abrir em outro ponto provavelmente a rentabilidade seria menor, então para mim não seria interessante. (E4 – Entrevistado 4)

Informação tributária, hoje nós temos um site que é ligado a um escritório de contabilidade tributário, e todas as mudanças do mercado tributário a gente recebe diariamente, é uma das coisas, e eu dou muita ênfase nessa questão tributária. Outra mudança que eu procuro estar sempre acompanhando são essas questões da mudança regional, na questão municipal, por exemplo, agora nós estamos sediando a copa, aonde que a prefeitura vai lançar o rodoanel? Então você entra no plano piloto de expansão e procura acompanhar, é uma coisa que me interessa muito, eu procuro ver esses pontos também, e as outras mudanças, no dia a dia, igual eu falei para você, dentro desse segmento que a gente participa, a gente vai estar sempre sendo informado sobre elas. (E5 - Entrevistado 5)

Não tem informação ruim, todas as informações são bem vindas, todas as informações são boas. (E7 – Entrevistado 7)

[...] vamos falar que o varejo do Brasil no ano passado faturou 48 bilhões de reais, o PIB de Mato Grosso, a última vez que eu vi era 1,57% (do PIB do) Brasil, eu estou dizendo que o varejo de material de construção de Mato Grosso é 753 milhões de reais/ano, [...] e eu continuo crescendo, isso é uma informação importante. (E8 – Entrevistado 8)

[...] as próprias pessoas querem fazer os reparos nas suas próprias residências, isso já foi uma percepção de uma alteração no comportamento do consumidor que busca já fazer os próprios reparos[...] então a relação de comércio ela se altera um pouco, então você teria um nicho de comércio com pessoas jurídicas e um nicho de comércio com a pessoa física, só que é uma tendência mundial que não sabe quando isso vai começar a ficar mais forte dentro do Brasil. As ferramentas são as nossas percepções, das pessoas que enxergam um pouquinho mais a frente, que viajam, conhecem, vêem tendências e que procuram repassar e implantar isso aí dentro da empresa. (E9 – Entrevistado 9)

Lá fora, o que a gente fica preocupado é justamente essa questão do consumidor, que a gente fica preocupado, está sempre na loja, vendo o que está acontecendo, as reações dele, para ver se a gente procura melhorar isso. (E10 – Entrevistado 10)

Essas informações que os empresários das MPEs utilizam no monitoramento informacional do ambiente são decorrentes de quais fontes? São fontes relevantes e

confiáveis, de fácil acesso? A pesquisa objetivou, nesta fase II, compreender como o empresário da MPE do setor varejista de materiais para construção utilizava fontes de informação, buscando identificar os tipos mais demandados.

Autores como Choo (1994-1998), Bergeron e Hiller (2001) Bastos (2005), Barbosa (1997-2006), Queyras e Quoniam(2006), Mafra Pereira e Barbosa (2008), Andriotti et al. (2008), contribuíram para a formação teórica nesta seção, sobretudo ao indicarem que o volume crescente de informação no ambiente gera uma maior dificuldade de selecionar aquelas fontes de informação capazes de dar resposta adequada às necessidades do usuário.

Os tipos de fonte de informação apresentados por Choo (1994-1998) e Mafra Pereira e Barbosa (2008) forneceram subsídios teóricos para que as fontes de informação citadas pelos empresários das MPEs do varejo de materiais para construção, fossem esquematizadas tal como se apresenta a seguir.

Tipos de Fonte de Informação utilizadas no monitoramento do ambiente	Fontes Pessoais e Não Eletrônicas	Fontes Impessoais
1_Fontes Externas		
- Empresários	E1,E3,E4,E8,E9,E10	
- Representantes Comerciais, fornecedores e parceiros	E1,E2, E4,E5,E9	
- Arquitetos e consultores	E2,E3,E4,E5	
- Feiras, eventos e viagens		E1,E3,E5, E6, E8,E9, E10
- Associação comercial		E1,E3,E5, E8, E10
- Sites		E1, E2,E3,E5,E6
- Jornais e Revistas Especializadas, Mídia geral		E1,E2, E8, E10
2 – Fontes Internas		
- Equipe de compras e vendas	E1,E5,E8,E9, E10	

Quadro 90: Fase II – Tipos de fonte de informação utilizadas no monitoramento.

O uso de fontes de informação externas para entender o ambiente competitivo foi predominante nos depoimentos realizados pelos empresários, principalmente aquelas fontes caracterizadas como “pessoais” e “não-eletrônicas” (MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2008). Destacou-se ainda a importância das “feiras, eventos e viagens” como fonte de informação “impessoal” para monitorar o ambiente.

Evidenciou-se que as fontes de informação mais utilizadas podem ser consideradas como fontes primárias envolvendo redes humanas de inteligência,

observações, participação em rodas de negócio (BERGERON; HILLER, 2001). O empresário da MPE tendeu a ser relacional, ou seja, apoiar-se na percepção da interação e convívio social com pares, tal que contribuisse com a sua necessidade utilitarista de uso da informação para entender o ambiente competitivo.

A gente procura sempre estar atualizado, dentro do controle tributário, trabalhista, e feiras, feira de São Paulo a gente participa todo ano, para aproveitar e ver as tendências, para a gente poder acompanhar, mídia também mais moderna, são vários tipos. [...] É um conjunto, não tem assim uma coisa, tem muitos, por exemplo, representantes comerciais que trazem novidades, os nossos compradores sempre estão atualizados, eles procuram sempre junto às indústrias, junto aos clientes as novidades para competir com outros estados, porque tem muita gente daqui que vai para fora comprar, a gente também usa outros comerciantes, temos a nossa associação, que nos reunimos periodicamente, para conhecer o concorrente, a gente sempre troca idéias.[...] feiras, são informações com os próprios colegas, igual eu já comentei, reunião com a nossa associação, e a mídia geral que a gente vê os comentários. (E1 – Entrevistado 1)

A mídia é muito forte, e o nosso caso os arquitetos, a gente tem muito contato com os arquitetos, e a maioria das vezes são eles que projetam esses empreendimentos, então o nosso principal informante hoje é o arquiteto. [...] De leituras, de outras pessoas e um pouco também é você estar bem informado na sua área, estar bastante antenado na sua área, porque aí você percebe tendências.[...]Você conversa com os seus fornecedores, você busca nos seus fornecedores, às vezes você até não está ligado no produto, por exemplo, mas esse fornecedor quando é seu parceiro realmente ele te dá algumas dicas, “olha, estive na Europa, eu estive na Ásia, a tendência que você vê lá, muito é isso”, por exemplo, “no nosso caso hoje é Led, nossa tendência é muito Led”, isso você pega com terceiros, lógico buscando outras fontes também, revistas especializadas, informações pela internet, mas principalmente informações pessoais, que você troca com parceiros. (E2 – Entrevistado 2)

Eu particularmente com 24 anos estava parado no tempo, essas fontes foram através do tempo, foi sair daqui do meu escritório, achando que eu era o cara, e não era o cara, esses 24 anos tinham passado, foi quando eu assumi a Acomac, a partir disso eu fui viajar para São Paulo, eu fui para um congresso na Bahia, eu tenho um site da Acomac hoje que eu recebo informação, e através dos outros empresários, como Todimo, Beira Rio, e você através das pessoas nessas viagens, você fica conhecendo muitos empresários, de todos os níveis, [...]não quero filiais, eu me espelhei aonde nisso?, eu não sei o nome dele, mas ele é um palestrante, esses dias apareceu no jornal da Globo, ele é um japonês, faz parte na parte, Associação Nacional, e ele falou um dia, “a minha loja, ela tem 4 mil metros, e fatura 7, eu conheço uma loja que tem 54 mil metros que fatura 20 milhões”, então você vê que proporcionalmente essa não dá lucro. Tudo na vida você tem que ir aprendendo, mas se você ficar focado aqui só na internet, não funciona, se você não partir para o mundo a fora, é complicado. (E3 – Entrevistado 3)

A associação ela passa diariamente toda a mudança, ela envia e-mail, ela já transmite para todos os associados, então é uma grande fonte de informação, a associação, a Acomac. [...]Basicamente que eu tomo conhecimento é em cima dessas informações da associação e em cima desse site tributário que eu recebo diariamente, basicamente são esses. (E5 – Entrevistado 5)

A maior fonte para mim, no meu caso, que vem da internet,[...] a internet me influenciando a tomar uma decisão macro, só quando realmente a indústria tal aconteceu algum problema, e aí eu já me mobilizo, mas nada assim, como os acionistas da bolsa fazem, porque hoje a grande verdade é assim, antigamente eu estava vinculado a dois ou três fornecedores, hoje eu tenho 60, e eu só tenho 5 mil itens, 5.200 itens, uma loja completa tem em torno de 20 mil itens. (E6 – Entrevistado 6)

A fonte de informação mais confiável, que eu mais uso hoje, é o Grupos do Brasil que a gente criou relações, um grupo de empresários, são nove redes varejistas que nós completamos cinco anos no ano passado, que nós fazemos negócios.[...] eu sou o mais novo, todos eles tem 45 lojas, 50 lojas, faturam quase um bilhão, ou seja, então isso é uma escola para mim, então hoje é isso daí, hoje com quem eu aprendo muito é com o Grupos do Brasil. (E8 – Entrevistado 8)

Seria um mix de fontes, umas com mais e outras com menos confiabilidade, logicamente que nós nos valem até das informações dos representantes que vem aqui, e nos dizem as tendências, como está o interior, como está a capital, as feiras do setor, aonde a gente enxerga tendências, quer dizer, seria um mix, agora, a nossa própria dedução de todas essas fontes, seriam as percepções dos diretores que tem mais experiência, juntamente com a nossa própria percepção pessoal mesmo, então não teria uma fonte, seria um mix de fontes com maior ou menor credibilidade, de repente nós recebemos a visita de um executivo que nos mostra um panorama nacional, ou recebemos a visita até de pessoas que tem ligações internacionais, um gerente da América Latina, que também nos repassam informações de um panorama maior. (E9 – Entrevistado 9)

Essas informações a gente tem buscado junto às associações, ou a associação de empresários junto a Acomac, ou a própria CDL, que tem nos respaldado com esse tipo de informação.[...]Eu acho que as próprias revistas das associações é que nos ajudam muito, porque você sabe de onde que vem, e que fonte segura que é. (E10 – Entrevistado 10)

As afirmações de Kaish e Gilad (1991) foram confirmadas na presente pesquisa, ou seja, foi possível perceber um maior uso de fontes de informação baseadas em contatos específicos derivado de sua condição de homens de negócio, relacionando o valor do monitoramento informacional do ambiente inversamente ao tempo de experiência na atividade empresarial, com o aumento da autoconfiança na gestão empresarial. Características observadas no monitoramento informacional das forças competitivas do ambiente corroborou para esse quadro percebido na MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

8.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E OPORTUNIDADES NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Esta seção trata da orientação estratégica adotada pela MPE frente ao ambiente competitivo sob a perspectiva do empresário do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, demonstrando como ela foi explicitada nas entrevistas realizadas. Detectou-se a necessidade de analisar a orientação empreendedora como incentivadora da busca por oportunidades no ambiente competitivo dessas MPEs, relacionando-a como objetivo do monitoramento informacional do ambiente de varejo e o desempenho competitivo.

Temática	Elementos
Orientação Empreendedora e busca de oportunidades	Orientação empreendedora e suas dimensões
	Dimensão proatividade e monitoramento informacional na busca por oportunidades no ambiente
	Caracterização de oportunidade

Quadro 92: Fase II – Elementos de referência da orientação empreendedora.

Dentre várias orientações estratégicas que as organizações MPEs podem assumir em seu processo de desenvolvimento organizacional, a orientação empreendedora se apresenta como uma alternativa capaz de gerar oportunidades e introduzir inovação na organização (ZAHRA, 2008).

Para Choo (2001), um modelo de monitoramento do ambiente deve considerar o núcleo de estratégias organizacionais referentes ao padrão de ações organizacionais vis-à-vis o ambiente exterior, a partir de tipologias de estratégias. A estratégia enquanto caminho a ser seguido visando um futuro organizacional pode moldar a forma como a organização se posiciona frente aos desafios da competitividade no ambiente de negócios.

Porter (1986) utiliza o termo estratégias genéricas para caracterizar a forma com uma organização pode interferir no ambiente, dividindo-as em estratégia de foco, de liderança em custo e diferenciação. A estratégia de diferenciação caminha em prol da busca de oportunidades e inovação, se aproximando daquilo que denomina-se de orientação empreendedora nas organizações.

Lumpkin e Dess (1996) conceituam a orientação empreendedora de uma organização refere-se aos métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão gerencial, usados para agir de forma empreendedora. Entende-se que a

orientação empreendedora pode ser encarada como uma postura empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização (MARTENS, 2009).

Na presente pesquisa, baseado no modelo teórico de Choo (2001) de monitoramento do ambiente imputou-se entender a orientação estratégica na organização MPE pela compreensão do nível de aceitação das dimensões características da orientação empreendedora, tais como inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva. Portanto, buscou-se identificar as prioridades em termos de orientação estratégica para que a organização MPE pudesse crescer e competir melhor no ambiente competitivo de varejo nas falas dos empresários.

Dimensão da Orientação Empreendedora na MPE	Orientação estratégica declarada	Frequência
Autonomia	Melhoria contínua através da equipe	E1,E3,E5,E8, E9, E10
Proatividade	Foco, expansão de mercado, parceria	E2, E3,E5,E6,E7,E8
Inovatividade	Diferenciação e Criatividade	E2, E8, E9

Quadro 92: Fase II – Dimensões da orientação empreendedora na MPE.

Os depoimentos geraram indicativos positivos frente à dimensão “autonomia” da orientação empreendedora com maior citação e aplicação nessas MPEs. A situação favorável do ambiente competitivo vigente caracterizou uma necessidade predominante nessas MPEs de serem competentes para servir melhor, ou seja, o mercado existe e está aberto para quem conseguir ter um nível de produtos/serviços e um maior profissionalismo nos quesitos de excelência empresarial no setor de varejo, tal como a qualidade do atendimento ao cliente. Esse foco na orientação estratégica de “melhorar o que se faz”, ante a questões do “buscar o que fazer” no ambiente externo pode explicar em parte sua condição atual de porte organizacional.

Por outro lado, no discurso do empresário quanto à prioridade na orientação estratégica para crescer e competir melhor, foi possível identificar itens que apoiam a dimensão “proatividade”. Para responder a problemática para pesquisa tornou-se interessante poder avaliar junto aos empresários, o que de fato pensam e para onde dirigem suas intenções estratégicas, pois delas derivarão seus objetivos e ações de implementação junto ao mercado. Não se aplicou nenhuma orientação conceitual aos entrevistados, tal que suas falas retratam as vivências e experiências com o

questionamento aplicado neste momento. O que é ou não estratégico, ficou à critério do respondente, sem interferência do pesquisador.

A gente sempre procura aperfeiçoar mais, há dois anos, 2009 e 2010, a nossa empresa, no ramo de materiais elétricos, é a que tem o prêmio Top of Mind, então a gente está no caminho certo, mas sempre atualizando, sempre procurando melhorar, e acompanhar todo tempo, os funcionários sempre com aquele entusiasmo, para poder vender, agora a estratégia é essa, bom atendimento, produtos bons, ter alguém na hora pra que consiga resolver o problema, por exemplo, só daqui tem 1,2,3,4,5 que possa resolver, nosso gerente também tem competência para resolver, na hora já resolve, então facilita bastante as coisas, é um produto que a gente tem para mostrar, quer dizer, no atendimento nós mostramos que estamos no caminho certo, [...]então é dedicação, é estar em cima, é acompanhando, e ser honesto, não adianta ser enrolado, você queima a sua empresa, então ser honesto nas vendas,[...] muita coisa resolve na experiência também. (E1 – Entrevistado 1)

A gente tem a princípio mais por intuição, porque no nosso caso específico, a gente pode ser considerado material elétrico, seria você diversificar mais. No meu caso específico, eu sou muito focado em iluminação, eu até algum tempo atrás já tentei acrescentar mais produtos, mas eu acho que o nosso foco realmente é iluminação, porque aí você foge um pouco da concorrência, porque a concorrência quer trabalhar com tudo, e acaba não sendo possível ter de tudo em uma empresa, e no nosso caso não, a gente foca muito nessa área de só iluminação, então a gente tem acertado, por enquanto tem acertado bem. (E2 – Entrevistado 2)

O principal, primeiro os colaboradores, sem isso aí não tem, você amarra, é uma engrenagem, se você não tiver a pessoa certa, pessoas confiáveis, não funciona. E segundo, o marketing, sem marketing você está fadado a cair no esquecimento, [...] Eu quando investi (ampliação da loja) fiquei na expectativa,[...] a expectativa foi tão grande e o que aconteceu foi muito grande que eu já estou pensando em aumentar a minha loja, porque eu aprendi uma coisa, que o varejo, você tem o produto, mostrou, a pessoa leva. Eu entrei com 4 ou 5 produtos diferenciáveis, será que vende? Eu já tive que pedir duas ou três vezes, furadeiras da Bosch, eu coloquei ali e vendeu, bombas elétricas da Schneider, já vendeu, e é uma coisa que eu não trabalhava, tem outros produtos também que eu não lembro agora, então hoje a expectativa é de aumentar a loja porque o consumidor quer o diferencial. (E3 – Entrevistado 3)

Hoje o crescimento da minha empresa, ela está em função do número de lojas que vem sendo abertas, não tem como hoje você conseguir ampliar a sua agenda se você não abrir filial. Hoje o pensamento da maioria está sendo a abertura de filiais, aberturas de pontos de vendas, porque o cliente que está em um determinado bairro, dificilmente ele vai, por mais que ele goste de comprar de mim, que ele acha o meu atendimento bom, que eu tenho bom estacionamento, que eu tenho condição de venda, eu posso ter um monte de coisas, de facilidades, mas ele vai acabar dando preferência para quem esta lá mais próximo dele. Então hoje a tendência nossa para poder melhorar, aumentar, crescer, não tem outra saída se não for abrir um ponto de venda.[...] Basicamente para essa abertura de filiais, além de você ter que ter uma organização muito boa, porque não basta você querer, você tem que ter uma boa organização interna, porque se não você corre o risco de abrir. (E5 – Entrevistado 5)

Dentro do setor de material de construção, que você tem 25 setores, que são: hidráulico, elétrico, caixa d'água, etc., eu acredito, numa empresa de pequeno

porte, o principal para você crescer e ter um norte, e resultados promissores, é assim, no meu tamanho não dá para ser bom em tudo, eu não consigo ter o melhor show room, eu não consigo ter todos os produtos de uma linha, [...] então eu não consigo ter todo o estoque do mundo, mas eu acredito que o grande “tcham” do material de construção é: seja bom em alguma coisa, tem que ter alguma coisa que mesmo na época de crise as pessoas falem: “não eu vou lá, porque lá, esse aqui...”, tem que ter alguma coisa, no nosso caso o nosso foco é hidráulico. (E6 – Entrevistado 6)

Outra coisa que eu acho que a gente pode se tornar mais competitivo, a gente tem que rever sempre, não é estar pronto e acabou, sempre rever os processos internos. As empresas têm muito trabalho, tem muita área, tem muito processo que não é validado, ele gera possibilidades de erros e de roubo, de furo, de desvio, então é rever o processo interno, e continuar fazendo essa gestão de pessoas que a gente faz, essa humildade faz com que todo mundo ter acesso a todo mundo.[...] agora o grande desafio é você crescer, fazer mais lojas e manter o faturamento por metro quadrado, então isso é uma coisa que a gente tem conseguido fazer. (E8 – Entrevistado 8)

Eu acredito que para você alavancar o crescimento, o foco seria na qualidade de serviço prestado ao consumidor final, passando por isso pela criatividade da sua equipe interna, então seria o comprometimento de toda a equipe, o treinamento, a formação e o comprometimento desse time, a formação aonde me subsidiaria a criatividade para me diferenciar dos outros concorrentes. (E9 – Entrevistado 9)

Eu acho que o que eu mais penso, e que a gente procura fazer, é investir no ser humano, no funcionário, na capacitação de atendimento, a própria capacitação de conhecimento do produto que vende, acho que a preocupação maior nossa é nesse sentido, de investir no ser humano, no colaborador que está conosco todo dia, eu acho que é por aí que eu acho deve ser. (E10 – Entrevistado 10)

Para Serrentino (2006) o varejo está se tornando um negócio complexo e empresas vencedoras terão que desenvolver a capacidade de balancear arte e ciência, intuição e tecnologia, flexibilidade e processos, vivendo de maneira intensa a atividade de entender e atender consumidores, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. A adoção de estratégias deve depender de como a empresa varejista consegue perceber as mudanças no ambiente, ou seja, qual sua capacidade de leitura do ambiente externo por sua liderança e equipe.

Uma característica do varejo é o trabalho com pessoas (PARENTE, 2000). Saber liderar pessoas, motivá-las e dar foco na comercialização é um desafio diário dos empresários do varejo. Isso pode ser percebido nos depoimentos desses empresários do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT. Embora a dimensão “autonomia” seja uma estratégia empreendedora, caracterizada pela capacidade da empresa em desenvolver atividades com trabalhos e liderança em equipe, ela está mais próxima a dar suporte à melhor competência interna da

organização (pontos fortes). A partir dela poderá decorrer uma dimensão “proatividade” nessas MPEs.

A presente pesquisa objetivou fundamentalmente entender como o empresário da MPE se relacionava com esse ambiente externo, particularmente através do monitoramento informacional em busca de oportunidades. Todavia, foi importante perceber como esse empresário da MPE representava conceitualmente o termo “oportunidade”.

Para melhor compreender o conceito de oportunidade na perspectiva dos empresários, os depoimentos foram agrupados a partir da definição de Luecke(2001), tal como segue:

Elementos conceituais de oportunidade	Frequência
Atender uma necessidade relevante do cliente	E1,E2, E3, E6, E9, E10
Oferece um potencial de lucro e retorno do investimento . Possibilidade de continuidade no longo prazo e gera benefícios para a empresa	E1, E4, E6, E8
Cria valor, coisas novas, diferenciadas	E2, E6,E9

Quadro 93: Fase II – Elementos conceituais de oportunidade.

Os depoimentos a seguir focam o entendimento de “oportunidade” para esses empresários de MPEs do setor de varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, estando alinhados com os conceitos de Eckhardt e Shane (2003), Ardichvilli et al. (2003), Luecke (2007) e Zahra (2008).

Para existir uma oportunidade, toda oportunidade de negócio, só é uma oportunidade quando visa atender uma necessidade. E o que é uma necessidade, é alguém está disposto a pagar por aquilo, e essas necessidades, oportunidade para mim é quando eu vejo uma necessidade,

e eu vejo se existe um recurso sendo utilizado, e esse recurso utilizado ele me ajuda a atender essa necessidade, aí sim nós temos a idéia de negócio, que o plano de negócio vai realmente concretizar a oportunidade, falar “isso realmente é uma oportunidade”, sem passar por um plano, eu não faria, porque sair da idéia até chegar na oportunidade tem que percorrer um plano de negócio. (E6 – Entrevistado 6)

Nós sentimos que temos uma clientela boa, ótima, lógico sempre pode melhorar, e nós temos condições de vender mais,[...] uma loja nova, aqui ampliar muito, para atender essa clientela, tem demanda, a clientela vem aqui, e a gente vê que tem, mas poderia ter mais mercado para essa clientela mesmo, ter mais condição, nós precisamos ampliar nossa loja, duplicar.[...] É sim, a clientela flui na loja, vem na loja, nós temos um fluxo de clientes diário, que dá para explorar muito mais, tenho certeza que tem condições de vender muito mais para essa clientela mesmo, lógico que tem mais coisas, vai ter que aumentar a mídia, um negócio e outro, sempre tem, mas com essa clientela, nós temos certeza que vamos crescer bem. (E1 – Entrevistado 1)

No nosso caso, eu falei Led, no nosso caso é a iluminação, produtos decorativos, então nós, por exemplo, tivemos uma experiência muito boa no ano passado, nós montamos um laboratório de Led, que ninguém tem ainda em Cuiabá, e o resultado foi fantástico, então agente realmente percebeu e antecipou esse novo nicho de mercado, e refutamos, não ficamos parados, fomos à busca, fomos atrás, montamos o laboratório e o resultado foi realmente surpreendente. [...] São informações que você pega com seus parceiros, através de revistas, pela internet. [...] Sem dúvida, foi uma oportunidade, até a decisão de tomar foi imediata, é hoje, e vamos fazer, vamos começar, então foi uma decisão tomada mais por impulso, é lógico que sabia que o mercado tinha tendência para esse lado, mas precisou de investimento, custou caro, a princípio foi muito mais que a gente imaginava, mas o retorno foi fantástico, muito bom. (E2 – Entrevistado 2)

O bem da verdade é o seguinte, uma necessidade foi a mudança completa loja, focando a hidráulica, focado na necessidade. [...] Eu fui percebendo que alguns clientes entravam na empresa e falavam assim, “poxa, mas aqui eu tenho dez itens, você só tem nove, está faltando esse”, e eram itens específicos, só que eram itens que a indústria não vende direto, então quer dizer que eu fiz esse plano de negócio, a indústria não vende direto, então é um ramo que eu posso entrar,[...] Então é uma oportunidade,[...] analisando essas informações eu fui conversar com os mestres de obras, e perguntei, cheguei a alguns e perguntei: “qual desses aqui? Esse aqui é Tigre ou Amanco”, e ele falou: “Os dois são Tigre não é Amanco”, e eu comecei a entender que aquele produto era um produto interessante, e o que eu fiz? Durante três dias eu percorri Cuiabá todo e percebi que não tinha um registro de 4 polegadas o que eu fiz? O meu estoque era x, botei três vezes esse estoque, porque a rentabilidade dele era fantástica, a margem, então quer dizer que eu consegui identificar uma necessidade e junto com isso veio o retorno para a empresa, [...] comecei a vender, hoje já tenho boa parte do estoque de peças, e muitos encanadores já, então assim eu estou dando um exemplo de um setor que tem uma lucratividade fantástica, com base em uma oportunidade de negócio. (E6 – Entrevistado 6)

Oportunidade verdadeira ela tem que ter continuidade,[...] Acho que uma oportunidade ela tem que gerar, primeiro de tudo, se é uma oportunidade mesmo, ela tem que gerar benefícios para a empresa, esse benefício não necessariamente lucro, a partir do momento que eu tenho um benefício que ela tira custo, eu não estou aumentando preço, não é essa a questão, então tem que trazer verdadeiramente a primeira coisa, benefício para a empresa, e

segundo, eu acho assim, [...] acho que tem ter continuidade, não pode ser uma coisa assim, oportunidade tem um item só, eu acho que a gente precisa ter perpetuidade nos negócios, senão a gente acaba, perpetuidade talvez é um termo difícil, mas tem que ser uma coisa de previsão de longo prazo, não pode ser um negócio pontual. (E8 – Entrevistado 8)

A própria internet. [...] Porque ela seria um diferencial muito grande, alguns setores do comércio não conseguem vender pela internet, supermercado é um deles, é muito difícil, tem vários, o setor que consiga resolver esse problema, ele vai ser diferencial sem duvida nenhuma, alguns ramos, como livros, aonde não existe tanto a necessidade de você escolher o modelo, a cor, a textura, livros eles são livros em qualquer parte do país, ele consegue vender pela internet com muita facilidade, o material para construção eu acredito nisso, que se você conseguir vencer alguns obstáculos é uma oportunidade muito grande de você crescer muito rápido. [...] Exatamente, você precisa atender um diferencial, você está quebrando paradigma, você está enxergando uma nova forma de comercializar aquela prestação de serviço, a gente pode citar por exemplo, o Cirque du Soleil, tudo igual, de repente vem alguém e faz uma coisa completamente diferente, e gera um diferencial muito grande aonde cria um novo público, um novo nicho, aonde parecia imutável a coisa, alguém consegue mudar. (E9 – Entrevistado 9)

Eu acho que as oportunidades elas vem e você tem que aproveitar o máximo possível, mas eu vejo que aquilo que você se propõe, as oportunidades é você correr atrás, você sentir uma necessidade num certo lugar, que precisa daquele material, que há necessidade de uma loja que nem aquela, e você têm que aproveitar o máximo disso. (E10 - Entrevistado 10)

As organizações, para serem competitivas no ambiente globalizado, precisam criar valor para o mercado, estarem atentas ao que pode ser melhorado e introduzido, a tal ponto de gerar ganhos aos interessados. A busca por oportunidades deve, portanto, ser considerada não como uma atividade esporádica, mas como um alvo a ser perseguido e renovado constantemente dentro da organização, a partir de uma estratégia organizacional baseada em informação de valor que lhe dê um significado (TARAPANOFF, 2006).

Nesse sentido, a pesquisa questionou os entrevistados sobre a busca de oportunidades como uma dimensão “proatividade” da orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional. Como essa dimensão “proatividade” se realiza na MPE do varejo de materiais para construção, frente ao monitoramento informacional do ambiente, foi uma importante questão explorada junto aos empresários desse setor varejista investigado.

Elementos que caracterizam a dimensão proatividade – orientação empreendedora – na MPE	Frequência
Identificar necessidades dos clientes	E1, E3, E4, E5, E8, E9, E10
Introdução de novos produtos antes da concorrência	E2, E8, E9
Antecipar problemas emergentes	E3, E8
Monitoramento contínuo do mercado	E8, E9
Antecipar mudanças	E6

Quadro 94: Fase II – Elementos da dimensão proatividade nas MPEs.

O monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, a partir de uma orientação empreendedora para identificar oportunidades, pode ser analisado nos depoimentos dos empresários das MPEs.

São as informações que a gente tem, então a gente olha e tal, com tudo na mão, mês a mês, nós acompanhamos, ex. esse mês foi tal, a clientela foi mais que tal produto, ou esse mês caiu, por que caiu? A iluminação, por exemplo, não estamos bem de iluminação, está faltando muita coisa, as pessoas estão vindo comprar e não estão encontrando, estamos perdendo esses clientes, (ou vão para outro lugar). (E1 – Entrevistado 1)

Se você gosta do que faz, não dá para ficar parado, não adianta que você nunca vai chegar e falar, “bom, agora eu estou tranquilo”, não existe isso no mercado, não existe isso no empresário, o empresário que descansa ele regride, então não dá para ficar parado, você tem que estar, todo dia é um dia novo, buscando novas informações, novos produtos. Essa pesquisa com produto tem que ser incessante, não adiante você pensar que, “eu estou tranquilo hoje”, você não está não, tem que buscar sempre coisas novas. (E2 – Entrevistado 2)

[...] eu fui viajar, para Curitiba, São Paulo, [...] então eu fui e vi isso, aí eu analisei. Está aí cinco mil apartamentos, o que se usa em um apartamento? O que vai no prédio? Eu te entrego o apartamento, quanto ao resto, chuveiro, a elétrica completa, de lâmpada, luminárias, lustres, ventiladores, o vaso, o bidê, o cara compra apartamento novinho ele quer tudo novo, então tudo eu coloquei aí, e funcionou, mas isso aí eu vi lá fora, e eu ouvi as pessoas das construtoras, “é 5 mil novos apartamentos a mil metros de você”, se você sair aqui fora você vai ver, você olha para frente é prédio, você olha para lado é prédio. (E3 – Entrevistado 3)

A necessidade de clientes a gente utiliza informações de outras lojas porque não tem tanta diferença normalmente de uma praça para outra, e o negócio como um todo, [...] a gente percebe que a loja independente do concorrente que tiver próximo a gente consegue fazer um bom trabalho, a gente vê por outras cidades que tem diversos tipos de concorrentes, inclusive multinacionais, [...] independente de quem for o concorrente que estiver próximo, então a gente não se preocupa muito. (E4 – Entrevistado 4)

Nossa equipe, é outra coisa que a gente faz, a gente procura estar sempre visitando obras, visitando clientes, fazendo pós-venda, acompanhando os clientes, os nossos 10 maiores clientes, cada um acompanhando o seu, então são trabalhos que eu acho que englobam bem isso que você está falando, a

gente está atento a tudo, aqui mesmo fica uma porta aberta esperando o cliente entrar aqui dentro, além de nós atendermos no nosso dia a dia, que vai representar vamos dizer, uns 70 ou 60% da nossa agenda, nós vamos estar também buscando essas informações, indo atrás, correndo atrás daquela questão que ainda não é nossa, por exemplo, aquele cliente que ainda está meio dividido, então estamos fazendo esse tipo de trabalho, nós estamos indo atrás, buscando. (E5 – Entrevistado 5)

[...] eu fiz uma pesquisa e nessa pesquisa eu identifiquei que, mesmo as grandes lojas tem pouco material diversificado, há uma loja só especializada em Cuiabá, que já tem quase 40 anos, então o próprio show room não é legal. Eu fiz uma parceria com a Amanco,[...] é uma medida estratégica para a hora que nós fizermos a reforma, a gente tenha um setor bem amplo, e aí sim, ser bom em alguma coisa”. [...] Eu geralmente faço duas viagens de férias por ano, isso de férias, fora a feira que dois em dois anos eu vou, eu não vou todo ano, sempre em uma viagem, por exemplo, nós estivemos em Salvador e lá estivemos em uma casa Ferreira e Souza, e nessa loja eu passo um dia praticamente, eu fico um dia, só dedicando a busca de informação, analisando se aquele produto vende, a cultura do estado, nós sabemos que o turista vem com aquele modelo europeu na cabeça e o latino é diferente, tem que ver, tem que pegar, em uma própria palestra dentro de uma feira da Acomac, ele mesmo que citou, ele tinha um vendedor para 100m² de loja, então, ele teve que (rever) a loja toda em 15 dias, então assim, revendo todas essas questões, e daí vêm a questão do sistema de comércio, vem a questão da venda externa, vem a questão das linhas, de quais as linhas que são realmente boas, a questão da exposição dos produtos, a vida inteira eu vi exposição de tubos de esgoto no meio da loja, e eu vi um agora, que ele fez uma parte acrílica, então eu já encomendei também, os expositores antigamente ficavam pendurados em ganchos, o cliente não tinha contato com eles, e vendo eu tirei foto e hoje o nosso expositor é diferente, então assim, é em visita mesmo in loco, observando a abordagem, principalmente no crediário, como é que está em relação ao cheque, que tem data para sumir do mercado, então como estão fazendo, então as grandes fontes são viagens in loco. (E6 – Entrevistado 6)

É importante sim, não é sistemática, a gente sabe quem são os players que estão hoje, tanto aqui, quanto nacional e tal, a gente acompanha, é lógico que isso é informal, o faturamento dos grandes players, dos médios, dos pequenos que estão ao nosso redor, quem está crescendo, quem não está crescendo.[...] E quanto ao cliente, é o tripé que nos mantém, eu sempre digo assim, o cliente é importante, mas é o seguinte, nós temos um tripé que mantém a organização, clientes, fornecedores e colaboradores, tudo aqui nós estamos lidando com gente, a essência humana, então é assim, o cliente é importante, mas o colaborador, o fornecedor, também é importante, porque nós estamos lidando com gente, e gente merece carinho e respeito, agora, o cliente a gente tenta acompanhar com pesquisas e tudo mais, para ver o índice de satisfação, e quando a gente vê algum desvio, desvio padrão, a gente imediatamente, não é que a gente “vamos pensar e tal”, a gente vê algum desvio a gente toma uma ação rápida, rápida assim, 10 minutos para tomar uma ação, fazendo treinamento com a equipe, verdadeiramente, ou seja, eu gosto de me envolver, quando eu vejo algum desvio, eu vou dar o treinamento, eu vou junto, eu faço a apresentação lá no auditório nosso, ou seja, isso não dá para esperar, “vamos esperar e ver”, tem que colocar o dedo na ferida. (E8 – Entrevistado 8)

Eu particularmente acho que não tem pessoa que entenda melhor de quais as necessidades de cada setor da loja, do que a pessoa que trabalha lá, então essa pessoa que iria nos repassar as necessidades ou as deficiências que esse setor tem, onde nós poderíamos implementar melhorias e assim atender melhor. Para dar um exemplo, suponha, são pequenos diferenciais que

fazem a fidelização ou a decisão, hoje eu acredito que o mercado ele está muito igual, ou seja, os preços eles não são tão diferentes, os prestações de serviço não são tão diferentes, e a tendência é que isso se equipare cada vez mais, então são detalhes que te fazem escolher uma loja ou outra, ou seja, se você vai a um mercado, e a embalagem do produto é mais adequada a sua necessidade, talvez você passe a decidir por aquele item, então no meu caso aqui, se o meu funcionário fala que os clientes estão reclamando que se colocar tal produto e esse produto pode sujar o carro, poderia oferecer uma embalagem melhor, e que isso vai gerar um diferencial competitivo e que vai agregar valor ao produto e a minha empresa, eu acho que isso que vai gerar os diferenciais. (E9 – Entrevistado 9)

A gente tem uma preocupação no sentido de até querer crescer, mas hoje é complicado, se crescer tem uma série de fatores que às vezes até inibe a gente de querer crescer, eu montei a loja do Coxipó (bairro), para minha primeira experiência, não está ruim, mas a gente tem essas dificuldades de que você querer crescer, de você querer expandir, por uma serie de fatores, é a questão de pessoal para trabalhar, é a questão de ponto, de custos, de como você vai diminuir esse custo para manter essa loja, e administrar isso de uma certa distância. (E10 – Entrevistado 10)

Existe, nas falas dos empresários das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, a presença de estratégias organizacionais em seus processos de monitoramento informacional do ambiente. Percebeu-se, nos depoimentos citados, que o ambiente competitivo está indo mais rápido que a capacidade de crescimento dessas MPEs. Quase todos os empresários relataram a possibilidade de expansão de suas lojas e atendimento às demandas reprimidas existente nesse ambiente em que atuam. Uma luz na dimensão proatividade (busca de oportunidades) denotou estar mais focada ao entendimento das necessidades dos clientes que frequentam suas lojas, do que propriamente dito na conquista de novos nichos e identificação de potenciais segmentos não atendidos.

Uma atividade de monitoramento informacional do ambiente por busca de oportunidades junto à clientela atual projeta o contexto presente nessas MPEs. Todavia, a adaptação às mudanças no ambiente exigirão uma maior atenção na estratégia organizacional e no processo de monitoramento informacional de tal modo que essas MPEs consigam enxergar a amplitude mercadológica para sua ação empreendedora.

8.4 DESEMPENHO COMPETITIVO DE MERCADO NO VAREJO

Esta seção, trata do desempenho competitivo de mercado da MPE sob a perspectiva do empresário do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, demonstrando como ele foi explicitado nas entrevistas realizadas. O desempenho

competitivo traduz o resultado final do uso de estratégias pela empresa. Quão maior e melhor é seu desempenho competitivo, quando aplica-se melhor orientação estratégica e conseqüentemente, melhor monitoramento informacional do ambiente de negócios dessas MPEs?

O varejo é uma atividade que envolve a oferta de produtos e serviços diretamente ao consumidor final (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000), sendo que para atingir esse objetivo a organização deve deter conhecimento daquele particular mercado que deseja atuar (FOGANHOLO, 2004). O varejo tem o privilégio do contato diário com consumidores e a possibilidade de interação e relacionamento, sendo que seu resultado final dependerá crescentemente do entendimento profundo sobre consumidores, concorrência e identificação de oportunidades (SERRENTINO, 2006).

Considera-se, a priori, o varejo como um segmento econômico onde o monitoramento informacional do ambiente pode impactar diretamente seus resultados finalísticos junto ao mercado consumidor. Passa a ser uma presença constante na gestão empresarial de varejo a capacidade de equilibrar o tradicional sistema nervoso voltado para o curto prazo com a capacidade de pensar estrategicamente no longo prazo, apoiado por atividades de geração e agregação de valor à informação para negócios.

Autores como Sproesser (1999), Mafra (1999), Jank e Nassar (2000), Parente (2000), destacaram a importância de entender o varejo a partir do desempenho competitivo realizado pela organização, tal que envolvesse o monitoramento de variáveis ambientais, o mix/composto varejista (o que a loja faz para atrair os clientes) e a comparação frente à concorrência estabelecida.

A presente pesquisa analisou como o empresário com perfil empreendedor da MPE usa o monitoramento informacional do ambiente para alavancar o desempenho competitivo do negócio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT, frente à crescente pressão do ambiente e à necessidade de uso de estratégias de combate e diferenciação (orientação empreendedora por oportunidades).

No roteiro de entrevista temática, aplicado com esses empresários, a questão de discussão envolvia como ele avaliava o desempenho competitivo de sua MPE no ambiente de varejo, e a partir de quais indicadores ele conseguia perceber se estava à frente da concorrência e atendia às necessidades dos clientes.

Temática	Elementos
Desempenho competitivo no varejo	Indicadores de gestão do posicionamento e desempenho competitivo
	Nível de posicionamento competitivo gerador de vantagem competitiva

Quadro 95 : Fase II – Elementos de referência no desempenho competitivo no varejo.

Para Reichheld (2006), as empresas que medem seu desempenho principalmente pelo viés da contabilidade financeira tendem a concluir que os relacionamentos são irrelevantes e o tratamento a clientes deveria ser governado pelo que parece ser lucrativo em vez de pelo que parece certo. Métrica é uma palavra mágica: o que é mensurado cria responsabilidade. Sem métricas-padrão confiáveis para as relações com os clientes, os empregados não podem se sentir responsáveis por eles e por consequência subestimam sua importância.

Portanto, para o varejo que atua fortemente pressionado pelas forças competitivas, tal como relata Porter (1986), a formação de indicadores deve abranger informações do ambiente que, de fato, promovam resultados gerais positivos para a organização. Para Reichheld (2006) as organizações devem estabelecer indicadores que a ajudem a criar um relacionamento promotor com seus clientes. A combinação de variáveis como satisfação, reclamação, recomendação dos clientes como desempenho da loja, adicionada a variáveis como nível de preferência e inovação frente à concorrência, podem contribuir a percepção de criação de valor pela organização varejista.

Indicadores para medir o desempenho competitivo de varejo	Frequência
Análise comparativa frente à concorrência	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Satisfação dos Clientes	E2, E3, E5, E7, E8, E10
Participação de mercado	E1, E5, E8, E9, E10

Quadro 96: Fase II – Indicadores do desempenho competitivo de varejo.

O Quadro 96 anterior possibilitou agrupar as falas dos empresários das MPEs em termos da sua prática diária de avaliação do desempenho competitivo e os indicadores utilizados. Os depoimentos a seguir contribuíram para a análise qualitativa nesta pesquisa.

Em termos de espaço a nossa loja não é a maior, mas em termos de organização, de mercadoria, preço, qualidade, funcionários, poder de

negociação, solução imediata, eu tenho certeza que nós estamos diferenciando de muitos, lógico a gente olha por nós, tanto que nós temos essa diferença na pesquisa da mídia (Top of Mind), a gente nunca pode se acomodar, mas nós estamos no caminho. (E1 – Entrevistado 1)

Eu acho que nós estamos em um nível bom, nós vamos fazer um investimento [...] nós já vamos ter um departamento novo na empresa, que é uma coisa para nós, como área nova, vamos trabalhar realmente com projetos, projetos no sentido geral da palavra, que seria desde o início da obra, até o final da execução, então é um produto novo para nós. [...] A gente pega do cliente, a gente faz uma pesquisa com o cliente, satisfação do cliente, semana passada mesmo, teve uma pessoa do interior que veio, e ela está fazendo uma casa, muito bonita por sinal, veio na nossa loja e foi em mais quatro lojas, no final da tarde ela voltou e falou “olha, realmente a sua loja tem mais variedades, melhor preço, eu não vou comprar tudo de você, porque minha mulher gostou de umas coisas na outra loja, mais a maioria vai ser comprada aqui, porque ela realmente gostou”, o diferencial nosso hoje, é muito pronta entrega, a maioria não trabalha com pronta entrega, trabalha com catálogo, só que aqui a gente tem quase tudo a pronta entrega, então esse diferencial é muito importante hoje para a gente. (E2 – Entrevistado 2)

[...] a gente tem a cada seis meses uma pesquisa de satisfação, desde o vendedor, porque eu não tenho tempo de olhar vendedor, quem vai dizer isso é o consumidor, “olha ele me tratou mal”, lá tem o vendedor, o caixa, o gerente, o ambiente da loja, como é que está, ele que vai dizer, essa pesquisa que agente tem. [...] Eu tenho, eu acho que na parte fiscal eu acho que eu sou melhor do que os outros, eu estou aí há dez anos na frente. O grande segredo de uma empresa também é a parte fiscal, [...], então a gente ensina isso a eles, agora se você quis dizer se estou diferenciado dos meus concorrentes? Eu não sei se Cuiabá ainda é uma cidade pequena, o único concorrente que eu tinha era o Rodrigo, eu nunca tive um concorrente direto, porque são concorrentes diferenciados, o único concorrente que eu tinha, que eu corri atrás, que eu tenho interesse, foi na parte fiscal, que ele tinha alguns benefícios por causa do diferencial de impostos, que a gente correu atrás na parte legal, na parte esquisita da coisa, para baixar o imposto de Mato Grosso, mas a gente sempre está atento, eu acho que isso é primordial, você estar atento ao tipo de investimento de mídia que ele está fazendo, se ele tem uma loja e quer partir para duas, tipo de produtos que ele está comprando, mas o que eu vejo no mercado é que as pessoas investigam mais na Multi Padrão, tipo, o representante falou “fulano me chamou e quer comprar o que você está comprando”, e eu vejo muito isso, mas eu nunca fui atento, agora daqui para frente eu acho que agente tem que ficar atento ao concorrente, porque vai mudar, mudou, não tem mais como você ser o mesmo. (E3 – Entrevistado 3)

Eu utilizo mais as informações da rede de empresários, a gente compara com a rede, pela comparação de outras lojas em rede que a gente tem uma idéia de como está o desenvolvimento nosso, a gente não tem um abrir de portas, até porque eu não sei qual seria a facilidade de obter essas informações dos concorrentes. Nos Estados Unidos, por exemplo, tem mais condições de divulgar essas informações, tem mais facilidade de conseguir essas informações, aqui no Brasil não sei onde conseguiria essas informações, de que forma eu faria para conseguir as informações desses concorrentes. (E4 – Entrevistado 4)

A posição nossa no mercado, logicamente é em função desse número excessivo de abertura de lojas, a gente sente pressão de todos os lados, eu estou aqui já, essa avenida quando a gente começou, nós somos pioneiros, a loja primeira que tinha nem funciona mais, os que estão, vieram depois, eu

acho que isso não vai deixar nós mais tranquilos, nem pode deixar mais tranquilos, muito pelo contrário pela necessidade que nós temos de manter nosso mercado nós temos que trabalhar muito mais. Como que eu acho que nós estamos melhor ou bem no mercado? A gente vê pela movimentação de orçamentos que chegam até a gente, pela movimentação de clientes que a gente percebe, que a gente anda aqui, a gente vê o movimento de carro que tem na nossa loja e que não existe nas outras, então nós não estamos satisfeitos, mas nós achamos, nós sabemos que precisamos melhorar, mas sabemos também que em relação ao mercado nosso aqui próximo, que a gente não perdeu nosso, até mesmo pelo relatório que a gente tira, pelos índices mensais, a gente sabe que a gente vem mantendo o mercado, agora pelo crescimento que se coloca dentro do segmento de materiais de construção, talvez a gente ainda precise melhorar muito. (E5 – Entrevistado 5)

Gestão financeira. Hoje na gestão financeira eu tenho um dado que é fundamental que é o ciclo de caixa, o que ele tem mais caro da Construforte, é o capital de giro, demonstrativo de origem, captação de recursos, então assim, a parte financeira que muitas lojas materiais de construção, vou me atrever a 80%, são empresas familiares e em uma empresa familiar, a pessoa vai lá e faz o seu jeitão, e na verdade esse jeitão que nós tínhamos, ele foi todo mudado quando eu contratei um especialista, então ele mede a empresa todo mês, eu passo itens para ele e ele me devolve 14 indicadores, 16 indicadores financeiro-econômicos”.[...] “São internos.[...] Comparando como os meus concorrentes, poucas pessoas têm isso, então isso é muito importante porque assim, se eu não sei quanto está sendo o custo, eu não sei o quanto eu estou ganhando, se eu não sei quanto que eu estou ganhando como eu vou botar o preço? como que eu vou pensar em expandir ou como eu vou fazer um investimento em tal setor? É muito no escuro, eu já estou aí nos 80% hábil, eu estou trocando de software porque há 4 anos eu brigo para montar um fluxo de caixa com DME num relatório só, é um relatório que ninguém nunca viu, só que eu estou pagando uma empresa que está fazendo para mim, então assim, aonde muitos falam assim: “não, você está louco”, se pegar um dado básico só para a gente ter uma idéia, “quanto você está ganhando?”, “eu estou pagando 10 e estou vendendo por 20, estou ganhando 100%”, “gente que absurdo”, então assim, contas básicas dessa comparação. (E6 – Entrevistado 6)

O perfil do consumidor hoje, nós fazemos pesquisa quinzenal, índice de satisfação, a satisfação do consumidor, por que ele está comprando? Primeira opção: preço, segunda opção: bom atendimento, terceira: entrega, a qualidade está vindo em quarto lugar, então a grande preocupação do consumidor hoje é comprar mais em conta, comprar mais barato com facilidade de pagamento. [...]Nós estamos focados no preço, analisando o consumidor, o nosso foco é no bom atendimento, mas na visão das pesquisas nossa é o preço. (E7 – Entrevistado 7)

Nós temos é mensuração do cliente nosso, atendido por nós, uma coisa que eu acho que preciso fazer é ver como está o índice de satisfação do cliente do meu concorrente, ou seja, pesquisar o cliente do meu concorrente, não só o meu cliente, isso é importante? é importante, e eu tenho que investir mais em pesquisa, não tenho dúvidas. Eu quero dizer assim, a gente investe milhões por ano em mídia, e investe muito pouco em pesquisa, esse é um ponto que eu defendo aqui, que a gente tem que melhorar. [...]O que eu vejo assim, avaliar isso daí, ou seja, os clientes de outras lojas, é importante, é uma coisa que eu tenho que fazer, eu tenho que investir mais ainda em pesquisa, que é uma coisa bastante importante, e manter faturamento por metro quadrado quando você cresce, porque não é sempre assim (se eu abro uma loja), agora o duro é assim,[...] então é crescer, então a gente precisa trabalhar com informação, a gente tem pesquisa, a gente busca entender, a gente sabe o tamanho do

mercado que faz parte, um número informal diz que o varejo de material de construção ano passado faturou 48 ou 49 bilhões de reais, então onde (que eu estou nisso aqui?), se fatura 50 bilhões de reais, 48 bilhões de reali. (E8 – Entrevistado 8)

Hoje praticamente todos no comércio buscam diferenciais, e nós temos alguns diferenciais que nos tornam uma loja um pouco diferente das demais, nós somos uma loja onde nós não vendemos areia, não vendemos ferro, não vendemos telha, então nós temos um certo público específico, e dentro desse certo público específico nós não temos uma loja de materiais para construção que faça uma concorrência direta, nós temos concorrência nos setores, por exemplo, no setor de hidráulica, em hidráulica nós temos lojas que são concorrentes, em elétrica, em elétrica nós temos lojas que são concorrentes, em alguns itens nós não temos concorrência, mas nós não temos um concorrente que faça concorrência com a loja inteira, e sim em setores, dentro desses setores, em alguns setores eu estou em primeiro lugar, que é com tradição, com preço, e alguns setores eu estou em segundo, e alguns em terceiro.[...] O nosso market share(participação de mercado), nós temos a informação das indústrias de qual é a nossa colocação no mercado mato-grossense, então naquela indústria X a gente está em primeiro lugar, talvez o meu concorrente por uma questão de estratégia, tem a indústria Y como principal fornecedor, onde ele vai ser o primeiro da indústria Y e o segundo da indústria X, e o meu seria o inverso, mas o meu indicador é o faturamento da indústria para o estado, então dentro daquela indústria, daquela linha, eu sou o maior comprador no estado.[...] Não, nós não temos, esse acompanhamento com o cliente final nós não temos, um porque a informação, acredito eu, não seja muito fiel, nós temos um mix produtos acima de 9 mil itens, as vezes nós até frustramos a expectativa do cliente por imaginar que nós teríamos e nós nunca tivemos o produto, ele diz aqui tem tudo, quer dizer é impossível dizer se aqui tem tudo, algumas linhas nós temos a obrigação interna de ter uma grande parte, agora outras nós temos para atender os clientes mesmo. (E9 – Entrevistado 9)

Essas informações a gente vê pelo que os clientes falam na loja, questão de preço, questão de atendimento, é tudo o cliente que traz para você, não consegue medir isso se não for com o próprio cliente. A questão de como eu estou no mercado, pelo que os clientes me falam, a gente não é o melhor do mercado, mas pelo menos está bem competitivo, pelo que eles falam, na questão de atendimento, preço, produto, produto até que do material elétrico é um pouco diferente, a não ser a parte de iluminação residencial que tem bastantes variedades, mas no mais, no material elétrico disjuntor é disjuntor, fio é fio, tem marcas diferentes mais hoje como todo produto de material elétrico é normatizado pelo INMETRO então em questão de qualidade são todos iguais, só mudam as marcas, mas a questão de preço, e a questão de atendimento, que eu acho que é o diferencial dentro do setor. (E10 – Entrevistado 10)

Nas entrevistas realizadas, a prática de monitoramento informacional do ambiente de negócios, tal que possibilitasse uma percepção do desempenho competitivo, ficou distribuída em MPEs que possuíam uma periodicidade e outras que não declararam essa periodicidade no levantamento de indicadores como satisfação dos clientes e análises comparativas frente à concorrência. As respostas não indicaram que essas MPEs estavam preocupadas com seus índices de satisfação do cliente e nem de participação de mercado, pelo contrário, indicaram que estão atentos em

manter a posição atual, aparentemente satisfatória utilizando-se da análise de seu mix/composto varejista. Não evidenciou-se a prática de levantamento externos sobre as necessidades dos consumidores potenciais (não clientes), ou seja, o uso de monitoramento informacional do ambiente em áreas não cobertas pelo mix/composto do varejo atual dessas lojas. Novas percepções sobre o comportamento do consumidor, tendências de consumo, hábitos e preferências de lojas, ficaram aparentemente subentendidas nos depoimentos registrados nessas MPEs.

O desempenho competitivo dessas organizações MPEs pareceu estar, portanto, relacionado a medição de indicadores de duas forças competitivas, quais sejam, a análise da pressão concorrencial/participação de mercado e a análise dos clientes. Todavia, em sua maioria de modo passivo e esperando a colaboração atual do cliente que vai à loja e se dispõe a participar da pesquisa de satisfação, dá um *feedback*, reclama e auxíla no estabelecimento de melhorias na gestão do mix/composto de varejo (produtos e serviços).

Entretanto, o desempenho competitivo deve representar uma capacidade cada vez maior de estabelecer um diferencial de vantagem sustentável frente à concorrência. As ações de monitoramento informacional do ambiente devem ser expandidas para outras áreas de modo a sinalizar novos contextos, novos cenários para o desenvolvimento da organização. Os indicadores que retratam o desempenho competitivo dessas MPEs do setor varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT estão ainda, frente aos aspectos teóricos de orientação empreendedora por oportunidades, aparentemente tímidos ao considerar-se o escopo de monitoramento informacional percebido, focado mais na clientela atual da loja.

Foi necessário questionar esses empresários sobre como eles viam seu posicionamento frente à concorrência a ponto de entender sua situação competitiva (PARENTE, 2000) que fosse geradora de vantagem competitiva. A vantagem competitiva aqui interpretada referiu-se a capacidade atual da MPE em competir com sucesso excepcional criando uma oferta de valor relevante e que os concorrentes têm muita dificuldade em imitá-la.

O Quadro 97, a seguir, agrupou os depoimentos desses empresários em relação a percepção de qual vantagem competitiva existia em sua MPE se comparada à concorrência. A análise crítica da pesquisa feita pelo pesquisador, respaldada pela teoria de Porter (1986) e Parente (2000), indicou que os elementos do posicionamento

competitivo declarado como vantagem competitiva pelos empresários das MPEs entrevistadas, tenderam mais a serem considerados como “paridade competitiva”, do que “vantagem competitiva” propriamente dito.

A “paridade competitiva” retrata uma organização que compete com sucesso, cria uma oferta de valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros concorrentes conseguem fazer o mesmo. Portanto, pela análise crítica dos depoimentos dos empresários projetou-se um quadro onde o que era “vantagem competitiva” na percepção dos entrevistados, de fato se apresentou mais como um posicionamento de “paridade competitiva” para a maioria das MPEs do varejo de materiais para construção que participaram da pesquisa na fase II.

Foco de posicionamento competitivo declarado pelo empresário da MPE	Frequência
Gestão de Pessoas, Liderança, Cultura	E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Gestão do Composto Varejista (Produtos, serviços, preço, localização privilegiada, marca tradicional)	E1, E2, E5, E6, E9
Gestão Empresarial (Finanças, Operações, Mercado - clientes)	E2, E3, E4, E8

Quadro 97: Fase II – Posicionamento competitivo no varejo.

A seguir, os depoimentos da representação de “vantagem competitiva” pelos empresários de MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT. O que a minha empresa tem, que o concorrente não tem, e vai demorar para ter?

Uma das coisas que eu falo é a nossa localização, que é privilegiada, localização é uma, a mídia também ajuda, nós temos que se preocupar com a mídia, em televisão, não podemos esquecer, e eu acho, eu já falei várias vezes, é o nosso pessoal, o atendimento, material elétrico tem tudo, nós temos completo, isso é uma coisa que ajuda bastante a ganhar mercado, e por isso que vem de outras regiões, vem aqui, eu quero isso aqui e tal, e negocia e pode levar. (E1 – Entrevistado 1)

Eu diria que nós somos o primeiro em função de duas coisas principalmente, uma é a tradição, nós já temos (18 anos de mercado, procuramos trabalhar esses anos com o máximo de seriedade possível, e a segunda é a coleta com os seus clientes, se realmente é isso que eles querem, se realmente estão satisfeitos com o trabalho, com a compra que eles fizeram, se realmente estão satisfeitos, então eu acho que pelo que eu tenho observado nós somos referência hoje aqui no estado. [...] Tenho certeza disso, por sinal é a grande certeza que a gente tem, é a coisa de você atender super bem o cliente, principalmente o cliente, a visão da empresa é o cliente, não é nem o arquiteto excelente, o decorador, mas a visão principal é o cliente. (E2 – Entrevistado 2)

Eu diria que a vantagem competitiva, é esse ponto da cultura, como o negócio nasceu em 84, então foi se desenvolvendo ao longo desse tempo, então essa

cultura é um diferencial, o fato de estar em rede a gente consegue em conjunto desenvolver de acordo com as nossas necessidades, nós temos um centro de distribuição específico para a rede, agente consegue desenvolver, o próprio centro de distribuição é um diferencial, porque administra o capital, a gente compra de acordo com a necessidade, e para um concorrente por exemplo, pequeno, ele tem dificuldade, tem que deixar o capital estocado, parado, então estando em rede agente consegue desenvolver diferenciais, treinamentos que é oferecido para a rede, essa consultoria, o consultor vai visitando as lojas trazendo, eu penso que consegue desenvolver diferenciais. (E4 – Entrevistado 4)

Eu acho que vantagem, a única vantagem da loja que o proprietário está próximo, é essa, de você estar junto e poder dar as decisões mais rápidas, é uma grande vantagem, é o que eu não vejo na filial que eu tenho, que é o gerente, então eu tenho o mesmo problema das demais, agora eu acredito que o ponto nosso é um ponto bom, eu tenho um bom estacionamento, eu tenho circulação, uma região que está em crescimento, nos bairros nós temos classes A, B, C, D, aqui na região que adquirem produtos de diversas qualidades e preços, então eu acho que em função de tudo isso a região nossa é uma região muito boa, lógico que hoje a cidade vai crescer para outros lados, eu acho que o mercado nosso só depende de nós, a melhoria tem que estar na nossa cabeça no dia a dia. (E5 – Entrevistado 5)

Nós temos uma vantagem competitiva, se não eu não estaria ampliando a empresa, eu me considero sim, não nos produtos,[...] mas no sentido da questão da proximidade com o cliente, então hoje eu estou muito próximo do cliente, o meu crachá é de vendas, o meu uniforme é igual dos outros, só não posso ficar mais lá, de manhã eu estou lá, e a tarde estou aqui, justamente porque, o bem da verdade meu negócio é lá, felizmente ou infelizmente estou aqui, porque é importante, mas eu acho que o grande diferencial competitivo é esse, eu gosto de atender, eu gosto de conversar, e acredito que passo um pouco disso para as pessoas que estão comigo. (E6 – Entrevistado 6)

São várias ações, somos uma família grande, não existe ou A ou B que fazem diferença, é um grupo de colaboradores. (E7 - Entrevistado 7)

Eu acho que o primeiro é pessoas, nós verdadeiramente acreditamos e fazemos um (grupo) diferente, nós investimos em educação, nós forçamos, ou seja, forçamos no aspecto assim, para você participar do programa de crescimento e estar cursando a faculdade, do qual nós ajudamos, isso não é da boca para fora, a gente gosta de gente, isso é um ponto, e outra que é o nosso empreendedorismo, nós somos empreendedores, nós estamos constantemente buscando inovação e constantemente falando assim, “temos que melhorar”, então eu acho que são esses dois fatores, as pessoas são o mais importante, mas o outro não deixa de ter importância, eu acho muito importante o empreendedorismo, buscar coisas novas para fazer,[...]nós estamos nervosos mas respeitando a ética e tudo mais. (E8 – Entrevistado 8)

Eu acho que está na média. Esse ano o nosso planejamento estratégico foi formação de equipe, formação e retenção, que é um desafio muito grande, formar, às vezes até no ano de 2010 houve momentos onde nós estávamos com uma equipe muito boa, mas nós temos uma dificuldade em reter essas pessoas, expansão do mercado e uma série de coisas. O objetivo nosso para 2011 é buscar ferramentas e políticas para formar e tentar reter essas pessoas, (políticas) de retenção, para assim você poder (basilar mente) ter sustentação para um crescimento, porque não adianta você querer crescer se você não tem equipe, você não tem time, você não tem pessoas.(E9 – Entrevistado 9)

Eu não contrato funcionários de outra empresa, eu contrato pessoas que nunca trabalharam nesse setor, e eu dou treinamento de acordo com as normas da loja, dificilmente eu contrato uma pessoa já com experiência no ramo de material elétrico, 95% dos funcionários aqui, entraram ou começaram a trabalhar aqui, foram treinados aqui dentro, esse eu acho que é um grande diferencial em relação a outras lojas, então eles são treinados para trabalhar nessa loja, e dentro desse treinamento que a gente oferece cursos, palestras, já entra nesse nível.[...]Quase que 40% da loja são funcionários com mais de cinco anos. (E10 – Entrevistado 10)

Os depoimentos dos empresários dessas MPEs perante o contexto de desempenho competitivo no ambiente de varejo focaram para a importância de gerenciar primeiramente suas competências organizacionais internas. Há que destacar que a valorização do trabalho em equipe, com foco em liderança, gestão de pessoas e estabelecimento de cultura organizacional caracterizou-se como importante diferencial competitivo para esses empresários.

Existe, portanto, uma relação declarada pelos empresários das MPEs do varejo entre o desempenho competitivo e a formação de uma cultura organizacional. O modelo de monitoramento ambiental de Choo (2001) considera o laço entre o contexto do ambiente, a estratégia organizacional, o estilo gerencial, como variáveis importantes geradoras do comportamento informacional nas organizações. Quando se projeta no contexto das organizações MPEs, vislumbrou-se o papel do empresário frente à formação de uma cultura organizacional que favoreça o uso da informação de valor agregado via processos de monitoramento informacional do ambiente competitivo.

Um possível *gap* entre a intensidade do monitoramento informacional do ambiente de negócios em busca de oportunidades e um desempenho superior capaz de criar vantagem competitiva às organizações de MPEs, pode ser apoiado na formação de uma cultura informacional que dê suporte ao uso estratégico da informação de valor agregado.

8.4.1 Desempenho competitivo e cultura nas MPEs

A pesquisa estabeleceu a importância de compreender como o empresário da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT analisava o impacto da cultura organizacional e informacional no resultado final do processo de monitoramento do ambiente, qual seja, o desempenho competitivo capaz de promover um estado diferenciado frente à concorrência local.

Temática	Elementos
Cultura que favoreça o desempenho competitivo	Cultura organizacional – planejamento e visão de futuro Cultura informacional

Quadro 98: Fase II – Elementos de referência cultura e desempenho competitivo

Contribuições teóricas de autores como Senge (1999), Valentim et al.(2004), Choo (2003-2008), demonstraram que a organização deve estar atenta como as pessoas podem influenciar o ambiente interno organizacional, ou seja, como elas percebem as intervenções que vem do meio externo, como elas interagem e se adaptam às novidades e tendências emergentes. Isto posto, o monitoramento informacional do ambiente demanda qual nível de cultura organizacional quando se trata de analisar o desempenho competitivo no varejo em organizações tipo MPEs ?

Desempenho competitivo e Cultura	Frequência
1 Cultura Organizacional	
Gestão de Pessoas foco principal – valorização e Liderança	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8
2 Cultura informacional	
Compartilhamento	E2, E3, E5, E6, E8, E10
Proatividade	E2, E5, E6, E10
Transparência	E2, E5, E10

Quadro 99: Fase II – Desempenho competitivo e cultura.

Nas organizações a atividade de monitoramento informacional do ambiente de negócios demanda a formação de uma cultura informacional que induz a observação permanente do ambiente, o que leva, num segundo momento, a um comportamento avaliativo das informações que a circulam. A partir daí pode-se elaborar análises e, por meio delas, auferir a existência ou não de riscos à estabilidade das organizações. Essa cultura informacional influencia diretamente a tomada de decisão, já que reduz a possibilidade de ocorrência de erros ou equivocados. A cultura informacional tem sua importância fundamentada na *Sociedade da Informação*, caracterizada por ambientes de excedente de informação e competidores. Dessa forma, dispor da informação certa, na hora certa, para a tomada de decisão mais apropriada, determina o nível de competitividade de uma organização, seja ela grande ou pequena, pública ou privada.

A seguir, os empresários entrevistados relataram suas experiências em relação a cultura organizacional e a cultura informacional frente ao contexto de tornar a MPE

mais competitiva e promover seu crescimento, via favorecimento de atividades estratégicas como o monitoramento informacional do ambiente de negócios.

Essa é uma empresa familiar, [...] não quero que eu cresça, eu quero que a empresa cresça, para que todos possamos crescer juntos.[...] está muito centralizada (decisão) em mim, por sinal eu quero esse ano distribuir mais tarefas para os outros, porque está na hora de passar um pouco a bola para os outros, está muito centralizado na minha pessoa, então esse ano eu quero realmente, esse departamento novo, por exemplo, eu não quero interferir em nada, é lógico que eu vou ficar olhando de longe, não muito longe, mas não vou interferir em nada, mas eu quero descentralizar um pouquinho, é um projeto para esse ano.[...]Na verdade eu tenho a informação, e repasso para os meus colaboradores, e coeto algumas informações, eu já não estou mais tomando essas decisões tão sozinho, eu já pego com a minha filha e sobrinha, então elas também estão buscando e me passando também, eu aceito muito a opinião delas hoje, [...] eu já procuro distribuir o que eu tenho e coetar o que eles têm para mim também. [...] seria bom se alguns colaboradores externos trouxessem mais informações, tanto na área de contabilidade gerencial, que é o nosso caso, na área contábil, por exemplo, nós estamos tendo um pouco de dificuldade, não sei se o nosso contador está um pouco aquém do que a gente esperava, então eu acho se buscasse informações de terceiros seria bom hoje para nós, chega uma hora que você não consegue captar tudo que é necessário, você precisa de outras pessoas para te ajudar. (E2 – Entrevistado 2)

Antigamente eu perdia muito tempo fazendo reuniões,[...] o que eu aprendi aí fora e vejo é o seguinte, eu acho que a cada seis meses é legal você fazer com todo mundo, pontuar algumas coisas, mas eu tinha costume de fazer freqüentemente a cada 15 dias, duas vezes por mês, com todo mundo, hoje não, [...] são 5 pessoas que eu passo essas informações, não passo, além disso, [...] hoje eu passo essas informações, muitas vezes não é uma reunião de duas horas, a minha empresa abre 07:45h, eu tenho dois turnos, dois horários aqui, eu chego aqui meia hora antes e passo, “está acontecendo isso, as informações são isso, gerente de vendas eu quero que atue assim, financeiro vamos fazer isso”, não fico aqui chamando cada um, vem aqui vamos resolver isso, porque ninguém vem até nós para resolver nada, meu financeiro tem que funcionar, meu cadastro, meu gerente de vendas, o único que pode entrar aqui muitas vezes é só o gerente de compras, que tem que resolver um preço ou um prazo. (E3 – Entrevistado 3)

O relacionamento que nós temos com a nossa equipe, de vendas, equipe de liderança, é um relacionamento bom, agora lógico que o ser humano tem seus altos e baixos, então a todo o momento a gente precisa estar incrementando, colocando essas idéias, fazendo mudanças, para que ninguém fique naquele comodismo ou que passe a virar uma rotina e acham que está funcionando bem, [...] a empresa privada ela tem que começar o dia pensando no que tem que fazer, quando chega o final do ano, ele não tem que pensar que o ano começa em fevereiro, é tudo diferente, a gente tem que pensar que durante o dia, todo dia a gente tem que ter um bom desenvolvimento, então para isso você tem que estar muito antenado com a equipe, a equipe de liderança, equipe de vendas, o vendedor, qualquer um, o rapaz que faz entrega, tem que estar realmente afim daquilo que faz. [...] mas sempre surge idéias das pessoas que você menos espera, nós no final do ano lançamos uma logo de uma campanha que nós fizemos e quem ganhou essa logo foi a menina que trabalha na faxina, colocamos no papel, mas a idéia foi dela e ela recebeu por isso, então a gente vê que as melhores idéias nem sempre saem das cabeças. [...] é o cimento, é o produto padrão, isso não vai mudar, fora disso quando a gente tem que fazer alguma mudança, a gente sempre ouve sugestão da equipe de vendas daquilo que vem sendo procurado dentro da loja, “está sendo

procurado tal coisa e nós não temos”, ou, “se a gente mudar uma marca para outra você vai ter aceitação”, então a maior informação que a gente procura, nesse caso seria o pessoal que trabalha com compras, a gente procura ouvir o pessoal a área de vendas, que é onde chegam essas informações, e quando a gente lança uma mídia no mercado, a gente procura avaliar se aquela mídia foi boa, de que forma? quando chega um novo cliente, “você procurou a loja através do quê? Foi um anúncio, o que foi, foi um colega seu?” Então são informações que a gente procura captar no dia a dia, a questão da compra daquele produto e também qual o veículo de comunicação que está dando retorno para nós. (E5 – Entrevistado 5)

[...] eu aprendi a famosa liderança participativa, hoje quando eu vou comprar um produto novo, primeiro eu chamo eles, e através do método então como eles se sentem úteis e também eles se comprometem, “posso comprar isso aqui”, “pode”, então quer dizer, ninguém pode reclamar depois, “por que o senhor comprou?”, “foi você que pediu”, então essa questão da responsabilidade, do comprometimento, nós temos uma estrutura, e que eu aprendi nos programas de qualidade e que hoje eu posso dizer que dentro dos vendedores da loja, eles têm competitividade, e não rivalidade, e essa rivalidade que é feita através da comissão nua e crua, que é a comissão fria, é individual, nós não trabalhamos com isso, nós trabalhamos com outra forma de premiação, é uma premiação global, atingindo essa premiação global, premia-se individual, então isso ajuda muito na hora de chamar a unidade, chamar o time.[...] a bem da verdade é assim, as novidades que eu vejo lá, eu não distribuo inicialmente para eles, primeiro eu checo, se não fica assim, muito alarme e pouca ação, então primeiro eu checo, mas isso é um ponto fraco meu, e que eu poderia buscar mais, eu poderia mudar mais. [...] mas realmente esse é um ponto fraco meu. (E6 – Entrevistado 6)

Nos últimos quinze anos a nossa empresa começou com três funcionários,[...] foi um crescimento fora dos padrões normais, a empresa cresce anualmente aos números da China ou mais. Essa cultura de crescimento não existe um fator só, são vários fatores, nós temos um quadro de funcionários qualificados ha muitos anos na empresa, nós somos uma das primeiras empresas do segmento a dar plano de saúde, a dar uma boa alimentação, a dar qualificação profissional, a dar um uniforme para ele vestir, a dar um bom transporte, e um fator muito importante que tem qualificado todos os nossos profissionais é o auxílio faculdade, a empresa tem convênios com a faculdade e ainda paga no holerite, a título de ajuda de custo em espécie, para todos os funcionários que se qualificam a nível universitário, e nós temos colhido esses frutos. (E7 – Entrevistado 7)

A cultura organizacional ajuda(a ter competitividade), nós temos nosso DNA, cada um tem o seu DNA, e isso tem que ser respeitado, na medicina se respeita o DNA e nas empresas é a mesma coisa, tem que ser respeitado, [...] cultura organizacional jamais pode ser negligenciada.[...] Toda informação que a gente busca, que a gente tem, a gente compartilha com a nossa gerência, todas, é óbvio o seguinte, se tem uma informação estratégica, os nossos gerentes eles sabem quanto que a empresa paga de juros por ano, juros de mercado, que taxa a gente paga, para um gerente eu acho isso aí, é importante porque isso reflete no resultado dele, as diversas informações que nós temos nós compartilhamos em reunião, nós temos um evento anual que nós no evento anual a gente fala “nós vamos faturar tanto esse ano, a gente tem que fazer tal e tal” ou seja, isso é aberto para todo o grupo, [...] algumas coisas têm que permanecer, essa essência humana de gostar de gente não pode mudar, nós cobramos hoje mais do que cobrávamos no passado, hoje todos os nossos gerentes,[...] a gente molda ele, lógico que a gente condensa informação, porque não adianta falar para o cara, então a gente condensa a informação, ou seja, os tópicos, a gente vai falando e mostra resultado, ou seja, uma vez

trimestralmente, eu falo, “nós vendemos tantos XXX”, ou seja, nós temos como compartilhar, tem que estar sabendo os números da empresa. (E8 – Entrevistado 8)

Eu acredito que é uma cultura organizacional em formação ainda, porque nós saímos de um período de inflação onde o seu objetivo maior era subsistir, você tinha lucros, você tinha prejuízos, mas era tudo muito difícil de ser mensurado, era muito difícil de ser planejado, um planejamento era praticamente impossível de você conseguir por conta de uma inflação muito grande, então hoje nós estamos começando a criar uma cultura, um entendimento, onde tudo sobre um planejamento e estratégias, de você crescer, de você atuar, até pouco tempo atrás você atuava sobre demanda, se todo mundo começasse a procurar banana, você ia colocar banana para vender na sua loja, não se falava em missão, em valores, em visão, nada, um porque o mercado era muito carente também, então passada ela seleção natural que houve, as empresas hoje se tem uma maturidade maior, mas eu ainda acho que é uma cultura em formação, nossa empresa, por exemplo, não está madura ainda para fazer planejamento de cinco anos, fazemos, mas de uma forma muito imatura ainda, nós temos os dados nas mãos, mas não sabemos manipulá-los ainda com muita habilidade. [...] Eu acho que ela (a informação) está muito centralizada ainda, apesar de nós termos vários dados muito abertos, o faturamento do dia anterior é anunciado na reunião diária que nós temos, que nós anunciamos quanto nós vendemos, anunciamos qual foi a margem de lucro, são anunciados para todos os funcionários, mas estrategicamente, qual foi o crescimento, isso tudo é muito analisado de forma financeira ainda, no mês passado nós vendemos dez, ano passado sete, esse ano oito, mas a cultura de você saber quantas unidades foram comercializadas e em que época, ainda é muito pouco difundida, as metas ainda são muito em cima de valores, não em cima de produtos, exemplo, “vamos vender 50 chuveiros esse mês”, então nós buscamos muito só a parte financeira. [...] se você tem um aviso que é para que todos saibam, aí você dá um aviso geral, algumas coisas que são tratadas, como anúncio de produtos novos que a empresa vai comercializar, ou alguma coisa assim, é feito de forma geral, e também seria interessante que todos soubessem, mas particularmente isso é criado no departamento de vendas, expositor conversa com o gerente e o gerente avalia se é viável ou não, mas durante a reunião, não. (E9 – Entrevistado 9)

Parte da equipe tem esse interesse, tanto é que no nível de gerente, são todos de nível superior, mas o que a gente vê na maioria dos funcionários é que eles não têm interesse em melhorar o conhecimento, eles se acomodam e não se interessam em crescer profissionalmente, mas com relação a crescer junto da empresa, eles tem bastante iniciativa e vontade, o que eu vejo da parte deles é que eles não têm iniciativa nenhuma para crescer pessoalmente.[...] Nós temos reuniões a cada 15 dias, as terças-feiras, das 07:15h às 08:00h da manhã, de 15 em 15 dias, as terças-feiras, essas informações todas que chegam é passada para eles, e eles tem um feedback que a gente procura cada caso a gente resolvendo e melhorando essa situação, a empresa é bem aberta ao diálogo. [...] Ele(o vendedor) tem liberdade para chegar e falar, e muitas vezes até brigam. [...] Confio piamente (nos conselhos e pedidos de compra), mesmo porque ele está lá na ponta.Faço isso, porque eles me passam esse tipo de informação, produtos que clientes procuram e a loja não trabalha, desde que seja dentro do segmento, produtos em falta, apesar de que a gente tem um sistema, eles passam para gente e a gente procura o mais rápido possível poder resolver.[...]Acontece umas três vezes por semana, clientes pedindo novos produtos, clientes procurando novos produtos, dentro do segmento. (E10 – Entrevistado 10)

Os depoimentos dos empresários das MPEs vão em direção ao que Valentim et al. (2004) teoriza, qual seja, que a cultura organizacional é fruto também das intervenções que vem desse meio externo. Essas influências mudam a natureza convencional de gerir a organização, de modo que a cultura organizacional possa ser gerenciada. Acredita-se na capacidade humana em definir seus próprios valores, crenças etc., tal que possa influenciar o ambiente organizacional. No ambiente competitivo de varejo a adaptação organizacional ao contexto de mudanças é condição *sine qua non* de sobrevivência para muitas organizações de micro e pequeno porte.

A procura pelo melhor desempenho competitivo nessas MPEs teve um apelo importante da cultura organizacional direcionada a valorização da liderança e gestão de pessoas no varejo, assim como, uma cultura informacional caracterizada pela necessidade de “compartilhamento” (CHOO, 2008). Um maior ou menor uso de informação de valor agregado que promova o desempenho competitivo superior nessas organizações de micro e pequeno porte dependerá do papel estratégico na liderança do empreendedor, valorizando a formação e desenvolvimento de uma cultura de monitoramento informacional do ambiente.

Este contexto pode ser avaliado quando se observa a fala do entrevistado 9 (E9) quando questionado se a cultura informacional favorecia o crescimento da sua MPE.

Eu acredito que nós utilizamos metade, metade da capacidade (informação produzida), os dados nós temos 90%, estão armazenados, mas a manipulação, o estudo desses dados, eu acredito que otimistamente falando, metade, 50%. Sim(temos sistemas), os dados já são armazenados, precisa gerar a estrutura do banco de dados, com a hora que foi feito a compra, os itens, o vendedor, que produto, isso tudo é armazenado, agora a manipulação, o estudo sistematizado desses dados para gerar ferramentas para você atuar, suponhamos, nós poderíamos anexar os períodos de chuvas com os produtos que mais saem nesse período, que tem maior giro, ou nesse sentido, isso não tem, nós temos ainda o uso empírico do feeling da pessoa, do gerente, do comprador, que sabe que esse mês vai chover, mês de junho vai ficar frio, você vai vender chuveiro, mas isso tudo de forma empírica, de forma prática, existe o relatório que me traz hoje a media semestral de vendas, ele me diz que o mês passado vendeu tanto, ali a pessoa que compra pode enxergar uma curva de tendências ascendente ou descendente, alguma coisa assim, mas o uso mais profundo da estatística não tem.(E9 – Entrevistado 9)

Na pesquisa quando se relacionou o uso de informação com processos de monitoramento do ambiente externo, os empresários não declararam ter sistemas interpretativos e geradores de informação de valor agregado, tal como a inteligência competitiva e nenhum outro tipo de monitoramento informacional sistematizado. O que corrobora, tal como o relato feito pelo entrevistado (E9), de que é alta a possibilidade

de existência de inúmeros dados registrados em sistemas internos das MPEs estarem ainda sendo sub-utilizados, face aspectos de formação da liderança do empresário com foco menor na cultura informacional que promovesse tal aplicação capaz de influenciar no resultado final do desempenho competitivo.

8.5 ANÁLISE GERAL DA FASE II EXPLORATÓRIA

A partir do Quadro 78 que possibilitou a seleção dos empresários das MPEs para a fase II (exploratória-qualitativa) da presente pesquisa, pode-se inicialmente caracterizar algumas evidências já apontadas na fase I (descritiva-quantitativa). Observou-se que existiam empresários entrevistados (E) com um nível maior ou menor em cada uma das variáveis escolhidas para responder a problemática de pesquisa, ocasionando a necessidade de análise cruzada de multivariáveis, tal como representado no quadro a seguir.

Para estabelecimento de uma análise interpretativa dos empresários selecionados e entrevistados (E) na fase II (exploratória-qualitativa) foram relacionados as temáticas considerando-se as respostas a partir da identificação “nível alto” para todas elas. Para efeito, tem-se que as MPEs e os empresários entrevistados nesta fase 2 detinham na fase I, preferencialmente :

PE – Alto Perfil Empreendedor do Empresário

MI(DS) – Alto estágio atual de interpretação do ambiente de negócios

MI(FC) – Alto nível de monitoramento informacional a partir das forças competitivas do ambiente

MI (BO) – Alto nível de monitoramento informacional em busca de oportunidades no ambiente

OE – Alto nível de orientação empreendedora

DC – Alto nível de posicionamento competitivo

O Quadro 100, a seguir, demonstrou as relações existentes entre os blocos de variáveis e os entrevistados selecionados, a partir de suas respostas na fase 1, tal que possibilitasse uma interpretação comparativa frente a amostra total retratada.

Temáticas	PE	MI(DS)	MI (FC)	MI(BO)	OE	DC
PE		E1, E2, E3, E5, E8, E9	E1, E2, E3, E7, E8	E3, E7, E8, E10	E3, E10	E1, E3, E6, E8, E9
MI(DS)	E1, E2, E3, E5, E8, E9		E1, E2, E3, E8	E3, E8	E3	E1, E3, E6, E8, E9
MI (FC)	E1, E2, E3, E7, E8	E1, E2, E3, E8		E3, E7, E8	E3	E1, E3, E8
MI(BO)	E3, E7, E8, E10	E3, E8	E3, E7, E8		E3, E10	E3, E8
OE	E3, E10	E3	E3	E3, 10		E3
DC	E1, E3, E6, E8, E9	E1, E3, E8, E9	E1, E3, E8	E3, E8	E3	

Quadro 100: Fase II - Relações entre entrevistados selecionados e temáticas

A partir desses 10(dez) empresários selecionados, considerando seu nível de pontuação alcançado na fase I, foi possível verificar alguns pontos de investigação para a análise qualitativa da fase II, tal como segue:

a) O MI(DS) (Alto nível de interpretação e dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios) esteve mais relacionado ao PE (Alto perfil empreendedor do empresário) e ao DC (Alto desempenho competitivo), do que a OE (Alto nível de orientação empreendedora).

b) O MI/FC (Alto monitoramento informacional a partir das forças competitivas do ambiente) e MI(DS) (Estágio atual de interpretação do ambiente de negócios) esteve mais relacionado com o PE (Alto perfil empreendedor do empresário) e com o DC (Alto posicionamento competitivo) do que propriamente dito com a OE (Alto nível de orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional).

c) O MI(BO) (Alto monitoramento informacional do ambiente com objetivo de busca de oportunidades no ambiente) esteve mais relacionado com o PE (Alto perfil empreendedor do empresário) do que propriamente dito com a OE (Alto nível de orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional) e com o DC (Alto posicionamento competitivo).

Todavia, as considerações apresentadas no quadro 81, também foram consideradas a partir das respostas do total de 77 empresas MPEs entrevistadas na fase I, as quais geraram interpretações diferenciadas, das desse grupo de 10 empresários selecionados.

Na análise, a seguir, considerou-se a visão do todo permitida pelos resultados da fase I (descritivo–quantitativa) e também as considerações inferidas a partir da amostra selecionada para a fase II (exploratório–qualitativa), como reflexões para a interpretação dos depoimentos registrados nas MPEs. Os depoimentos analisados nas seções anteriores referente a análise qualitativa na fase II da presente pesquisa foram a base para que se pudesse interpretar esses pontos de investigação, tal que contribuíssem a resolução da problemática de pesquisa e dos objetivos pretendidos na tese.

I) Análise das relações entre o nível de monitoramento informacional do ambiente e o perfil empreendedor do empresário da MPE

Os depoimentos dos empresários da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT conduziram a um cenário positivo na relação entre o monitoramento informacional do ambiente e o perfil empreendedor. Os resultados da fase I demonstraram que a presença de um perfil empreendedor nesses empresários, tal como define Souza (2006), favorecendo os aspectos de monitoramento informacional do ambiente.

A questão que se apresentou inicialmente tratou de investigar quais foram as competências essenciais percebidas na MPE que corroboraram para que, de fato, ocorresse esse monitoramento do ambiente feito por esse empresário com alto perfil empreendedor analisados na fase II. A pesquisa possibilitou visualizar que as principais competências promotoras do crescimento e competitividade empresarial na visão desses empresários, ou seja, para competir e crescer é necessário, foram :

- *“Estar antenado e adaptar às mudanças”, “conhecer o negócio, produto e o mercado”, “novos negócios e empreendedorismo”* , foram as principais leituras dos empresários em relação à competência empreendedora e informacional;

- *“Ter visão de futuro e gestão estratégica”, “liderança e gestão de pessoas”* como competências empreendedoras e de gestão empresarial no varejo;

Os depoimentos possibilitaram entender que existe por parte de vários empresários uma necessidade predominante de “reconhecer as fraquezas” para buscar

novas competências e contribuir com sua MPE. Todavia, não se evidenciou que esses empresários selecionados estivessem buscando aprimorar suas competências informacionais para entender como ficar mais “antenado”, ou seja, como utilizar informação para negócios de valor agregado de modo mais planejado e intensivo em sua organização frente ao ambiente competitivo de varejo. Isto posto, observou-se que esses empresários selecionados não conseguiram ainda reconhecer e declarar que a competência informacional deve ser melhor trabalhada em sua formação empresarial.

Uma competência empreendedora importante aos empresários de “sucesso” é a capacidade de aprender, tal como apontam Man e Lau (2005). Nos empreendedores das MPEs analisadas percebeu-se a vontade e seu foco em aprender através de diversas ferramentas (cursos, leituras, palestras) e uso de redes humanas de inteligência (networking, feiras, eventos, reuniões). Tal como referencia Lastres e Cassiolato (2006), a união de objetivos e demandas dos empresários via associativismo setorial tem possibilitado um ganho importante quanto aos aspectos de uso de informação para negócios para interpretar as incertezas ambientais.

Embora esses empresários da MPE reconheçam a importância do aprender para se adaptar, quanto a informação como um recurso estratégico para o desenvolvimento da organização, detectou-se que a questão de priorização e qualificação para aproveitá-la melhor ainda não se apresentou de modo relevante e impactante em suas falas. Isso influenciou na forma como vem e usam o monitoramento informacional do ambiente em sua ação empresarial de varejo.

Pela perspectiva da *Ciência da Informação* os empresários dessas MPEs como usuários da informação repercutiram de aprendizado mais intensivo no que tange o ciclo informacional, de modo a serem mais estratégicos frente aos desafios de criação de valor e melhor desempenho competitivo de mercado. Ao alto perfil empreendedor desses empresários devem ser buscadas novas competências no uso de informação de valor agregado, visto as contingências ambientais impostas na realidade do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

II) Análise das relações entre o nível de monitoramento informacional do ambiente e o nível de orientação empreendedora na MPE

Um dos aspectos fundamentais no uso de técnicas de entrevista temática como forma de explorar e interpretar um fenômeno é a capacidade de coleta de informação buscando a originalidade e mais próxima realidade dos sujeitos investigados. Na fase II

da presente pesquisa os depoimentos foram realizados com a devida atenção do pesquisador em não descaracterizar a fala declarada desses empresários.

As questões de monitoramento informacional do ambiente de negócios e o nível de orientação empreendedora na MPE, exigiram posteriormente, à execução das entrevistas com os empresários, o uso de técnicas de análise de conteúdo e história oral (ALBERTI, 1989). A necessidade de agrupamentos das falas dos 10 (dez) entrevistados permitiu uma melhor visualização das relações temáticas objetivadas na pesquisa.

Pelas anotações de campo foi possível “sentir” o clima de otimismo existente no varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT à época das entrevistas realizadas. O fato de poderem crescer rapidamente face o potencial de mercado reprimido e o ambiente permitir um maior desenvolvimento concorrencial no varejo, deve ser considerado como elemento de atenção frente às falas declaradas na fase II da pesquisa.

Os fatos geradores de incerteza no ambiente de negócios que repercutiram de monitoramento informacional foram identificadas dentro da perspectiva setorial de varejo, ou seja, o ambiente tarefa (microeconômico) mais próximo a MPE foi o locus declarado de onde se extraiu a quase totalidade das citações que registraram as incertezas ambientais. Portanto, as incertezas no ambiente PEST (Político, Econômico, Social e Tecnológico), entendido como ambiente geral, foram de menor intensidade de busca no monitoramento informacional, tal como descrito pelos empresários entrevistados.

Essa percepção na fase II da pesquisa confirmou a análise feita com os resultados da fase I, onde a foco de atenção de monitoramento informacional do ambiente de negócios foi para as questões referentes as “forças competitivas que atuam no setor”, tal como preconizava Porter (1986). Portanto, os depoimentos evidenciaram que o monitoramento informacional das forças competitivas no ambiente pelos empresários com alto perfil empreendedora ficou em destaque “incontestemente”.

Para Valentim e Pacheco (2008), um dos métodos de monitoramento informacional do ambiente é aquele que dá um direcionamento à problemática das cinco forças que atuam e pressionam as mudanças no setor de negócios da organização. Nesta fase II ficou evidente, de modo espontâneo e não induzido, essa percepção do método das “cinco forças competitivas de Porter (1986)” como indutora

do monitoramento informacional do ambiente de negócios de varejo. Todavia, o processo de monitoramento informacional a partir das forças competitivas pode ser melhor entendido como uma “visualização condicionada” (Aguilar, 1967; Choo, 2001), onde a MPE entende que é possível analisar as incertezas desse ambiente setorial, todavia o faz de modo passivo, não sistemático e aleatório, tendendo para a informalidade, e muito dependente do perfil empreendedor e da liderança estabelecida pelo empresário.

Ao realizar esse monitoramento informacional a partir das forças competitivas do ambiente foi possível relacionar com o objetivo de entender a MPE frente aos aspectos positivos e negativos (pontos fortes e fracos) comparativamente à concorrência estabelecida no varejo de materiais para construção. Assim também, um dos objetivos desse monitoramento informacional a partir das forças competitivas foi o de interpretar possíveis ameaças e oportunidades para a organização. A matriz SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) foi identificada na ação de monitoramento informacional das forças competitivas no ambiente setorial, reforçando o contexto observado na fase I da pesquisa. As limitações frente a interpretação das ameaças e oportunidades no ambiente geral (macroeconômico) pode ser constatado como um indicativo de menor atenção pelos empresários dessas MPEs. A busca por oportunidades, portanto, esteve mais próxima de ser realizada a partir da análise do ambiente setorial, do que de uma análise mais ampla do ambiente geral.

No processo de monitoramento informacional a partir das forças competitivas do ambiente de varejo, o uso de fontes “pessoais” e “não eletrônicas” sobrepôs em grande parte as demais, quando da perspectiva objetivada pelas MPEs de entender as incertezas. Todavia, há que se considerar o uso de fontes “impessoais” também de modo importante, sobretudo, pela características do perfil empreendedor do empresário, as quais valorizam aspectos relacionais muito observado em feiras, eventos, congressos e atividades associativas.

As características evidenciadas de uso do método das cinco forças competitivas no processo de monitoramento informacional do ambiente realizado pela MPE do varejo repercutiu na demanda de determinados tipos de informação para negócio (ARAÚJO; BUFREN, 2008), principalmente a “informação mercadológica” (ROBIC; MATTAR, 2005) e também informações que lhe auxiliassem na sua ação mais

competitiva no mercado setorial, tal como “informação jurídico-legal” e “informação da área específica- setorial”.

O foco no método de monitoramento informacional a partir das cinco forças competitivas; o foco no objetivo de monitoramento informacional pela identificação de pontos fortes-fracos, oportunidades-ameaças; o foco na busca de fontes específicas de informação; o foco no uso de informação para negócios, marcaram os depoimentos dos empresários entrevistados nesta fase II exploratório – qualitativa da pesquisa. O empresário de modo utilitarista demonstrou clareza na situação problema geradora de necessidade de informação frente ao monitoramento informacional do ambiente (DERVIN, 1983), assim como as lacunas existentes que provocaram a busca e uso da informação para negócios (WILSON, 2005), geradoras do comportamento informacional na MPE. A questão posta é que o empresário se valida do apoio na busca e uso da informação para negócios através do uso de fontes que lhe são relevantes, confiáveis, de fácil acesso e de rapidez frente às suas demandas informacionais. Essas fontes se aproximam do seu network e da sua rede de inteligência pessoal, as quais acessa e por onde entram as informações consideradas relevantes para sua ação empresarial. Todavia, a preocupação estabelecida a partir das falas dos empresários tem a ver com a necessidade daquilo que Choo (2001) denomina de “integridade” no uso de informação de valor agregado através de processos planejados e sistemáticos, que atendam a necessidade do usuário frente às suas necessidades de informação. O que falta para que isso aconteça com maior intensidade nessas MPEs depende cada vez mais da sua liderança empreendedora estabelecida.

Isto posto, como os empresários interpretaram o conceito de “oportunidade” no ambiente? Como buscam oportunidades no ambiente de negócios em seu processo de monitoramento informacional? Como uma estratégia organizacional, a partir de um modelo teórico de monitoramento do ambiente, pode contribuir para o desempenho competitivo superior frente à concorrência no varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT? Como a cultura organizacional e informacional influencia nesse uso da orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional?

“Atender uma necessidade relevante do cliente”, “oferecer um potencial de lucro e retorno do investimento”, “gerar benefícios a empresa e continuidade no longo prazo”, “criar valor e diferenciação”, marcaram as principais características do conceito de

oportunidade na visão dos empresários das MPEs analisadas. Ao buscarem oportunidades no ambiente esses empresários desejavam promover o crescimento de suas organizações dentro desse ambiente competitivo de varejo. A questão que se apresenta é se existe ou não uma diretriz estratégica pré-estabelecida dentro da organização MPE que a conduza ao caminho de maior desempenho competitivo.

A orientação empreendedora, a partir de suas dimensões, foi alvo de investigação nesta fase II da pesquisa, face ser uma alternativa estratégica dentro do modelo teórico de monitoramento do ambiente proposto por Choo (2001). Duas dimensões da orientação empreendedora se destacaram nesta interpretação dos depoimentos dos empresários da MPE, quais sejam, a dimensão “autonomia” e a dimensão “proatividade”.

Frente à problemática e aos objetivos estabelecidos na pesquisa, a dimensão “proatividade” representa a busca de oportunidades como um foco de desenvolvimento e aprimoramento empresarial tal que possibilite uma criação de valor, induzindo a formação de vantagem competitiva no desempenho da organização comparativamente à concorrência.

Os questionamentos realizados em termos de orientação estratégica na MPE tenderam mais para o uso de estratégias de “fazer bem feito” frente ao mercado existente, do que propriamente dito, “buscar o que fazer” no ambiente externo. Em outras palavras, os empresários focaram sua preocupação em dominar sua gestão empresarial tal que atendesse às necessidades de seus clientes atuais de modo mais intensivo, do que propriamente dito, a procura de tendências e demandas de nichos mercadológicos não atendidos pela empresa. As falas apontaram que o mercado vem até suas empresas, e que é possível identificar as oportunidades existentes pelo simples olhar das necessidades dos clientes atuais, todavia, ainda as MPEs não declararam maior foco ao mercado potencial não atendido e aos espaços mercadológicos passíveis de atuação empreendedora.

Quando se relaciona essas questões de orientação estratégica frente à cultura de planejamento e gestão estratégica nessas MPEs observou-se a presença de um *gap* organizacional que limita a visão de futuro e a construção de uma melhor diretriz estratégica, validada pela proximidade com as informações existentes no ambiente de oportunidades. Essas MPEs declararam ter dificuldades com o planejamento estratégico na organização. Infere-se a partir disso, que o crescimento atual no

mercado deve-se muito mais a existência de uma demanda reprimida que compra “qualquer coisa” em “qualquer lugar”, do que propriamente uma intervenção ativa dessas MPEs frente ao mercado. De fato, a perspectiva aponta para a situação onde essas MPEs “estão sendo compradas pelo cliente”, e não “estão vendendo para os clientes”, numa situação de maior passividade e falta de audácia de estratégias de maior impacto no desempenho competitivo.

III) Análise das relações entre o nível de monitoramento informacional do ambiente e o desempenho competitivo

O desempenho competitivo dessas MPEs tem sido monitorado através da interpretação de indicadores frente à concorrência e o nível de satisfação dos clientes atuais. As observações nas falas apontaram que ao realizarem esse monitoramento informacional do ambiente, essas MPEs afirmaram, em sua maioria, conseguir se posicionar como organização possuidora de vantagem competitiva criadora de valor no mercado. Na realidade, pela interpretação teórica do que seja orientação estratégica, do que seja desempenho competitivo e de como ele é medido, essas MPEs se posicionaram mais dentro do conceito de “paridade competitiva” do que propriamente dito “vantagem competitiva”, sobretudo, por que estão focadas na formação de competências organizacionais que as empresas concorrentes também focam, quais sejam, valorização das pessoas em prol de atendimento e melhor volume de vendas (gestão de pessoas, liderança e cultura). Assim também, se ocuparam em determinar estratégias de suporte ao mix de varejo, com atenção ao lançamento de produtos, marcas, serviços, preço e localização, o que conceitualmente tal como preconiza Parente (2000) e Serrentino (2006), não geram vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, difíceis de serem conseguidas, copiadas e que demandem tempo para implementação.

Sem dúvida, com a melhor gestão do composto varejista (mix) o empresário da MPE conseguirá galgar espaços mercadológicos enquanto a dinâmica de acirramento da competitividade não estiver em nível elevado tal que atrapalhe e ou desorienta sua abordagem de desenvolvimento no ambiente. Entretanto, a MPE não pode desconsiderar as inúmeras oportunidades estratégicas oriundas das mudanças que emergem a cada dia na sociedade, o que se exige uma adaptação crescente na cultura informacional, a partir do melhor uso da informação de valor agregado.

Para Choo et al.(2008) o nível de cultura informacional nas organizações pode ser avaliado a partir de variáveis como o “compartilhamento”, “proatividade”, “transparência”. Nessas MPEs existe um “compartilhamento” de informações num nível de pode-se caracterizar mais como tático-gerencial, do que estratégico. Para que um monitoramento informacional do ambiente, focado em busca de oportunidades, venha a ser assimilado pela cultura informacional dessa MPE, se faz necessário uma liderança com perfil empreendedor capaz de mostrar que o uso de informação de valor agregado poderá gerar ganhos no desempenho competitivo. As habilidades de liderança e gestão de pessoas dito pelos empresários em sua cultura organizacional podem fortalecer esse desafio na cultura informacional na MPE.

Essa cultura informacional deve permitir uma crescente aceitação de que o ambiente influencia na organização e vice-versa, ela também poderá a vir influenciar no ambiente em que atua. Para Zahra (2008), isto marca a diferença entre descoberta e criação de oportunidades no ambiente competitivo de negócios. Para Kim et al.(2005), por outro lado, a busca de mercados não explorados “oceanos azuis” pela organização cria uma competência essencial de monitoramento do ambiente capaz de estabelecer um posicionamento sustentável de vantagem competitiva frente à concorrência, introduzindo diferenciais e criação de valor pelo melhor entendimento do mercado. A descoberta de oportunidades também pode ser interpretada a partir de indicadores de competitividade focado nos clientes, podendo ser originários da gestão da atuação da empresa no mercado (SULL; ESCOBARI, 2004; KAPLAN, 1997).

Para Reichheld (2006) é importante verificar a perspectiva externa de atuação da organização, analisando como seus atuais clientes validam o grau de satisfação, recomendação, por exemplo, tal que gere um desempenho superior frente à concorrência estabelecida. Observou-se em algumas MPEs entrevistadas que existe um compromisso em monitorar o nível de satisfação dos clientes, todavia, uma maioria não declarou a existência desses indicadores competitividade no varejo.

Esses empresários de MPE com alto perfil empreendedor monitoram o ambiente competitivo, todavia, não se evidenciou nos depoimentos um discurso de que esse monitoramento é realizado para possibilitar um melhor desempenho competitivo. Percebeu-se que, como ponto de ligação entre essas temáticas, encontra-se o *gap* derivado do menor nível de orientação estratégica a partir de um planejamento que envolvesse visão, objetivos, metas e estratégias de atuação dessa organização frente o

ambiente de varejo. O monitoramento informacional do ambiente na MPE esteve mais vinculado às necessidades de liderança do empresário com perfil empreendedor, do que propriamente dito de uma orientação estratégica que possibilitasse um claro foco na implementação de ações que promovessem o desempenho competitivo de mercado. A eficiência, a eficácia e a efetividade do monitoramento informacional do ambiente frente ao desempenho competitivo na MPE, tendem a derivar mais da cultura informacional lastreada por uma orientação estratégica.

8.6 – RESULTADOS E ANÁLISE GERAL DA FASE III DESCRITIVO

Com objetivo de validar o desempenho competitivo das MPEs selecionadas pela fase II, tal que contribuísse com uma melhor avaliação de possível relação com a realização de monitoramento informacional do ambiente de negócios, a pesquisa efetivou ainda a aplicação de levantamentos com os clientes desse comércio varejista de materiais para construção em Cuiabá-MT.

Todas as 10 (dez) MPEs entrevistadas que participaram da fase II exploratório-qualitativa foram convidados a participar desta fase III. Os entrevistados E1, E3, E4, E5, E6, E10 (caracterizados na fase II) aceitaram contribuir nesta fase III-descritivo quantitativa da pesquisa possibilitando adicionar mais uma perspectiva de investigação frente ao fenômeno estudado.

Foram realizados 90 (noventa) levantamentos com clientes via uso de questionário de perguntas semi-abertas e fechadas, aplicados na porta das lojas MPEs que aceitaram participar desta fase III da presente pesquisa. Adotou-se o uso de amostragem não probabilística e por conveniência, com características de amostragem teórica e uso de saturação amostral (STRAUSS, 1987), através da coleta de 15 levantamentos por cada uma das MPEs participantes. Os clientes de cada uma das 6 (seis) lojas que aceitaram participar da pesquisa na porta da loja foram escolhidos aleatoriamente de acordo com a aceitação de participação da pesquisa.

As questões foram desenvolvidas a partir do referencial teórico (SPROESSER, 1999; MAFRA PEREIRA, 1999; PARENTE, 2000; GARBER, 2001; SULL, ESCOBARI, 2004; KOTLER, 2004; KIM et al., 2005; SERRENTINO, 2006; REICHHELD, 2006; GOTTFREDSON, 2008) visando compreender se o cliente real dessas 6 (seis) MPEs possibilitaram indicadores positivos de mercado que formassem um desempenho

competitivo superior face à concorrência. Dividiu-se os questionamentos em dois blocos, sendo o primeiro o “perfil do respondente” e o segundo o “indicadores de competitividade de mercado no varejo”.

Variáveis	Elementos
Perfil do Respondente	Idade Média do Cliente , Sexo do Cliente, Escolaridade do Cliente, Tipo de Cliente
Indicadores de Competitividade de mercado no varejo	Preferência na escolha como local de compras Presença de produtos diferenciados e inovadores Presença de processos diferenciados de atendimento ao cliente Nível de influência em mudanças no mercado Existe de atendimento à demanda inicial de produtos Nível de reclamação da Loja Nível de recomendação da Loja Nível de Satisfação Geral da Loja

Quadro 101: Fase III–Elementos de referência–Desempenho competitivo varejo

A partir dessas variáveis foi possível a construção de um análise comparativa do desempenho competitivo de cada uma das 6 (seis) MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT. De acordo com Gottfredson (2008) torna-se fundamental compreender como os clientes avaliam sua organização e seus concorrentes em relação às mesmas variáveis, de modo a que indicadores possam ser gerenciados a partir de uma referência, que poderá a vir a ser um *benchmarking*.

Variáveis Críticas	Resultado da Loja - Entrevistado 1	Resultado da Loja – Entrevistado 3	Resultado da Loja – Entrevistado 4	Resultado MÉDIA GERAL (6 Lojas)
a) Perfil do Respondente na porta da loja				
Idade Média do Cliente	25 a 35 anos	36 a 45 anos	25 a 35 anos	25 a 35 anos
Sexo do Cliente	80% Masculino	80% Masculino	40% Masculino	63% Masculino
Escolaridade do Cliente	53,3% Nível Superior	46,7% Nível Médio	93,3% Nível Medio	55,5% Nível Superior
Tipo de Cliente	80,0% Já comprou antes	93,3% Já comprou antes	86,7% Já comprou antes	86,7 Já comprou antes
b) Indicadores de competitividade no varejo				
Esta loja que o Sr.(a) visitou é a sua preferida para compras	80,0% Sim	93,3% Sim	86,7% Sim	88,9% Sim
Esta loja apresentou produtos diferenciados e inovadores (nota média)	8,67	8,93	9,07	8,92
Esta loja apresentou processos diferenciados de atendimento ao cliente (nota média)	8,93	9,13	9,67	9,23
Esta é uma loja que influencia mudanças no mercado (nota média)	8,87	8,87	9,13	8,90
O Cliente encontrou os produtos que procurava inicialmente	100% Sim	93,3% Sim	86,7% Sim	91,1% Sim
O Cliente teve alguma reclamação da Loja	100% Não	100% Não	100% Não	95,6% Não
O Cliente recomendaria a Loja para seus amigos mais próximos	93,3% Sim	100% Sim	100% Sim	98,9% Sim
Satisfação Geral com a Loja (Nota Média)	9,07	9,00	9,20	9,16

Continuação....

Variáveis Críticas	Resultado da Loja – Entrevistado 5	Resultado da Loja - Entrevistado 6	Resultado da Loja – Entrevistado 10	Resultado MÉDIA GERAL (6 Lojas)
a) Perfil do Respondente na porta da loja				
Idade Média do Cliente	46 a 55 anos	Acima 55 anos	25 a 35 anos	25 a 35 anos
Sexo do Cliente	66% Masculino	60% Masc	53% Masc	63% Masculino
Escolaridade do Cliente	53,3% Nível Superior	40,0% Nível Superior	53,3% Nível Medio	55,5% Nível Superior
Tipo de Cliente	86,7% Já comprou antes	93,3% Já comprou antes	80,0% Já comprou antes	86,7% Já comprou antes
b) Indicadores de competitividade no varejo				
Esta loja que o Sr.a visitou é a sua preferida para compras	80,0% Sim	100% Sim	93,3% Sim	88,9% Sim
Esta loja apresentou produtos diferenciados e inovadores (nota media)	8,20	9,33	9,33	8,92
Esta loja apresentou processos diferenciados de atendimento ao cliente (nota media)	8,87	9,73	9,07	9,23
Esta é uma loja que influencia mudanças no mercado (nota media)	8,60	9,07	8,87	8,90
O Cliente encontrou os produtos que procurava inicialmente	80,0% Sim	93,3% Sim	93,3% Sim	91,1% Sim
O Cliente teve alguma reclamação da Loja	86,7% Não	93,3% Não	93,3% Não	95,6% Não
O Cliente recomendaria a Loja para seus amigos mais próximos	100% Sim	100% Sim	100% Sim	98,9% Sim
Satisfação Geral com a Loja (Nota Média)	8,93	9,40	9,33	9,16

Obs : Notas 0 a 10, indo do pior para ao excelente.

Quadro 102: Comparativo de indicadores de desempenho competitivo de varejo.

De acordo com Parente (2000, p.156), o setor varejista deve se apropriar do uso de monitoramento regular de informações para medir a satisfação dos clientes, para que a organização possa conhecer e, assim, controlar e melhorar seu desempenho.

O quadro 102 anterior, permitiu verificar comparativamente como cada uma das 6 empresas entrevistadas se comportaram uma frente a média geral em termos de indicadores de competitividade no varejo. Utilizando conceitos de competitividade de Kotler (2005), Reichheld (2006), Parente (2000) e Gottfredson (2008), ao se analisar nível de preferência de loja, oferta de produtos e processos diferenciados, o nível de

atendimento inicial das necessidades de procura, o nível de recomendação, o nível de reclamação, e sobretudo, o nível de satisfação geral dos clientes, foi possível estabelecer diferenciais de desempenho competitivo de mercado entre as 6 (seis) MPEs participantes desta fase III da pesquisa.

Nas entrevistas da fase I-descritivo quantitativa esses empresários das 6 (seis) MPEs fizeram um autodiagnóstico do seu posicionamento competitivo no mercado concorrencial. O comparativo no quadro 103, a seguir, explicitou a realidade entre a percepção de desempenho do empresário da MPE e o real desempenho percebido pelo cliente da sua loja

Entrevistado/ Empresa MPE	Desempenho Competitivo declarado pelo empresário da MPE (Fase I)	Desempenho Competitivo percebido pelos clientes através do nível de satisfação geral (Fase III)	Ranking – Posicionamento concorrencial
E1	Vantagem Competitiva	9,07	4º lugar
E3	Vantagem Competitiva	9,00	5º lugar
E4	Paridade Competitiva	9,20	3º lugar
E5	Paridade Competitiva	8,93	6º lugar
E6	Vantagem Competitiva	9,40	1º lugar
E10	Paridade Competitiva	9,33	2º lugar
Média Geral	-	9,16	-

Obs : Notas 0 a 10, sendo indo do pior para o excelente.

Quadro 103: Fase III – Comparativo entre desempenho competitivo declarado e o percebido pelo cliente

Duas lojas (E1 e E3) declararam que estavam em vantagem competitiva frente à concorrência, todavia, seus resultados do nível de satisfação geral dos clientes estiveram abaixo da média do setor, sinalizando na realidade um posicionamento na 4ª e 5ª colocação, respectivamente, no ranking comparativo das MPEs selecionadas na fase III da pesquisa.

Dessas 6 (seis) MPEs que participaram desta fase III apenas 1 (uma) teve a correta percepção do seu desempenho competitivo quando defrontado com a perspectiva do mercado (cliente). Isto significa que uma aparente dificuldade de

monitoramento informacional do ambiente foi percebida em pelo menos 5 (cinco) MPEs, pois os empresários, de fato, não conseguiram interpretar seus reais desempenhos competitivos, tal como declarado na fase I da pesquisa.

Dentre os 8 (oito) indicadores utilizados para mensurar o desempenho competitivo de varejo, a loja do Entrevistado-6 (E6) foi a que obteve o melhor resultado, conseguindo estabelecer 5 (cinco) indicadores que foram superiores as demais empresas analisadas, tais como nível de satisfação, recomendação, preferência, inovação percebida. Já a loja do Entrevistado-10 (E10), foi a que obteve o segundo melhor resultado, visto que apresentou 3 (três) indicadores de superioridade frente à concorrência.

Se for considerado que as lojas dos entrevistados (E4 e E10) declararam apresentar um desempenho de “paridade competitiva” a partir da opinião de seus empresários, também foi possível verificar um viés no monitoramento informacional do ambiente, visto que pelos indicadores de competitividade suas MPEs apresentaram desempenhos melhores do que eles esperavam.

Óbviamente, este levantamento foi único e não sistemático, repercutindo de sua continuidade para uma melhor interpretação comparativa, e provavelmente, podendo-se aplicar amostragem probabilística que permitisse o uso de estatística inferencial, o que não foi o caso desta fase III da pesquisa.

Pode-se constatar que, se a maioria das MPEs estivessem realizando de maneira planejada e sistemática um monitoramento informacional do ambiente, mesmo a partir de indicadores de competitividade no varejo com seus clientes atuais, o nível de acerto em relação ao possível desempenho competitivo frente à concorrência poderia estar mais próximo da realidade.

De modo geral, foi satisfatório a média dos resultados percebidos nos indicadores de competitividade de varejo, a partir dos levantamentos com 90 (noventa) clientes dessas 6 (seis) lojas de materiais para construção de Cuiabá-MT, no sentido de que essas MPEs estabeleceram elevados indicativos de inovação e diferenciação de produtos e processos, influenciando mudanças no mercado e marcando a percepção empreendedora de sua liderança empresarial.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a importância do monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios no contexto das organizações MPEs e, de modo mais específico, considerando a busca por oportunidades a partir de uma orientação estratégica empreendedora como indutora de um melhor desempenho competitivo tal como interpretado na literatura referencial, esta pesquisa teve como principal motivação o interesse em fornecer subsídios para guiar ações visando ao monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na MPE e, conseqüentemente, contribuir com a formação de inteligência organizacional e com o desenvolvimento de literatura a esse respeito.

As características das MPEs, lastreadas pelo perfil do empresário gestor, contribuíram para que o entendimento do monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, via pesquisa centrada no usuário da informação e no seu comportamento de busca informacional, considerando os impactos da *Sociedade da Informação* em seu *modus operandi*.

Para finalizar o estudo, considerando os objetivos propostos e alcançados, vale retomar e fazer breves considerações acerca das etapas de realização. Na sequência, são apontadas contribuições da pesquisa (seção 8.1) e finaliza-se com sugestões de pesquisas futuras (seção 8.2).

O objetivo proposto de investigar o monitoramento informacional do ambiente de negócios, considerando a literatura referencial, consolidou a realização de todo o trabalho junto às organizações MPEs. As relações objetivadas entre esse monitoramento informacional do ambiente de negócios, a busca e uso de informação para negócios, a presença de orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional e o perfil empreendedor do empresário contribuíram para esclarecer possíveis impactos frente ao desempenho competitivo dessas MPEs.

O primeiro objetivo específico proposto na pesquisa - *verificar a dimensão situacional do ambiente competitivo de negócios da MPE, identificando níveis de incerteza, complexidade, risco, turbulência e competitividade que demandam monitoramento informacional* – proporcionou um primeiro contato entre a organização e sua interação com o ambiente, fundamentado em revisão bibliográfica de artigos sobre

monitoramento informacional do ambiente e inteligência competitiva como indutores do uso de informação de valor agregado nas organizações, foi possível construir uma base conceitual a ser aplicada nesse tipo de organização varejista de micro e pequeno porte. Através da realização da fase I – descritivo-quantitativa com 77 organizações MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, foi possível confirmar a base conceitual e extrair os resultados objetivados. A fase II – exploratório-qualitativa direcionada a 10 (dez) empresários que participaram da fase I da pesquisa, contribuiu para o aprofundamento da análise da “dimensão situacional” no ambiente competitivo de varejo.

O segundo objetivo específico - *diagnosticar o monitoramento informacional do ambiente de negócios realizado na MPE, a partir do entendimento das necessidades (situação problema), busca e uso de informação para negócios, considerando o perfil empreendedor do empresário* – foi realizado a partir das fases objetivadas na pesquisa, posto uma base conceitual a qual possibilitou a aplicação de levantamentos descritivo-quantitativo com uso de questionários (fase I) e o desenvolvimento de entrevistas temáticas em profundidade (fase II). Os levantamentos com 77 empresários dessas MPEs efetivou a aproximação entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios com o método de prospecção informacional pelas “cinco forças competitivas” e com o objetivo estratégico de busca de oportunidades pela abordagem SWOT, apoiados nas fontes e no uso de informação para negócios. Complementarmente, as entrevistas temáticas em profundidade realizadas com 10 (dez) empresários com “alto perfil empreendedor” permitiram levantar uma série de práticas efetivas de monitoramento informacional nas MPEs, que refletiram a base conceitual referente ao tipo, ao método, ao objetivo, ao processo de interpretação do ambiente competitivo de negócios.

O terceiro objetivo específico - *identificar o nível de orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional da MPE face ao monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na busca por oportunidades* – vem em resposta à base conceitual, particularmente proposta por Choo (2001), o qual caracteriza a importância do estabelecimento de orientação estratégica da organização para que venha interferir e agir sobre o ambiente contingenciado. Objetivo esse realizado através da investigação dirigida às dimensões da orientação empreendedora na amostra das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT. Tanto a fase I quanto a

fase II da pesquisa puderam contribuir com a identificação do nível de orientação estratégica e das principais dimensões empreendedoras aplicadas nessas organizações.

O quarto objetivo específico - *verificar o perfil do empresário dessas MPEs a partir da identificação de competências e características empreendedoras frente ao monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na busca por oportunidades* – favoreceu para que a problemática centrada no usuário da informação fosse melhor compreendida, sobretudo pela limitação na literatura frente às pesquisas em organizações MPEs no país que envolvessem a realidade do contexto, tal como preconiza (Wilson, 2005). Esse objetivo aportou-se dos benefícios das fases I e II da pesquisa, as quais propiciaram uma melhor imersão nas práticas vivenciadas pelos empresários dessas MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, frente ao cenário de competências essenciais exigidas.

O quinto objetivo específico - *analisar o uso de indicadores de competitividade do varejo e o monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios, posto a exigência de melhoria no desempenho competitivo da organização MPE* – surgiu como resposta às afirmativas declaradas pelos empresários dessas organizações nos objetivos específicos anteriores, quando confrontadas com o principal beneficiário das ações empreendedoras no varejo, qual seja, o cliente. Assim, nada melhor do que validar as declarações feitas pelos empresários, tanto na fase I, quanto na fase II da pesquisa, com uma amostra de clientes de organizações varejistas que participaram da segunda fase. Esse objetivo específico foi realizado pela fase III descritivo-quantitativa aplicada através de questionários em 90 (noventa) clientes de 6 (seis) MPEs que aceitaram participar dessa investigação final da pesquisa. Utilizou-se de referencial teórico aplicável ao segmento varejista frente à necessidade de estabelecimento de indicadores que permitissem um melhor desempenho competitivo no ambiente concorrencial em que atuam.

A pesquisa foi concluída com a análise da relação entre o monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios na busca por oportunidades realizado pelo empresário com perfil empreendedor na MPE, a orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional e o melhor desempenho competitivo do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT. As três fases da pesquisa permitiram a realização dessa análise, de forma que contribuíssem com a

melhor interpretação frente à problemática investigada. A seguir são abordadas as principais análises conclusivas da pesquisa.

9.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Pela perspectiva da *Ciência da Informação* a presente pesquisa, ao possibilitar o entendimento de uma importante problemática que envolve as organizações MPEs, a partir da abordagem centrada no usuário da informação e o contexto comportamental de busca e uso frente aos modelos teóricos de monitoramento informacional do ambiente competitivo, pode contribuir para ampliar o campo de conhecimento e das relações interdisciplinares.

A utilização da literatura especificada no referencial teórico permitiu e exigiu cada vez mais uma delimitação no campo de investigação da pesquisa, sobretudo pela carência de estudos similares apoiados nas MPEs brasileiras, o que a cada momento insuflava novos caminhos a serem interpretados. Por si só, pode ser considerado como de grande importância a organização e atualização teórica que esta pesquisa promoveu frente às temáticas objetivadas.

A escolha feita pela pesquisa tratou de considerar as questões estratégicas frente ao tema objetivado, não aprofundando em questões técnicas e operacionais, as quais a partir dos resultados alcançados podem gerar uma importante base referencial de continuidade investigativa por pesquisadores da *Ciência da Informação* e/ou outras áreas de conhecimento. Ao preocupar-se com as questões estratégicas na abordagem do problema de pesquisa, foi necessária uma especial atenção aos procedimentos metodológicos, de forma que permitissem análises do fenômeno estudado.

Aos modelos teóricos de monitoramento informacional do ambiente foi impactante a contribuição da análise centrada no usuário da informação, a ponto de evidenciar que as questões individuais e de contexto social refletem no fortalecimento da cultura informacional existente nas organizações MPEs investigadas. Ao entender o sujeito “empresário” em sua prática profissional na MPE, foi possível interpretar onde os modelos teóricos necessitavam de maior foco de investigação, ou seja, onde ainda era preciso especificar e aprofundar o que a teoria apresentava.

Nesse sentido, o uso do monitoramento informacional a partir das cinco forças competitivas pode ser explorado como uma subárea temática dentro do monitoramento do ambiente, de tal modo relacionado ao contexto das organizações MPEs brasileiras.

Dessa forma, a pesquisa ofereceu contribuição teórica ao ser mais específica e delimitar os objetivos de monitoramento informacional do ambiente a partir de questões de análise estratégicas, tal como a permitida pela análise SWOT (strength, weakness, opportunities, threats).

Sem serem indutivas, mas sim interpretativas, as fases metodológicas aplicadas contribuíram para o entrelaçamento desejado pelo pesquisador frente à abordagem teórica e à construção de importantes análises teóricas no campo da *Ciência da Informação*.

Em relação aos modelos de necessidade, busca e uso de informação, a pesquisa possibilitou sua aplicação no contexto das MPEs brasileiras considerando níveis estratificados de usuários da informação, através do perfil empreendedor do empresário. Foi fundamental a utilização das técnicas de identificação das necessidades de informação a partir da caracterização da situação-problema geradora dessa necessidade, assim como, do ponto de vista estratégico, de qual fonte acessível extrairia informações confiáveis e relevantes para suas necessidades de monitoramento informacional do ambiente de negócios. As contribuições na aplicação das teorias de comportamento e busca informacional permitiram elevar a importância do uso de informação para negócios, como uma importante área de pesquisa dentro da *Ciência da Informação*.

Uma das grandes preocupações foi entender como uma organização de micro e pequeno porte (MPE) poderia assimilar os conceitos de “uso de informação de valor agregado” em seus processos de monitoramento do ambiente. Inicialmente, a pesquisa entendeu que todo recurso ou ativo organizacional deve ser utilizado no sentido de promover a criação de riquezas geradoras de longevidade organizacional. Portanto, qualquer atividade de monitoramento do ambiente para ser priorizado e aceito no universo da gestão empresarial moderna deveria se apropriar do retorno gerador de valor dentro da organização. Nesse sentido, o monitoramento informacional do ambiente de negócios, por si só, seria “inócua” se fosse despreendido de uma visão corporativa de negócio lastreada por crescentes usos de estratégias organizacionais em prol de sucessivos desempenhos geradores de vantagem competitiva.

Essa percepção estava alicerçada na problemática da pesquisa e a partir dela imbuu-se da aproximação temática, via modelo teórico de monitoramento do ambiente Choo (2001), das questões de uso da orientação empreendedora enquanto estratégia

organizacional capaz de insuflar a busca de oportunidades, a tal ponto de favorecer o desempenho competitivo da MPE do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT.

A teoria da orientação empreendedora emergiu dentro de uma área investigativa de interesse do pesquisador centrada na valorização dos principais pilares do empreendedorismo como “diretrizes estratégicas” promotoras da busca de oportunidades e inovação nas organizações. Esta pesquisa analisou as diversas dimensões da orientação empreendedora em organizações MPEs brasileiras, demonstrando o estágio de aplicabilidade presente nesse universo empresarial.

Uma empresa qualquer, num oceano de incertezas, turbulências, alto risco e complexidade, sem rumo definido, ainda projeta um cenário que se aproxima da catástrofe anunciada. Isso pode ser percebido claramente no universo das MPEs brasileiras, quando se defronta com o alto nível de mortalidade empresarial próxima dos 3 (três) anos de vida organizacional. Essa realidade pode ser entendida no contexto do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT, quando analisados os fatores geradores de criação e uso de estratégias como pilares da visão de futuro e desenvolvimento das MPEs. De fato, elas ainda aprofundaram-se num contexto de dificuldade de aceitação e uso de gestão estratégica, limitando a clareza de objetivos e o melhor uso de recursos informacionais do ambiente, em seu processo de interação contingenciada.

Mais crítico ainda foi entender que a formação e uso de indicadores competitivos de varejo, capazes de alertar sobre seu desempenho competitivo, ainda estão muito aquém das organizações *benchmarking – world class*. A pesquisa pode contribuir com as MPEs por ter desenvolvido um modelo de indicadores que envolvesse os aspectos estratégicos de gestão varejista no monitoramento informacional do ambiente de negócios, tal que permitisse um mapeamento de variáveis indicativas da sua performance empresarial frente à concorrência.

O que não se pode ver, não se pode sentir e entender. Trata-se de um ilustrativo da realidade do monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios da MPE, particularmente centrado nas questões relativas ao ambiente tarefa (concorrência e clientes atuais). Ao não conseguir ampliar sua capacidade de visão, ou seja, sua capacidade de alargar seu campo de busca de informação de valor agregado via monitoramento informacional para ambientes mais distantes da sua práxis, o

empresário da MPE acaba por deixar de “olhar” para um vasto universo de oportunidades e ameaças. De fato, a pesquisa permitiu compreender que as MPEs enxergam o ambiente como uma fonte de informação capaz de orientar seu processo decisório. Todavia, ainda utilizam um “radar” limitado e restrito, explicado por seu tamanho organizacional e pelo nível de experiência do empresário no monitoramento informacional do ambiente de negócios.

Pode se concluir que quanto maior a capacidade de visão do futuro (tendências e mudanças) pela análise do ambiente, melhores serão as chances de encontrar oportunidades. Para isso, a pesquisa pode contribuir ao possibilitar uma reflexão do conceito de oportunidade para o empresário da MPE, como ele a priorizava estrategicamente e fazia para encontrá-la em seu processo de monitoramento informacional do ambiente. Trata-se, portanto, de uma pesquisa específica que aprofundou na temática da busca de oportunidades no ambiente competitivo de varejo, dando a ela um caráter de inovação e relevante contribuição teórica.

A percepção da necessidade crescente de informação sobre o ambiente competitivo de negócios pelo empresário da MPE foi observada ao se aplicar as teorias do empreendedorismo a partir da análise de competências nesse sujeito usuário da informação em seu processo empresarial. Interpretou-se que o fato de utilizarem o networking, a capacidade de liderança, a iniciativa e proatividade, assim como a capacidade de aprendizagem a partir do reconhecimento de suas fraquezas, foi positivo frente ao quadro conceitual referencial adotado na pesquisa. Embora eles fossem os responsáveis pelo grau de centralização no processo decisório e a busca de informações para definição de objetivos estratégicos, suas falas apresentaram *gaps* quanto à “qualidade” e “integridade” do seu processo de monitoramento informacional do ambiente de negócios a partir de uma cultura organizacional que favorecesse a competitividade. Foi importante evidenciar em alguns entrevistados o desejo de continuarem ainda sendo MPEs, limitando-se ao quadro organizacional atual e desconsiderando a potencialidade aparente oferecida pelo ambiente de oportunidades.

As conclusões específicas referentes às fases I, II e III da pesquisa foram apresentadas nas seções anteriores (6.8, 7.5 e 7.6) onde pode-se aprofundar nas análises sobre o material coletado com empresários das MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT. Entretanto, seguem algumas constatações a serem consideradas como contribuições da presente investigação científica.

Quanto ao entendimento do ambiente competitivo de varejo, essas MPEs se posicionaram em primeiro lugar frente a compreensão do nível atual de competitividade entre os concorrentes e, em segundo lugar, priorizaram o entendimento do nível de incerteza sobre as mudanças e futuro do ambiente no segmento de varejo que atuam. A mola propulsora de possíveis necessidades de monitoramento informacional do ambiente de negócios esteve muito próxima ao entendimento do ambiente concorrencial, visto que o maior tempo de experiência empresarial apontou para uma menor indicativo médio frente ao monitoramento de incertezas.

Quanto maior o perfil empreendedor do empresário da MPE, maior foi a constatação dos indicativos médios no nível atual de interpretação e análise das mudanças que estão acontecendo no ambiente, e também a maior presença do nível diferenciado de informações se comparado à maioria dos concorrentes. As MPEs com um posicionamento competitivo declarado de “vantagem competitiva” foram as que também tiveram os melhores resultados no nível de interpretação e análise das mudanças no ambiente de negócios.

O monitoramento informacional a partir das cinco forças competitivas do ambiente esteve, para a maioria das MPEs, direcionado à busca de informações de possíveis “parceiros/distribuidores e fornecedores” em primeiro lugar, sendo que a busca de informações para conhecer as “necessidades e desejos dos clientes atuais, tal como o nível de satisfação e reclamação”, como segundo lugar em termos de prioridade nesse monitoramento do ambiente. Entender a potencialidade do mercado ficou em terceiro lugar, quando a MPE declarou “buscar informações sobre as necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento do mercado” em que atua. Isso posto, o maior perfil empreendedor do empresário, assim como o menor tempo de experiência empresarial, demandaram mais o monitoramento informacional dos “clientes atuais”, seguido da busca de informações dos “clientes potenciais”. Igual realidade foi percebida em MPEs caracterizadas na fase “nascimento” do ciclo de vida organizacional, e também naquelas com posicionamento “vantagem competitiva”, preocupando-se mais em compreender o nível atual de necessidades e desejos dos clientes atuais, num primeiro indicativo.

Esse foco nos aspectos internos, ou seja, na sondagem de informações com clientes atuais, indica que a conjuntura favorável do ambiente de negócios, à época da pesquisa, sinalizou para essa prática face à necessidade interpretativa do ambiente.

Quando se considera o objetivo estratégico de monitoramento informacional por busca de oportunidades no ambiente, observou-se que ele reflete a terceira preocupação dessas MPEs, sendo a primeira e a segunda, respectivamente, focadas nos entendimentos de pontos fortes e pontos de melhoria comparativamente à concorrência estabelecida. Isso reforça que essas MPEs apresentaram um “olhar” mais atento à concorrência, do que ao “mercado de clientes” propriamente dito em sua busca estratégica por oportunidades. A pesquisa permitiu identificar que as MPEs nas fases “nascimento” e “maturidade” no ciclo de vida organizacional foram as que mais procuravam monitorar o ambiente em busca de oportunidades. Não necessariamente as MPEs com melhor posicionamento de “vantagem competitiva” eram as que possuíam os melhores indicativos de monitoramento do ambiente em busca de oportunidades.

Os tipos de informação para negócios utilizados no monitoramento informacional na busca por oportunidades no ambiente estiveram, em primeiro lugar, direcionados àquelas informações jurídicos-legal e, posteriormente, às informações mercadológicas. A pesquisa revelou que quanto maior o perfil empreendedor do empresário da MPE maior foram os indicativos médios de busca de informação para negócios no processo de busca por oportunidades. Empresários com mais de 10 (dez) anos de experiência empresarial preferiram buscar oportunidades através dessas informações jurídico-legal. Por outro lado, empresários com até 3 (três) anos de experiência demandaram mais o uso de informações mercadológicas. Assim, observou-se que as empresas na fase “nascimento”, no ciclo de vida organizacional, buscam mais informações mercadológicas do que as MPEs na fase “maturidade”.

Quanto ao uso de fontes de informação no monitoramento do ambiente ficou evidenciado que as MPEs na fase “nascimento” se preocupam mais em obter informações para a definição de objetivos estratégicos, assim como a determinação e identificação de quais fontes serão demandadas nesse processo. Os empresários com até 3 (três) anos são aqueles que assimilaram mais a preocupação à seletividade no uso da informação, e também se utilizam menos de fontes informais. De modo geral, a dificuldade com a gestão estratégica em algumas MPEs corrobora para indefinição no uso de fontes de informação, a partir da demanda pré-selecionada pelo empresário da MPE.

Todavia, as MPEs ao estabelecerem um nível de orientação estratégica em suas ações apontaram como principais dimensões empreendedoras: a inovatividade (engajamento e apoio à novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos) e a proatividade (antecipa-se ao mercado, busca oportunidades e tenta influenciar/iniciar mudanças). Quanto mais alto o perfil empreendedor do empresário da MPE, maiores foram os indicativos de uso de estratégias empreendedoras como: agressividade competitiva, proatividade e inovatividade. Assim também, as MPEs na fase de “crescimento” no ciclo de vida organizacional foram as que mais se apropriaram de estratégias como a proatividade e inovatividade.

Buscou-se atrelar o uso das estratégias pelas organizações com as questões de desempenho competitivo, ficando evidenciado a partir do posicionamento de superioridade e/ou inferioridade declarado pelos empresários das MPEs. Pode-se constatar que quanto mais alto o perfil empreendedor do empresário e quanto mais tempo de experiência empresarial, maior foi o posicionamento de “vantagem competitiva”, o que foi reforçado e caracterizou que essas MPEs geralmente encontravam-se na “maturidade” do ciclo de vida organizacional. O que significa que ter vantagem competitiva nesse ambiente varejista demandou perfil, tempo e experiência tanto do empresário como da cultura organizacional da MPE. Quanto mais alto o perfil empreendedor do empresário da MPE, maior foi a centralização no processo decisório; todavia, maior foi também a realização de planejamento estratégico e envolvimento da equipe, maior foi a clareza na definição de objetivos de ação. A pesquisa apontou que as MPEs na fase de “nascimento”, por sua vez, foram as que apresentaram melhores indicativos quanto a formulação de planejamentos estratégicos e definição de objetivos, caracterizando necessidades de informação para uso estratégico em nível diferenciado.

Quando analisada a relação entre o monitoramento informacional do ambiente em busca de oportunidades e a cultura informacional na MPE varejista pode-se constatar principalmente uma característica, qual seja, a proatividade (foco na preocupação ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover a inovação). Quanto mais novo ou menor tempo de experiência empresarial (mais inexperiente) o empresário da MPE, maior foi o foco da cultura informacional direcionada à proatividade. A MPE mais madura deu atenção à cultura informacional baseada no “compartilhamento” (disposição para fornecer outras informações de forma adequada e colaborativa). A cultura informacional baseada na

“informalidade” foi também observada principalmente em MPEs cujos empresários possuíam baixo perfil empreendedor, e também naquelas organizações que estavam na fase de “nascimento” no ciclo de vida organizacional. Projetou-se que as empresas MPEs com um posicionamento superior de “vantagem competitiva” foram as que menos adotaram a cultura informacional baseada na “informalidade” (uso e confiança em fontes informais).

Pode-se compreender, a partir das considerações realizadas na pesquisa, que o monitoramento informacional no ambiente em busca de oportunidades é uma importante temática a ser explorada no seio das organizações. Quando esta pesquisa deu foco nas organizações MPEs do varejo de materiais para construção de Cuiabá-MT quis atender à problemática objetivada buscando descrever e explorar as relações entre esse monitoramento, a orientação empreendedora enquanto estratégia organizacional, o perfil empreendedor do empresário e o desempenho competitivo percebido ao final dessas relações na busca por oportunidades.

Existe uma relação direta entre estas temáticas, tal que a partir do usuário da informação caracterizado na pesquisa como o empresário de MPE, verificou-se que quanto maior o perfil empreendedor desse empresário, maior foi o monitoramento informacional do ambiente de negócios e maior foi a orientação empreendedora. Conseqüentemente, maior foi também o desempenho competitivo caracterizado pela presença de vantagem competitiva nessas organizações pesquisadas.

Por outro lado, os empresários com baixo perfil empreendedor foram também os que apresentaram os menores indicativos de monitoramento informacional do ambiente de negócios, menor uso de estratégias lastreadas pela orientação empreendedora e menor indicativo de desempenho competitivo.

Há que se considerar que a intensidade das relações entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios e o perfil empreendedor do empresário foram maiores do que a intensidade das relações entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios e a orientação empreendedora. Assim também existiu uma relação direta entre o monitoramento informacional do ambiente de negócios e o desempenho competitivo; todavia, em grau menor de intensidade.

Por fim, todas as constatações anteriores foram importantes contribuições e permitiram ao final desta pesquisa, um engrandecimento do pesquisador no processo de doutoramento. Seria possível fazer um texto mais enxuto e mais refinado; no

entanto, optou-se pela busca de caminhos onde a exaustão, em termos de análises e demonstração dos dados coletados, permitisse novas interpretações e a continuidade da pesquisa via publicação de artigos.

9.2 POTENCIALIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa atuou mais especificamente buscando entender o contexto objetivado, dando uma maior atenção ao empresário de MPE com um “alto perfil empreendedor”. Todavia, isso considerou algo acima de 50% dos empresários, visto que aproximadamente os outros 50% deles não caracterizaram um “alto perfil empreendedor”. A pesquisa pode ser expandida para melhor avaliação desse contingente de empresários com “médio” e ou “baixo” perfil empreendedor frente ao desafio de monitoramento informacional do ambiente.

Observa-se no contexto futurista das organizações uma tendência crescente no desenvolvimento de unidades estratégicas de negócio específicas como novos “centros de negócios” otimizadores do aproveitamento do ambiente de oportunidades detectadas. Na realidade, trata-se de novas MPEs sendo criadas no seio de grandes organizações, com um perfil e experiência acumulada de gestão diferenciadas. Todavia, demandam executivos que sejam empresários com alto perfil empreendedor. A presente pesquisa realizada pode contribuir para que estudos possam ser desenvolvidos em empresas de médio e grande porte, relacionando os aspectos de monitoramento informacional do ambiente de negócios, a busca por oportunidades como estratégia organizacional e, sobretudo, o perfil empreendedor do gestor desses “centros de negócios”.

Torna-se importante aplicar a base conceitual estabelecida nesta pesquisa, considerando seus resultados alcançados para estudar outros setores de atividade varejista. Assim, também é possível ampliar a dimensão da aplicação metodológica para abranger outras cidades e regiões do país onde a competitividade no ambiente seja passível de monitoramento crescente das incertezas.

Durante grande parte do tempo dedicado à formação do referencial teórico da pesquisa, o aparecimento de novas relações temáticas foi crescendo, destacando-se a aprendizagem empreendedora na formação de competência informacional, a inovação e o uso de informação de valor agregado, sistemas de inteligência competitiva aplicados às MPEs, dentre outros.

Os pesquisadores na área da *Ciência da Informação* poderão ainda contribuir muito para o crescimento de estudos de monitoramento informacional que apoiem as MPEs, sobretudo quando apoiados a dar suporte na diminuição do nível de mortalidade empresarial, sendo esse um dos principais motivos desafiadores dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABELS, Eileen. Environmental Scanning. Bulletin of the American Society for Information Science & Technology; Vol. 28 Issue 3, p16, 2p, Feb/Mar2002.
- AGUILAR, F. J. Scanning the business environment. New York: The Macmillan Company, 1967.
- AGUIAR, Afranio. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. Ciência de Informação, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p. 7-15, jan.jun. 1991.
- A.HITT, Michael. Administração estratégica : competitividade e globalização. 2ª ed. São Paulo : Cengage Learning, 2008.
- ALLEN, B. Toward a user-centered approach to information systems. San Diego, CA: Academy Press. 1996.
- ALBERTI, V. História oral: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação História Contemporânea do Brasil, 1989
- ALBERT, Lauren. Environmental Scanning: A Different Kind of Competency. Information Outlook; Vol. 12 Issue 9, p26-30, 5p, 2008.
- ALBRIGHT, Kendra S. Environmental Scanning : Radar for success. Information Management Journal; Vol. 38 Issue 3, p38-45, 7p. May/Jun2004
- ALMEIDA, C.C; VARVAKIS, G. Valor e Ciência da Informação: serviços de informação baseados na gestão de operações de serviço. Informação & Sociedade: estudos, João Pessoa, v.15, n.1, 2005.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia C.D . Gestão do conhecimento em organizações : proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo : Ed.Saraiva, 2008.
- _____. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações : análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI – UFMG, Belo Horizonte.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia C.D; BASTOS, Jaime . Monitoração ambiental e inteligência empresarial – informação como subsídio ao intraempreendedorismo, à inovação e competitividade. In: 5º Workshop IC e GC. Brasília, Anais, 2004.
- ALVARES, Lillian Maria Araujo de Rezende. Estudo preliminar da oferta e demanda de informação tecnológica no Brasil para a projeção de política para o setor. 1997. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 1997.
- ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. Ciência de Informação, v. 27, n. 1, 1998.

AMARAL, Roniberto Morato et. al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*; Vol. 37 - 2, p7-19, 13p, 2008.

AMARAL, Sueli A. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e a orientação de marketing. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 13, n. esp, p. 52-70, 2008.

_____. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. In : AMARAL, Sueli (Org) Marketing na Ciência da Informação. Brasília : Ed UnB, 2007.

ANDRIOTTI, F. K. et al. Informação Informal e a Monitoração do Ambiente Organizacional: Reflexões e Sugestões para a Área de TI. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.

ANSOFF, IGOR. A nova estratégia empresarial. São Paulo/SP. Ed Atlas, 1991.

ARAUJO, Ana Carolina; BUFREN, Leilah Santiago. Informação para negócios: aspectos da literatura científica nacional em revistas da área de ciência da informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 37, n. 1, p. 7-17, jan./abr. 2008.

ARAUJO, Nelma Carneiro. Análise do uso efetivo da informação por empresários de micro empresas alimentícias do estado de Minas Gerais. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação)- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ARAUJO, Vania M R. Hermes de; FREIRE, Isa Maria; MENDES, Teresa Cristina M. Demanda de informação pelo setor industrial: dois estudos no intervalo de 25 anos. *Ciência da Informação*, v. 26, n. 32, p. 283-289, set./dez. 1997.

ARAÚJO JUNIOR, Rogério Henrique de. Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editoria e gráfico do Distrito Federal. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

ARDICHVILI, A., CARDOZO, R. and RAY, S.. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. V.18, p.105–123, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. Disponível em: <www.abraic.org.br>. Acesso em: 20 ago. 2008.

ATKIN, C. Instrumental Utilities and Information Seeking. Ed. P. Clarke, *New Models for Mass Communication Research*, p. 205–242. Beverly Hills, CA: Sage. 1973.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. Environmental scanning by ceos in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 44, n. 4, p. 194-203, 1993.

BABBIE, E. Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BAÊTA, A. M. C. O desafio da criação – uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BAPTISTA, Sofia Galvão, CUNHA, Murilo Bastos. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, n.2, p.168-184, maio/ago. 2007.

BARRETO, Aldo . A condição da informação In: STAREC, Claudio (Org). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva (2005)

BARRETO, Auta Rojas. Informação empresarial para o Mercosul: a expansão das fronteiras das microempresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 144-149, jan./abr. 1996.

_____. A informação eficaz na empresa. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n. 1, p. 78-81, jan./jun. 1991.

BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf.Inf.*, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-25, 2008.

_____. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Encontros Bibli*, Florianópolis, n. esp., 1 sem., p. 91-102, 2006.

_____. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v3, n.6, dez/2002.

_____. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32,n.4, out/dez-1997.

_____. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectiva em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5 - 35, jan./jun.1997.

_____. Informação para negócios no Brasil. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1., 1993, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte : UFMG,EB, 1994.

BASTOS, Jaime S. Y. Monitoração ambiental no setor de tecnologia da informação das regiões sul e sudeste do Brasil: um estudo sobre fontes de informação e aspectos ambientais. *Dissertação de Mestrado* : Belo Horizonte, UFMG, 2005.

BASTOS, J.; SILVA, A. B.; PARREIRAS, F; BRANDÃO, W. Monitoração ambiental em contextos dinâmicos: busca e uso de informação por gerentes bancários. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 218-229, 2004.

BATES, M.J. Information and Knowledge: na evolutionary framework of information science. *Information Research*, v.10, n.4, 2005.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. *Ciência da Informação*, Brasília, DF: v. 29, n. 2, p. 200-214, 1999.

BEAL, Adriana . *Gestão Estratégica da Informação* . São Paulo: Atlas, 2004.

BERKOWITZ, Erin et. Al. *Marketing*. Rio de Janeiro, Ed. LTC, 6a ed, 2003.

BERNHARDT, D. *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Prentice Hall, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998, 102p.

BELKIN, Nicholas J. Anomalous state of knowledge. In: FISHER, Karen (org). *Theories of Information Behavior*. Asist monograph series, 2006.

_____. Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval. *Canadian Journal of Information Science*, v.5, p.133-143, 1980.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.; RUAS, R. L. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo: Bookman, 2005.

BERGERON, Pierrette; HILLER, Cristine . *Competitive Intelligence*. Chapter 8. Arist, 2001.

BERGERON, Pierrette; KRAFT, Donald H. Government approaches to foster competitive intelligence practice in SMEs: a comparative study of eight governments. *Knowledge Innovations: Celebrating Our Heritage, Designing our Future*. (Proceedings of the 63rd ASIS Annual Meeting, Volume 37); p301-308, 8p, 2000.

BERGERON, Pierette. Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology*, 31, p. 263-300, 1996.

BETTIOL, Eugenia M. *Necessidades de Informação: uma revisão*. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 18, 1, p. 59-69. 1990.

_____. *Necessidades de Informação na área de biotecnologia Agropecuária no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Brasília: UnB, 1988.

BORKO, Harold. Information Science; what is this? *American Documentation*, v.19, n.1, p.3-5, 1968.

BORGES, Mônica E.N. A Aplicabilidade da Biologia do Conhecer no âmbito da Ciência da Informação. DataGramZero – Revista de Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.4, n.3, junho de 2003.

_____. A informação e o conhecimento na biologia do conhecer : uma abordagem cognitiva para os estudos em inteligência empresarial. Tese (Doutorado em CI) – Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte 2002 .

_____. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. Ciência da Informação, v. 24, n. 2, 1995.

BORGES, Mônica E.N.; CAMPELLO, Bernadete Santos. A organização da informação para negócios no Brasil. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 149-161, jul./dez., 1997.

BORGES, Mônica E.N.; CARVALHO, Natália Guiné de Mello. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil: características. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-80, jan./abr. 1998.

BOUTHILLIER, France et.al. Assessing Competitive Intelligence Software: A Guide to Evaluating CI Technology. Medford, NJ: Information Today. Carr, M. M. 2003.

BUCKLAND, M. Information as Thing. Journal of the American Society for Information Science, New York, v. 45, n. 5, p. 351-360. 1991.

BULL, I.; WILLARD, G. Towards a theory of entrepreneurship. Journal of Business Venturing, v. 8, n. 3; p. 183-196, 1993.

BRAGA, Kátia S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In : MUELLER, Suzana. Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação (org). Brasília:Thesaurus, 2007.

BRUM, Marco A.C; BARBOSA, Ricardo R. Comportamento de busca e uso da informação : um estudo com alunos participantes de empresas juniores. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 14, n.2, p.52-75, maio/ago. 2009.

BRUSH, C. et. Al. A. Doctoral education in the field of entrepreneurship. Journal of Management, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

CALVA GONZÁLEZ, Juan J. La investigación sobre las necesidades de información en comunidades de usuarios. Investigación Bibliotecológica, v. 18, nº 87, p. 23-35, jul-dez 2004.

CAMPELLO, Bernadete. Organizações como fonte de informação. In: CAMPELLO, Bernadete et. al. Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais 2ª ed.. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2007.

_____. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003.

CAMPOS, Luiz Fernando B; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Monitoração Ambiental em Empresas Incubadas e Graduadas: influências das atividades e do estágio de evolução das firmas. *Informação & Sociedade: Estudos*; Vol. 18 Issue 1, p103-118, 16p, 2008.

CAMPOS, Luiz F. B. Monitoração ambiental realizada por empreendedores em empresas incubadas e graduadas: um estudo empírico. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: UFMG, 2007

CANONGIA, Claudia et al. Convergência da Inteligência Competitiva com construção da visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica SIE. *Datagramazero – Revista de Ciência da Informação*, v.2, n.3, jun/2001.

CAPUANO, Ethel Airton et. al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. *Ciência da Informação*; Vol. 38 - 2, p.19-34, 16p, 2009.

CAPURRO, R. Epistemologia y ciência de La informacion. *Enlace*, v.4, n.1, p.11-19, abr. 2007.

CARVALHO, H.G . Inteligência Competitiva Tecnológica para PMEs através da cooperação escola – empresa: proposta de um modelo. Tese (Doutorado, PPGEP) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2000.

CARVALHO, José Luis F; VERGARA, Sylvia. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *ERA-FGV*, São Paulo, V.42, n.3, p.78-91, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, José Marcio; ABREU, Paulo . Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 7-19, jan./abr. 2007.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 2, p. 17-36, maio/ago. 2003.

_____. Bases de dados de informação para negócios. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002.

CIELO, I. D. Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

CHIWARE, Elisha Rufaro T.; DICK, Archie L. Information Needs and Information Seeking Patterns of Small, Medium and Micro Enterprises in Namibia. *Information Development*; Vol. 24 Issue 1, p24-36, 13p, Feb2008.

CHÉR, Rogério. A gerência das PME: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1990.

CHOO, Chun Wei et al. Information Culture and Information Use: An Exploratory Study of three organizations. *JASIST*, 59(5) : 792-804, 2008.

CHOO, Chun Wei. A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

_____. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, Vol. 7 No. 1, October 2001.

_____. The art of *scanning* the environment .*Bulletin of the American Society for Information Science*; Vol. 25 Issue 3, p21-24, 4p, February 1999.

_____. Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment. 2ed.: Asis, 1998.

_____. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. *Library and Information Science Research*. v. 16, p. 23-40, 1994.

_____. Environmental scanning: acquisition and use of information by Chief Executive Officers in the Canadian Telecommunications Industry. PhD Dissertation, Faculty of Library and Information Science, University of Toronto, Canada, 1993.

CRONIN, B; DAVENPORT, E. Social intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 28, p. 3-44, 1993.

CRUZ, Fernando W. Necessidades de informação musical de usuários não especializados. Tese de doutorado: UnB, 2008.

COHEN, Max. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 3, set./dez. 2002.

CORREIA, Zita; WILSON, T.D. *Scanning* the business environment for information: a grounded theory approach. *Information Research*; Vol. 2 Issue 4, April 1997.

COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship :Theory & Practice*, v. 23, n.3, p. 47-63, 1999.

COVIN, Jeffrey G. et. al. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship:Theory & Practice*, v. 30, n.1, p. 57-82, 2005.

COVIN, Jeffrey G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, v. 14, n. 4. P. 35-50, 1990.

CUNHA, Murilo B. Metodologias para Estudos dos Usuários de Informação Científica e Tecnológica. Brasília: Revista de Biblioteconomia de Brasília, v. 10, nº 2, p. 1-19, jul-dez 1982.

CNC, Confederação Nacional do Comércio; SEBRAE. A competitividade nos setores comércio, serviços e turismo no Brasil. Perspectivas até 2015. Brasília: CNC, Sebrae, 2008.

DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. Information Richness: a new approach to managerial behavior and organization design. In: AUSTER, E. & CHOO, C.W. Managing information for the Competitive Edge. New York: Neal-Schuman Pub., 1996, p. 167-216.

DAFT, R.L.; WEICK, K. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review* 9 (2), 1984. p. 284-295.

DAFT, R.L.; WEICK, K. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

DANTAS, Edmundo B. A informação como insumo na prática do marketing: possibilidade de capturar o conhecimento do cliente. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.16, n.1, p.35-47, jan./jun. 2006.

DANTAS, Edmundo B; AMARAL, Sueli A. Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado. IX Enancib. São Paulo, 2008.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação, São Paulo, SP, Ed.Futura, 1998. _____ Saving IT's Soul: human-centered information management. *Harvard Business Review*, v.72, n.2, p.119-131, mar./apr. 1994.

DEGEN, R.J. Empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial. São Paulo: MacGrawhill, 1989.

DERVIN, B. What methodology does to theory: sense-making methodology as exemplar. In: FISHER, Karen (org). *Theories of Information Behavior*. Assist monograph series, 2005.

_____. An overview of Sense-Making research: concepts, methods, and results to date. In: International Communication Association Annual Meeting. Dallas: Department of Communication, Ohio State University, Columbus, May 1983(a).

_____. Information as a user construct: the relevance of perceived information needs to synthesis and interpretation. In: WARD, S.A., RED, L.J. (orgs.). *Knowledge Structure and Use: implication for synthesis and interpretation*. Philadelphia: Temple University Press, p.153-183, 1983(b).

_____. From the mind's eye of the user: the Sense-Making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J.D., POWELL, R.R. (orgs.). *Qualitative Research in Information Management*. Englewood: Libraries Unlimited, p.61-84, 1992.

DERVIN, B. e NILAN, M. Information Needs and Uses. *Annual Review of Information Science and Technology – ARIST*, v. 21, p 3-33, 1986.

DERR, R. A Conceptual Analysis of Information Need. *Information Processing and Management*, v. 19, p. 273-278. 1983.

DIAZ, Marlery Sánchez. Las competencias desde la perspectiva informacional: apuntes introductorios a nivel terminológico y conceptual, escenarios e iniciativas *Ci. Inf.*, Brasília, v. 37, n. 1, p. 107-120, jan./abr. 2008.

DIAS, M. e PIRES, D. Usos e Usuários da Informação. *Série Apontamentos*. São Carlos – SP, EdUFSCar. 2004.

DILTS, Jeffrey C.; PROUGH, George E. Environmental Change, Strategic Choice and Entrepreneurial Orientation. *Services Marketing Quarterly*; Vol. 22 Issue 1, p21, 18p, 2001.

DOLABELA, F. Empreendedorismo: reinvenção através do sonho. *Revista Sebrae*. Brasília, p.63, out/nov de 2001.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo – transformando idéias em negócios. 2ª. ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____. O processo empreendedor nas empresas incubadas de base tecnológica. In: XII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. São Paulo, 2002.

_____. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro Campus, 2001.

DOU, Henri; KRAFT, Donald H. Competitive intelligence for *SMEs*: from intellectual concepts to actionable CI: rules and good practices. *Knowledge Innovations: Celebrating Our Heritage, Designing our Future*. (Proceedings of the 63rd ASIS Annual Meeting, Volume 37); p.320-325, 6p, 2000.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUARTE, Luiz Otávio Borges. Informação para negócios na Internet: estudo das necessidades informacionais da indústria moveleira de Minas Gerais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 23-40, jan./jun., 2000.

DURAND, T. L'achimie de la compétence. *Revue Francaise de Gestion*. Paris, Janvier-Fevrier, 2000.

DUTRA, Joel de Souza. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

DUTTA, D. K; CROSSAN, Mary . M. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework . *Entrepreneurship : Theory & Practice*, p. 425-449, 2005.

ECKHARDT, J.T.;SHANE, S.A. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3),p 333–349. 2003.

FAIBISOFF, S. e ELY, D. Information and Information Needs. *Information Reports and Bibliographies*, v. 5, n. 5, p. 2-16, 1976.

FARREL, Larry. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*, São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

FERREIRA, Sueli M.S.P. Estudo de Necessidades de Informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem Sense-Making. Porto Alegre: Documentos, ABEDB, nº 2, 1997.

_____. Novos paradigmas e novos usuários de informação. *Ciência da Informação*, v.25, n.2, p.1-10, 1995.

FERRARI, Fernanda et al. Uso da informação e capacidade de inovação das PMEs brasileiras. In: STAL, Eva. *Tecnologia e Inovação*. São Paulo: PGT/USP, 2002.

FERRO, Celso M.; MORESI, Eduardo Amadeu. Inteligência Organizacional: Identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v.9, n.1, fev. 2008.

FERNANDES, Daniel von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti. Orientação empreendedora : um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações . *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.

FIGUEIREDO, Nice. *Paradigmas Modernos da C.I.* São Paulo: Polis: APB. 1999.

_____. Informação para negócios: um novo desafio. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTACAO, 2., 1994, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte : ABMG, 820 p., 1994.

_____. Aspectos Especiais de Estudos de Usuários. *Brasília: Ciência da Informação*, v. 12, nº 2, p. 43-57, jul-dez 1983.

FILION, Louis J . O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: DOLABELA, F. et al. *Empreendedorismo, ciência, técnica e arte*. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi (CNI Nacional), 2000.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração-RAUSP*, p. 5-28, Abr./Jun. 1999.

_____.O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. RAE, v.31.n.3, jul/set.1991.

FISHER, Karen et al. Theories of Information Behavior. Asist monograph series, 2005.

FLEURY, Maria Tereza L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel de Souza. (Org.). Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. L. Aprendizagem e Inovacao Organizacional. São Paulo, SP, Ed. Atlas, 1997.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLUD, Jenner L.P.F. Inteligência competitiva e gestão de informação estratégico na regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no estado de Mato Grosso do Sul. Dissertação de Mestrado. UnB/FACE. Brasília, 2006.

FRISHAMMAR, Johan; HORTE, Sven A. The Role of Market *Orientation* and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. *Technology Analysis & Strategic Management*; Vol. 19 Issue 6, p.765-788, 24p, Nov 2007.

FRISHAMMAR, Johan; ANDERSSON, Syante. The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms .*Journal of International Entrepreneurship*. Volume 7, Num. 1, March 2009

FREITAS, Henrique, LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, nº 3, p. 92-102, jul./set. 1992.

FULD, Leonard M. The new competitor intelligence. New York : John Wiley, 1994.

FUJINO, Asa. Serviços de informação tecnológica para empresa industrial: subsídios para planejamento a partir de estudo de usuários. 1993. 145 f. Dissertação (Mest. Biblioteconomia e Documentação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, Sao Paulo, 1993.

FURNIVAL, Ariadne Chlöe Maryl; ABE, Veridiana. Comportamento de busca na internet: um estudo exploratório em salas comunitárias. Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 25, 1º sem. 2008.

GAERTNER, Elaine et. al .Using GIS Tools and *Environmental Scanning* to Forecast Industry Workforce Needs. Detecting, Assessing, and Monitoring Relevant Topics in Virtual Information Environments. *Community College Journal of Research & Practice*; Vol. 33 Issue 11, p965-967, 3p, Nov 2009.

GARBER, Rogério. Inteligência competitiva de Mercado. São Paulo: Letras e Expressões Madras Editora, 2001.

GARTNER, W. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 27-40, 2001.

GEM-Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: 2007.

GIBBS, Allan. In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning : creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, V.4, Issue 3, pp 233 – 269, 2003.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASER, B; STRAUSS, A. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, New York : Aldine de Gruyter, 1967.

GRUN, R. Dinheiro no bolso, carrão e loja no shopping: estratégias educacionais e estratégias de reprodução social em famílias de imigrantes armênios. In: NOGUEIRA, M A (org). A escolarização das elites. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GREEN, A. What do We Mean by User Needs? *British Journal of Academic Librarianship*, v. 5, n. 2, p. 65-78. 1990.

GUINCHAT, C. e MENO, M. Introdução Geral às Ciências e Técnicas da Informação e Documentação. 2ª. Ed. Brasília: IBICT, p. 485. 1994.

GOITIA, Sabin et. Al. Implantación de sistemas de información empresarial. *El Profesional de la Información*; Vol. 17 Issue 5, p540-545, 6p, sep/oct 2008.

GOLDMAN, A. Evaluating the performance of the japanese distribution system. *Journal of Retailing*, vol 68, nº1, spring 1992.

GOMES, Elizabeth ; BRAGA, Fabiane . Construção de um sistema de inteligência competitiva. In. STAREC, Claudio (Org) , Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Inteligência Competitiva : como transformar informação em um negócio lucrativo. 2ª ed. Rio de Janeiro : Ed Elsevier, 2004.

GOTTFREDSON, Mark. Administração de alto impacto. São Paulo: Campus, 2008.

HAY, D.B, RILEY, M., KINCHIN, I.M. Entrepreneurial Cognition and Entrepreneurial Learning. School of Management, University of Surrey IntEnt 2005.

HAYTHORNTHWAITE, Jo. The business information maze: an essential guide. London: Aslib, 1990.

HAYDEN, Virginia. Information for management: services and sources. London: MCB, 1986.

HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organization strategy. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 159-174, 1982.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HJORLAND, Birger. The socio-cognitive theory of users situated in specific contexts and domains. In: FISHER, Karen (org). *Theories of Information Behavior*. Asist monograph series, 2006.

HEINSTRONG, Jennica. Broad Exploration or Precise Specificity: Two Basic Information Seeking Patterns Among Students . *JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 57(11):1440–1450, 2006.

HENRIQUE, Luiz Cláudio J.; BARBOSA, Ricardo R. Busca da informação em marketing : a perspectiva da ciência da informação. *RAE*. São Paulo, v. 49, n.2, abr./jun. 2009, p. 221-233.

INGWERSEN, Peter . Integrative framework for information seeking and interactive information retrieval. In : FISHER, Karen (org). *Theories of Information Behavior*. Asist monograph series, 2006.

INGWERSEN, P. Information and Information Science. Ed. Kent, *Encyclopaedia of Information and Information Science*. v. 56, Suplemento 19, p. 137-174. 1995.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil-2001, Rio de Janeiro- RJ, n. 1, 2003.

_____. Demografia das Empresas 2006. Rio de Janeiro-RJ, 2008.

JANK, Marcos S.; NASSAR, André M. Competitividade e globalização. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. In: *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*, São Paulo, Ed. Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio & NEVES, Marcos F. (organizadores). São Paulo: Pioneira, 2000.

JANNUZZI, Celeste. A. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: conceitos e terminologias. Campinas: Alinea, 2002.

JANUZZI, Celeste A.; MONTALLI, Kátia Maria Lemos. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 28-36, jan./abr., 1999.

JOGARATNAN, Gin .Management Style and Environmental Scanning in the Search for Business Opportunities and Challenges. International Journal of Hospitality & Tourism Administration.Vol. 6 Issue 1, p53-72, 20p; 2005.

JONES, Gareth. A Teoria das Organizações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

JOROSI, Boemo N. Environmental Scanning in Botswana's SMEs: A Study of the Manufacturing Industry. Libri: International Journal of Libraries & Information Services; Vol. 58 Issue 4, p224-233, 10p., Dec2008.

KAMOUN-CHOUK, Souad . Environmental Scanning in Tunisian Manufacturing SMEs. Journal of Information & Knowledge Management;, Vol. 6 Issue 1, p57-67, 11p, Mar2007.

KAHANER, Larry. Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1996.

KASH, K. A voz do Mercado. São Paulo. Atlas, 2002

KAPLAN, Robert . A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro : Elsevier, 1997.

KANNIAINEN, Vesa; POUTVAARA, Panu . Imperfect Transmission of Tacit Knowledge and Other Barriers to Entrepreneurship. IZA DP No. 2859, June 2007.

KIM, W. Chan et al.. A estratégia do oceano azul : como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

KRIKELAS, J. Information-Seeking Behavior: Patterns and Concepts. Drexel Library Quarterly, v. 19, n. 2, p. 5-20. 1983.

KUHLTHAU, Carol C. Kulthau's information search process. In : FISHER, Karen (org). Theories of Information Behavior. Asist monograph series, 2006.

_____. Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective. Journal of the American Society for Information Science, v.42, n.5, p.361-371, 1991.

_____. A Principle of Uncertainty for Information Seeking. Journal of Documentation, v.49, n.4, p.339-355, 1993.

KURATKO, D.F; HODGETTS, R.M Entrepreneurship: a contemporary approach. 3 ed. Dryden Press, 1998.

KOLB, D.A. Experiential learning: experience as the source of learning and development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.1984.

KOTLER, Philip. Os 10 pecados mortais do marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

KWANG, Sing N. et. Al. Organisational Learning Capability of Malaysia SMEs: Examining the Effects of Entrepreneurial Orientation and Human-Capital Development Practices. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 7 Issue 4, p219-230, 12p, Dec2008.

LAFAYE, Christophe. Intelligent agent appropriation in the tracking phase of an environmental scanning process: a case study of a French trade union. *Information Research*; Vol. 14 Issue 1, p5-5, 1p, Jan2009.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E. Inovação, Informação e Conhecimentos: a importância de distinguir o modo da moda. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.7 n.1. fev. 2006.*

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. *Sistemas de Informação*. 4 ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAVIN, Michael R. *Business information: how to find it, how to use it*. Phoenix, Arizona : Oryx, 1992.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. "O comportamento do empreendedor". In: DE MORI, F. (org.). *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LECKIE, et al. Modeling The Information Seeking of Professional. *Library Quarterly*, v. 66, nº 2, p. 161-193, 1996.

LE-COADCIC, F. *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LÉVY, P. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. In: _Martins, F. M. & da Silva, J. M. (Org.). *Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Sulina, 2003.

LEVY, M.; WEITZ, B. *Administração de Varejo*. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris; EO, 1999.

LIM, David; KLOBAS, Jane . Knowledge management in small enterprises. *Electronic Library*; Vol. 18 Issue 6, p420, 13p, 2000.

LIRA, Waleska et. Al . A busca e uso da informação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, n.13, n.1, p.166-183, jan/abr. 2008.

LUECKE, Richard. Ferramentas para empreendedores : ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Record, 2007.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, v.21, n.1, p. 135-172, 1996

MACULAN, A. M. et al. Reflexões sobre o desempenho inovador das empresas graduadas. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXII, 2002. Anais... Salvador, 2002.

MAFRA, Antero Tadeu, Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha. 1 v., 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção): Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MARCIAL, Elaine Coutinho. GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

MARCIAL, Elaine Coutinho. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Ed Saraiva, 2006.

MARCIANO, João Luiz P. Abordagens epistemológicas à Ciência da Informação: Fenomenologia e Hermenêutica. *Transformação*, Campinas-SP, 18(3), p.181-190, 2006.

MARTENS, Cristina Dai Prái. Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS. 2009.349 p.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar et. al.. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspectiva em Ciência da Informação*, v.13, n.1. p 95-111, jan-abr 2008.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAN, Thomas Wing Yan. Profiling the Entrepreneurial Learning Patterns: A Competency Approach., School of Management, University of Surrey. *IntEnt*, 2005.

MAN, T.W.Y.; LAU, T.; CHAN, K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, vol. 17 no. 2, pp. 123-142. 2002.

MAN, T. W.Y. ; LAU, T– Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Entreprising Culture*, v. 8, n. 3. 2000.

MARTUCCI, Elisabeth M. Abordagem Sense-Making para estudo de usuário. Porto Alegre: Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação da UFRGS, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de metodologia de pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2007

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

MEADOWS, A. J. A comunicação científica. Brasília: Briquet de Lemos, 1999

MELLO, Sérgio C. Benício, SOUZA, André L. Maranhão, PAIVA, Fernando Gomes de Paiva Júnior, Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006: 47-69

MERLO, Omar,;AUH, Seigyoung .The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. Marketing Letters, Volume 20, n. 3, March 2009

MCDONALD, R.E Linking organizational learning and innovation. University of Connecticut, 2002.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

MILANÈS, Franklin Marín. Repensando la figura Del usuário. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. 2006.

MILLER, Jerry P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In : MILLER, Jerry P. Business Intelligence Braintrust. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINNITI, M. ; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. Entrepreneurship Theory and Practice, 25, 5–16, 2001.

MIRANDA, Sylvania. Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais : o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil.2007.293 p. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília.

_____. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais . Revista de ciência da informação, Brasília, v.35. n.3, set/dez/2006.

_____. Identificando competências informacionais. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.

MUZYCHENKO, Olga. O papel da cultura e das competências pessoais na identificação de oportunidades internacionais. *Xvi IntEnt*, São Paulo, 2006.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos; CAMPELLO, Bernadete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, p. 321-326, set./ dez. 1997.

_____. Informação na indústria de bens de capital no Brasil. *Ciência da Informação*, v. 20, n. 1, p. 45-50, 1991.

_____. Informação para negócios no Brasil: reflexões. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1., 1993, Belo Horizonte. *Anais Belo Horizonte: UFMG/EB*, 241 p., 1994.

MORESI, Eduardo A. D.; ALCANTARA, Alexandre; PRADO, Hércules A. *Monitoração Ambiental e Metadados*, São Paulo, SP: KMBrazil, 2003.

MORESI, Eduardo A.D. *Monitoração ambiental e Complexidade*. Tese de Doutorado em Ciência da Informação: UnB, 2001.

_____. O Contexto Organizacional. In: TARAPANOFF, K. (org.) *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Editora da UnB, 2001, p. 59-92.

_____. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1998.

MUELLER, Suzana. *Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação (org)*. Brasília: Thesaurus, 2007.

MUZYCHENKO, Olga. O papel da cultura e das competências pessoais na identificação de oportunidades internacionais. *Xvi IntEnt*, São Paulo, 2006.

NITSE, Philip S ; PARKER, Kevin R. *Library Science, Knowledge Management, Competitive Intelligence: Archive Theory-The Common Link*. *Reference Librarian*, Vol. 38 Issue 79/80, p395-407, 13p .2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro. Campus. 1995.

OLIVEIRA, Paulo Henrique et. al. Contexto competitivo, monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica: o caso dos micro e pequenos varejos da região do Barro Preto em Belo Horizonte. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 110-121, maio/ago. 2008.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez .Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.

OLIVEIRA, M. A. Valeu! passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Marlene, BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. As Pequenas e Médias Empresas e a Gestão da Informação. In: PAIM, Isis (org.) A Gestão da Informação e do Conhecimento. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação / UFMG, p.219-238, 2003.

OKELLO-OBURA, Constant et. Al . Sources of Business Information and Means of Access Used by SMEs in Uganda: The Case of Northern Uganda. Library & Information Science Research Electronic Journal; Vol. 18 Issue 1, Special section p0-27, 28p, Mar2008.

_____. Proposed Business Information System Design (BISD) for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Northern Uganda. International Journal of Libraries & Information Services; Vol. 59 Issue 1, p31-44, 14p, Mar. 2009.

_____. Assessment of Business Information Access Problems in Uganda. The Canadian Journal of Library & Information Practice & Research; Vol. 2 Issue 2, p1-34, 34p, 2007.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. Estudo sobre experiências de geração de renda e oferta de recursos financeiros as famílias pobres: capítulo Brasil. OIT / IPEC / PROJETO RLA / 00 / 53P / USA. 2002.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Frederico; BORGES, Mônica. A inteligência empresarial e biologia do conhecer: uma análise exploratório-qualitativa do setor de pequenas e médias empresas de consultoria de Belo Horizonte. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 22, 2º sem. 2006.

PETTIGREW, K. et al. Conceptual Frameworks in Information Behavior. Annual Review of Information Science and Technology – ARIST, v. 35, p. 43-78, 2001.

PINHEIRO, Lena Vânia R. Usuário – Informação. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Ed./IBICT, 1982.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. HSM Management, n. 17, p. 40-46, nov-dez, 1999.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

PORTER, M. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência Competitiva. In: TARAPANOFF, Kyra (org) Inteligência, Informação e conhecimento em corporações – Brasília: IBICT – UNESCO, 2006.

QUEIRÓZ, M. I. P. Relatos orais do indizível ao dizível. Ciência e Cultura. Campinas/SP, v.39, n.3, p.272-286, 1987.

RAMOS, Hélia Chaves; CARVALHO, Fernanda; CUNHA, Murilo Bastos da . Avaliação do uso do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas: um serviço de informação destinada a micro empresa brasileira . Ci. Inf., Brasili, v. 35, n. 3, p. 255-269, set./dez. 2006.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas . In: Encontro anual da ANPAD, Curitiba, Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

RAE, D., CARSWELL, M. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 8 no. 2, pp. 150-158. 2000.

REICHHELD, F. A pergunta definitiva. Campus, São Paulo, 2006.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago.2002.

RIBEIRO, Cristiana Elisa Aguiar; BASTOS, Jaime Sadao Yamassaki. Monitoração Ambiental e Uso de Fontes de Informação no Setor de Saúde: Estudo de Caso de uma Cooperativa Médica. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib), 2006.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBREDO, Jaime. Da ciência da informação revisitada: aos sistemas humanos de informação. Brasília: Thesaurus, 2003.

ROBIC, André R.; MATTAR, Fauze .A influência da orientação informacional na eficácia dos sistemas de informação de marketing. São Paulo – SP, FGV-EAESP, CATI - Congresso Anual de Tecnologia da informação, 2005.

SANTOS, Raimundo Nonato; BERAQUET, Vera Silva. Informação estratégica e empresa : o discurso a prova dos fatos. Datagramazero – Revista Ciência da informação, v.2,n.3, jun 2001.

SARACEVIC, T. Information Science. Journal of the American Society for Information Science. V.50, 1999.

SAVOLAINEN, Reijo. Everyday life information seeking . In: FISHER, Karen (org). Theories of Information Behavior. Asist monograph series, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da Silva; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa . Florianópolis: UFSC, 2000.

SILVA, Marco Antonio et al. Cultura e Orientação Empreendedora : uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 4, p. 57-71, Jan./Mar. 2009.

SEBRAE/DIEESE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa :2008. / Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos. Brasília, DIEESE, 2008.

SEBRAE. Atuação do Sistema Sebrae no atendimento ao Comércio Varejista. Brasília, SEBRAE, 2008.

SEBRAE. Estudos e pesquisas: critérios de classificação do porte da empresa. 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 05.nov.2008

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2004.

SEBRAE. Pesquisa de fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília: Sebrae, 1999.

SERRENTINO, Alberto. Inovações no varejo. 2a ed. São Paulo; Saraiva, 2006.

SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro : José Olímpio, 2001.

SINGH, R. P , HILLS, G. E., LUMPKIN, G. T., New Venture Ideas and Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process of Opportunity Recognition. Institute for Entrepreneurial Studies - University of Illinois at Chicago, 1999.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. The Academy of Management Review, v. 25, n.1, p. 217-226, 2000.

SHENTON, A.; DIXON, P. The Nature of Information Needs and Strategies for their Investigation in Youngsters. Library & Information Science Research 26, p. 296-310. 2004

SILVEIRA, Murilo Artur Araújo da. Rede de textos científicos: um estudo sob a ótica da institucionalização da Ciência da Informação no Brasil / Murilo Artur Araújo da Silveira – Campinas: PUC – Campinas, 2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas; GUIMARAES, Tomás A. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas 2006.

SOUZA, Antonio J.F.P.; PORTO, André A.; ANDRADE, Sonia Cruz-Riascos. Metodologia, método e técnica de investigação científica em Ciência da Informação: teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (PPGCInf/UnB) em 2006-2007. IX Enancib. São Paulo, 2008.

SOUZA, Terezinha de Fátima Carvalho de. Organização da área de informação para negócios no Brasil: a questão da informação financeira e suas fontes. Belo Horizonte: UFMG/EB, 1996.

_____; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Instituições provedoras de informação tecnológica no Brasil: análise do potencial para atuação com informação para negócios. Ciência da Informação, Brasília, v. 25, n. 1, p. 52-58, jan./abr. 1996

_____; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Fontes de informação financeira no Brasil. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 1, p. 37-48, jan./abr. 1999.
SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS - SCIP. Disponível em: <www.scip.org>. Acesso em: 16 jul. 2007.

SPROESSER, R. L. Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos. In: Varejo Competitivo. Vol 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STOLLENWERCK, Maria Fatima. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada, 2000.

STAREC, Claudio. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Ed Saraiva, 2006.

SULL, Donald . ESCOBARI, Martin . Made in Brazil: o segredo das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

STOREY, D. J. Education, training and development policies and practicies in medium sized companies in the UK: do they really influence firm performance? *Omega*, 2002.

STRAUSS, A. Qualitative Analysis for Social Scientist. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

SVEIBY, Karl E. O valor do intangível. HSM Management, São Paulo, v. 4, n. 22, p. 66-69, Set./Out. 2000.

TARAPANOFF, Kira (org). Inteligência, informação e conhecimento. Brasília : Ibict; Unesco,2006.

_____. Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TAYLOR, R.S. Value-Added Processes in Information Systems. Norwood: Ablex Publishing, 1986.

_____. Value-added processes in the information life cycle. *Journal of the American Society and Information Science*, v.33, n.5, p.341-346, 1982.

TAYLOR, R.S. Information Use Environments. In: DERVIN, B., VOIGT, M.J. (orgs.). *Progress in Communication Science*. Norwood: Ablex Publishing, 1991.

TIMMONS, J.A New venture creation. 4 ed. Boston: Irwin McGrawhill, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

TUCKER, Robert. B. Agregando valor ao seu negócio. São Paulo: Makron Books, 1999.

TONELLI, A. Elaboração de uma Metodologia de Capacitação Aplicada ao Estudo das Características Comportamentais dos Empreendedores. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP. Dissertação, 1998.

TOMAEL, Maria Inez et al .Avaliação de fontes de informação na internet: critérios de qualidade. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib), 2007.

TERRA, J.C., KRUGLIANKAS, I. Gestão do conhecimento em pequenas e medias empresas. 2 ed. São Paulo : Negocio Editora, 2003.

ULRICH, T. A. An empirical approach to entrepreneurial-learning styles in BROCKHAUS, R. H. et al. , *Entrepreneurship education: a global view*, Ashgate, Aldershot, pp. 147-164. 2001.

URDANETA, Iraset P. Gestión de la Inteligência: Aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional – retos y oportunidades. Caracas: Univ. Simon Bolívar, 1992.

VARVAKIS, G. J. R.; VALERIM, P.; BLATTMANN, U. Valor agregado a serviços e produtos de informação. *Informativo CRB 14 / ACB*, Florianópolis, v. 9, n. 1, jan./mar. 1999.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMANCIO, Robson *Empreendedorismo, inovação e redes : uma nova abordagem .RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun./2008.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. *Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.*, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004

VALENTIM, Marta Lígia; WOIDA, Luana Maia ;. *Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.5 n.4, ago, 2004.*

VALENTIM, M. L. P. (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M.L.P; PACHECO, C.G .Prospecção e Monitoramento Informacional no contexto da inteligência competitiva: avaliação do uso de tecnologias de informação e comunicação(TIC's) em empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Jaú-SP. Enancib, São Paulo, 2008

VERNON, K. D. C. (Ed.) Information sources in management and business. London: Butterworths, 1984.

WAGNER, A. Ben ; LAVIN, Michael R. Mining Technical Resources for Business Information. Journal of Business & Finance Librarianship; Vol. 14 Issue 2, p128-158, 2009.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. Value and information: concepts and issues for management. Management Decision, v.37, n.8, p.643-656, 1999.

WANG, Peiling (1999) – Methodologies and Methods for Users Behavioral Research. Annual Review of Information Science and Technology – ARIST, v. 34, 1999, p. 53-99.

WERSIG, Gernot. Information Science : the study of postmodern knowledge usage. Information Processing and Management. V.29, n.2, 1993.

WERSIG, G. e WINDEL, G. Information Science needs a theory of information action. Social Science Information Studies, v. 5, p. 11-23. (1985)

WILSON, Thomas. D.Evolution in Information Behavior Modeling Wilson's Model. In: FISHER, Karen(org). Theories of Information Behavior. Asist monograph series, 2005.

_____. Human Information Behavior. Informing Science, v. 3, nº 2, p. 49-55, 2000. Disponível em: <<http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf>>.

WILSON, Thomas D. Recent trends in user studies research and qualitative methods. Information Research, 5(3), March 2000a

_____. Models in information behavior research. Journal of Documentation, London, v. 55, n. 3, p. 249-270, June 1999.

_____. On user studies and information needs. Journal of Librarianship, 37(1), 3-15, 1981.

WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. Entrepreneurship : Theory & Practice, v.24, n.1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach. Journal of Business Venturing. v. 20, n.1, p. 71-91, 2005.

WHITE, Gary W. Business Information Courses in LIS Programs: A Content Analysis. *Journal of Business & Finance Librarianship*; Vol. 10 Issue 2, p3-15, 13p, 2004.

YOUNG, J.E., SEXTON, D.L, "Entrepreneurial learning: a conceptual framework", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 5 no. 3, pp. 223-248.1997.

XUE ,Zhang; MAJID, Shaheen. *Environmental Scanning* Initiatives of SMEs in Singapore. *International Journal of Libraries & Information Services*; Vol. 59 Issue 2, p114-123, 10p , Jun2009.

ZAHRA, Shaker. The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Minnesota, SEJ 2, 243–257, 2008

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003

ZHANG, Y. Using the internet for survey research : a case study. *Journal of the American Society for Information Science*, v.5, p 57-68, 2000.

APÊNDICE 1

Universidade de Brasília**Prezado(a) Empresário(a),**

Estou elaborando uma tese de doutorado, a ser submetida ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, pela UnB – Universidade de Brasília, sob orientação do Prof. Dr. André Porto Ancona Lopez.

O questionário que você está recebendo tem a finalidade de levantar subsídios para estudar o **monitoramento informacional do ambiente competitivo de negócios no segmento do comércio varejista de materiais para construção**. O tempo estimado para resposta é de 15 minutos. As questões a seguir visam a caracterizar como você usa a informação para negócios. Portanto, não há resposta certa ou errada. Caso você não saiba ou não se lembre de algo, deixe em branco. Procure ser o mais preciso possível em suas respostas; contudo, não deixe de responder uma questão por não se lembrar do número exato que está sendo solicitado. Ao final, **não é necessário que você se identifique**, a menos que queira. Dessa forma, fique à vontade e responda com a maior sinceridade. Sua ajuda é muito importante para a pesquisa.

Muito obrigado por sua consideração e interesse!

Eber Luis Capistrano Martins – CID / UnB

Tel : (65) 9981 7045 / 3642 3962

Email : eberluis@terra.com.br

Universidade de Brasília

Tel de Contato (61) 3107 2632 (Secretaria da Pós Graduação / CID/ UnB)

Questionário – Fase I - Descritivo Quantitativo

1 Seus dados (Sócio – Demográfico e Características da Empresa)

1.1 Sexo : () Masculino () Feminino

1.2 Idade : () Entre 25 e 35 anos () Entre 36 e 45 anos () Entre 46 e 55 anos () Acima 55

1.3 Escolaridade :

() Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo

() Analfabeto

1.4 Cargo na Empresa : _____

1.5 Tempo na função de Empresário : _____ (Em anos)

1.6 Número de Pessoas que trabalham atualmente na sua Empresa : _____

1.7 Tempo de existência da sua Empresa (Tempo desde sua abertura) : _____ (Em anos)

1.8 Qual a especialidade de sua empresa dentro do Comércio de Materiais p/ Construção :

1 Material Básico (Cimento, cal, areia, brita, ferragem, telha, madeira)	5 Banheiros e Cozinha (Acabamento- Louças, metais, acessórios e Móveis-armários)
2 Segurança Residencial (Esquadrias e Proteção – Fechadura – travas)	6 Ferramentas (Manual-elétrica, segurança)
3 Elétrica (Iluminação, Lâmpada, condutor, chaves disjuntor)	7 Acabamento (Revestimento, Assentamento, Pintura-tintas, Cobertura- Forro, isolante)
4 Hidráulica (Tubos e conexões, Reservatórios, Peças acessórios – Água, Gás , Esgoto)	8 Casa e Lazer (Utilidade doméstica, decoração, jardim, proteção, camping, piscina)

1.9 Tamanho atual da Área de Vendas (Em m2) : _____

1.10 Sua Empresa é associada a ACOMAC-MT : () Sim () Não

1.11 Sua empresa está classificada em que estágio no ciclo de vida empresarial :

() Nascimento () Crescimento () Maturidade () Sobrevivência () Declínio

2 Seu Perfil . Podemos dizer que você é uma pessoa que :

CATEGORIA TEMÁTICA – PERFIL EMPREENDEDOR	Grau de Concordância		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
2.1 Dedicar tempo e busca informações para identificar novas oportunidades no mercado			
2.2 Possui agressividade para competir com a concorrência			
2.3 Promove inovação junto ao mercado, através de iniciativas em sua empresa			
2.4 Possui bons relacionamentos profissionais e sociais que lhe ajudam a administrar sua empresa			
2.5 Possui capacidade e facilidade de aprendizagem e domínio das técnicas de gestão empresarial			
2.6 Tem capacidade liderar pessoas a partir de objetivos bem definidos			
2.7 Tem facilidade de pensar sobre o futuro – visão a longo prazo			
2.8 Na sua vida pessoal costuma planejar e escrever objetivos			
2.9 Tem Iniciativa e pró atividade como características pessoais			

3 Como poderia classificar o Ambiente de Negócios em que sua empresa atua :

PODEMOS DIZER QUE	Indicativos do estágio atual de conhecimento		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
3.1 O nível de risco de insucesso existente para uma empresa no segmento de comércio que você atua é.....?			
3.2 O nível de incerteza sobre as mudanças e futuro no ambiente de negócio no segmento de comércio que você atua é.....?			
3.3 O nível de competitividade atual entre os concorrentes no segmento de comércio que você atua é.....?			
3.4 A complexidade para atuar no ambiente de negócios do comércio varejista pode ser considerada.... ?			
3.5 Considera que o ambiente de negócios varia muito, ou seja, é muito turbulento e sofre muitas mudanças/alterações de modo rápido ? Aponte seu grau de concordância.			
3.6 Em sua empresa o nível atual de interpretação e análise das mudanças que estão acontecendo no ambiente de negócio pode ser considerado..... ?			
3.7 De modo geral, você considera que sua empresa possui um nível diferenciado de informações se comparado a maioria dos seus concorrentes			

4 Em termos de consciência/compreensão das informações e uso de fontes do Ambiente de Negócios que sua empresa atua, pode-se afirmar que :

PODEMOS DIZER QUE SUA EMPRESA	Indicativos do estágio atual		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
4.1 Para atingir os objetivos estratégicos sua empresa consegue listar as informações necessárias a serem coletadas do ambiente de negócios. Aponte seu grau de concordância			
4.2 Para atingir os objetivos estratégicos sua empresa consegue identificar de quais fontes de informação serão buscadas estas informações necessárias. Aponte seu grau de concordância.			
4.3 A informalidade (uso de fontes informais) na busca de informações sobre o ambiente de negócios pode ser considerado.....?			

5 O que sua empresa faz para melhor entender as mudanças que estão acontecendo no Ambiente de Negócios (Monitoramento Informacional do Ambiente – cinco forças competitivas) :

PODEMOS DIZER QUE SUA EMPRESA	Indicativos do estágio atual de interesse		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
5.1 Busca informações para fazer análise comparativa do seu desempenho e práticas gerenciais em relação à concorrência			
5.2 Busca informações sobre as necessidades dos clientes potenciais e tendências de comportamento no mercado em que atua.....			
5.3 Busca informações de possíveis parceiros/distribuidores e fornecedores			
5.4 Busca informações de novas tecnologias e inovação em produtos e serviços			
5.5 Busca informações de novos formatos de varejo			
5.6 Busca informações de outros/novos mercados...			
5.7 Busca informações para conhecer as necessidades e desejos dos clientes atuais, assim como, o nível de satisfação e nível de reclamação?			

6 Dentre as alternativas abaixo, o que mais tem preocupado sua empresa em relação a busca de informação no ambiente de negócios (objetivo de busca de informação para negócios) :

PODEMOS DIZER QUE SUA EMPRESA OBJETIVA	Indicativos do estágio atual		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
6.1 Entender quais aspectos internos da minha empresa podem ser melhorados, se comparado com as demais empresas do mercado..... ?			
6.2 Entender quais oportunidades existem e se a minha empresa está preparada para agarrar e tornar-se mais competitiva no mercado ?			
6.3 Entender quais pontos fortes internamente minha empresa possui, quando comparada com o mercado concorrencial			
6.4 Entender quais ameaças existem e se podem fazer com que minha empresa venha a ter problemas no futuro ou mesmo morte súbita.....			

7 Aponte os Tipos de informação mais utilizadas para Identificação de Oportunidades.

PODEMOS DIZER QUE EM SUA EMPRESA	Grau de Importância na Identificação de Oportunidades		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Itens			
7.1 Informações mercadológicas (tais como análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos do comportamento e estilos de vida, pesquisas de mercado)			
7.2 Informações financeiras (tais como desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.)			
7.3 Informações estatísticas (tais como recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas produzidas por órgãos públicos e OnGs)			
7.4 Informações sobre empresas e produtos (tais como histórico de uma empresa, diretórios com perfis de empresas e informações sobre fusões e aquisições);			
7.5 Informações jurídicas (tais como leis e regulamentação de impostos e taxações)			
7.6 Informações da área específica - setor: todas as informações pertinentes ao setor, que vão ser permeadas pelos outros tipos de informações detalhadas			

8 Dentre as orientações estratégicas aponte o Grau de Concordância para sua empresa.

Dimensões da Orientação Empreendedora	Grau de Concordância		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
PODEMOS DIZER QUE EM SUA EMPRESA			
8.1 (Em geral, sua empresa desenvolve suas atividades com times de trabalho autônomo e líderes com comportamento autônomo, retratando ação independente na forma de agir das pessoas) Autonomia			
8.2 (Em geral, sua empresa costuma engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos) Inovatividade			
8.3 (Em geral, sua empresa tem uma propensão a assumir riscos e costuma engajar em projetos de alto risco) Assumir riscos			
8.4 (Em geral, sua empresa antecipa-se ao mercado, busca oportunidades, tende a influenciar o ambiente de negócio ou iniciar mudanças, tem uma perspectiva de olhar adiante acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios) Proatividade			
8.5 (Em geral, sua empresa atua de forma competitiva perante seus concorrentes, responde a tendências e demandas que já existem no mercado, move-se em função das ações da concorrência respondendo agressivamente a elas). Agressividade Competitiva			

9 Fale sobre as características da sua empresa em termos de Cultura Organizacional

PODEMOS DIZER QUE EM SUA EMPRESA	Grau de Concordância		
	Itens	Baixa (1)	Média (2)
9.1 O processo decisório está centralizado na figura do empresário principal da empresa			
9.2 Sua empresa envolve funcionários e realiza planejamento estratégico em prazos determinados visando realizar mudanças num futuro próximo?			
9.3 Os objetivos da empresa estão descritos de maneira clara e objetiva			

10 Fale sobre as características da sua empresa em termos de Cultura Informacional

PODEMOS DIZER QUE EM SUA EMPRESA	Grau de Cultura Informacional		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
10.1 Em sua empresa existe colaboração e participação da equipe na busca e avaliação de informações para torná-la mais competitiva			
10.2 Sua empresa busca e avalia informações para promover melhorias e inovação frente à concorrência			
10.3 Sua empresa tem buscado ativamente informações no ambiente de negócios para poder criar conhecimento e promover aprendizagem internamente...?			
10.4 Sua empresa tem buscado informações no ambiente de negócios somente em casos específicos para auxiliar na tomada de decisão ...?			
10.5 Sua empresa usa tecnologias e processos de gestão da informação para melhor tomada de decisão estratégica e competitiva			

11 Posicionamento competitivo atual. Escolha uma dentre as três alternativas abaixo :

PODEMOS DIZER QUE EM SUA EMPRESA	Marque X
11.1 Sua empresa possui uma oferta de produtos/serviços de valor relevante e os concorrentes têm muita dificuldade em imitá-la.	
11.2 Sua empresa possui uma oferta de produtos/serviços de valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros concorrentes conseguem fazer o mesmo.	
11.3 Sua empresa tem uma oferta de produtos/serviços cujo valor percebido é inferior ao dos concorrentes	

OBSERVAÇÃO DO PESQUISADOR. O uso de indicativos em três níveis (1,2,3) foi pensado visando-se conhecer os indicativos médios de cada bloco temático, o qual poderia estabelecer um melhor cruzamento e identificação de relações objetivadas. Não se utilizou ponderação para as respostas, visto que o peso para respostas alto, médio ou baixo seguiram os indicativos 1,2 e 3, respectivamente, evitando-se assim possível viés no entendimento do respondente.

APÊNDICE 2



Universidade de Brasília

Entrevista gravada número _____ Data da entrevista _____

Dados de identificação do entrevistado

Nome _____ Cargo _____

Empresa que representa (Número) _____

Bloco A – Seu Perfil Empresarial

1. Quais competências são essenciais a um empresário para que ele consiga crescer e desenvolver sua empresa num ambiente competitivo de varejo? Fale sobre elas.
2. O que você pessoalmente tem feito para adquirir/melhorar essas competências essenciais e seu desempenho como gestor empresarial? Explique como.

Bloco B – Seu Ambiente de Negócios e o Monitoramento informacional

3. As pressões externas e possíveis mudanças no ambiente competitivo de varejo geram incertezas para você no que se refere a sua competitividade nos próximos anos? Se sim, fale sobre quais são essas possíveis pressões/mudanças.
4. O que você pessoalmente tem feito para entender/interpretar essas pressões externas/mudanças geradoras de incerteza no ambiente competitivo de varejo? Explique como monitora o ambiente em busca de informação.
5. Fale sobre quais tipos de informação para negócios têm lhe ajudado a entender as pressões externas/mudanças e projetar um futuro para o ambiente competitivo de varejo?
6. Quais tipos de fontes de informação confiáveis geralmente consulta para ter acesso à informações relevantes para entender o ambiente competitivo?

Bloco C – Orientação Empreendedora e a busca por oportunidades

7. Quais são suas prioridades em termos de orientação estratégica para sua empresa crescer e competir melhor no ambiente competitivo de varejo? Como o(a) Sr(a) define essas prioridades? Porque são elas.
8. Em relação ao monitoramento contínuo do mercado, identificação de futuras necessidades dos clientes, antecipação de mudanças, antecipação de possíveis problemas de mercado, constante busca por novas oportunidades, constante busca por negócios que podem ser adquiridos. Fale um pouco sobre essa realidade na sua empresa. (Dimensão proatividade)

9. O(A) Sr(a) pode caracterizar o que seja uma oportunidade no ambiente competitivo do comércio varejista de materiais para construção?

Bloco D – Seu Desempenho Competitivo na MPE

10. Como o Sr.(a) avalia seu desempenho competitivo nesse ambiente de varejo? Quais informações o Sr(a) utiliza para se perceber frente à concorrência e o atendimento às necessidades dos clientes e parceiros/fornecedores ?

11. Como está seu posicionamento competitivo frente à concorrência no ambiente de negócios de varejo. Sua empresa possui vantagem competitiva? Comente.

Bloco E – Sua Cultura e monitoramento informacional na MPE

12. Na sua empresa, o(a) Sr(a) avalia que a Cultura Organizacional existente lhe ajuda a ser mais competitivo. Favorece o monitoramento de informações no ambiente. Fale mais sobre isso.

13. Na sua empresa, a Cultura no uso de Informação lhe ajuda a ser mais competitivo. Favorece o monitoramento de informações no ambiente. Fale mais sobre isso.

Encerramento e agradecimento

Eu não tenho mais questões a colocar. Gostaria de saber se o(a) Sr(a) tem alguma coisa a dizer ou perguntar/ colocar antes de encerrarmos a entrevista.

Lembro que as informações coletadas foram gravadas e são de uso estritamente acadêmico e serão confidenciais, não identificando os respondentes quando do processo de análise

Acreditamos que os resultados poderão vir lhe ajudar e assim também possibilitar um melhor entendimento do negócio comércio varejista de materiais para construção e sua relação com o monitoramento informacional do ambiente competitivo.

Muito obrigado por sua disposição e colaboração nesta pesquisa acadêmica.

Eber Luis Capistrano Martins

APÊNDICE 3



Universidade de Brasília

Questionário – Fase III - Descritivo Quantitativo

Sr(a) Cliente, meu nome é Eber Luis Capistrano Martins, sou aluno do doutorado em Ciência da Informação pela UnB e, neste momento, estou realizando uma pesquisa para saber como está o nível de desempenho competitivo de algumas empresas MPEs do comércio varejista de materiais para construção. Agradeço se puder contribuir com esta pesquisa acadêmica, respondendo as questões específicas, abaixo.

Quest. N : _____ Data : ___/___/___ Loja (Nome - Número) _____

Nome do Cliente :	Tel Contato :
Idade :	Sexo : () Masculino () Feminino
Nível Escolaridade :	Perfil : () Primeira compra () Já comprou antes

a) Avaliação de itens de Desempenho Competitivo

1 Esta loja que o Sr(a) visitou é a sua preferida para compras ? () Sim () Não

2 Considerando esta Loja, como avalia sua satisfação com os itens abaixo :

Especificação / NOTAS – OE - PROATIVIDADE	Extremamente Insatisfeito	Indiferente	Extremamente Satisfeito
Produtos diferenciados e inovadores frente a concorrência	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Processos de atendimento ao cliente diferenciados e inovadores frente a concorrência	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
É uma loja que influencia o mercado e inicia mudanças...tem um olhar adiante e antecipativo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		

3 Você encontrou o produto que procurava inicialmente ? () Sim () Não

4 Você tem alguma reclamação desta loja? () Sim () Não

5 Você recomendaria esta loja a seus amigos mais próximos? () Sim () Não

6 Considerando os itens anteriores, qual sua Satisfação Geral com esta loja se comparado a concorrência local ?
Dê uma nota de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Obrigado por sua colaboração.