

05
04
05

VII SEMEAD

Seminários em Administração FEA-USP
10 e 11 de Agosto de 2004

Administração Geral	Ensino de Administração	Finanças	Gestão de Agronegócios	(
Gestão do Conhecimento	Gestão de Varejo	Gestão Socioambiental	Marketing	Met
Organização do Terceiro Setor	Operações	Política de Negócios e Economia de Empresas	Recursos Humanos	F
VI SEMEAD	V SEMEAD	IV SEMEAD	III SEMEAD	

Data: 10 e 11 de agosto de 2004

São Paulo : FEA/USP, 2004.

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO DO AMBIENTE
EMPRESARIAL:**

**um estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em
uma empresa brasileira de grande porte**

Kristiane Cera Carvalho

Mestranda - Escola de Engenharia de São Carlos – USP
kris@telan.com.br

José Henrique de Andrade

Graduando - Escola de Engenharia de São Carlos – USP
jandrade@sc.usp.br

Edmundo Escrivão Filho

Professor Doutor - Escola de Engenharia de São Carlos – USP
edesfi@prod.eesc.usp.br

R. Capistrano de Abreu, 638 apt. 74
Proença
Campinas – SP
Telefones: (19) 3029 0904
(19) 9176 0893

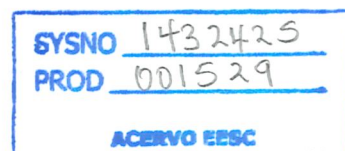
ABSTRACT

The changes in the external environment can influence in an important way the competitiveness and the affects of the organizations development. The activities related to strategic process make that the administrators accomplish a better adjustment between the organization and its environment. Among these activities, the environmental scanning has the purpose to observe the varieties and collect information of the company's environment.

The objective of this article is to confront the theory of environmental scanning with its practice in a big Brazilian company. As results, it was verified that this company doesn't possess a internal structured system to analyze the external environment. However, its main partners participate in an association that monitored continuously important varieties for the company.

key-words: information management, strategic plan, environmental scanning.

1432425
001529



11 p.

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO DO AMBIENTE EMPRESARIAL:

um estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em uma empresa brasileira de grande porte

1. INTRODUÇÃO

O funcionamento organizacional pode ser representado por um modelo de cinco variáveis - Tecnologia, Comportamento, Estrutura, Decisão e Estratégia (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Destas variáveis, relevantes à compreensão da dinâmica organizacional, este artigo abordará somente a questão da Estratégia, vista pelo lado da prática do monitoramento do ambiente organizacional como etapa do planejamento estratégico empresarial.

Segundo Pereira (1999) a empresa é um sistema aberto e dinâmico, isto é, um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente. Os adeptos da abordagem dos sistemas fechados se concentram apenas no ambiente interno da empresa que, embora importante, tem valor limitado no que se refere ao processo estratégico.

Assim, as empresas necessitam conhecimento de sua realidade ambiental a partir de informações encontradas em seu ambiente externo. Estas informações podem ser consideradas estratégicas pois contribuem para a ação estratégica dos dirigentes das organizações.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AMBIENTE EXTERNO

Segundo Motta (1982), o primeiro resultado da constatação de que as organizações vivem em um ambiente de turbulência e constantes mutações foi a necessidade sentida por elas de aperfeiçoar seus processos de planejamento e manter-se alertas para possíveis modificações futuras. Assim, surgiu a técnica administrativa denominada planejamento estratégico, substituindo técnicas de projeção do futuro baseadas no crescimento histórico, que não conseguiam lidar com um ambiente em constante modificação.

É consenso entre os estudiosos que o planejamento é considerado estratégico quando tem como principal característica a ênfase no ambiente da empresa e que essa técnica visa, portanto, ajustar a organização às variáveis ambientais. Estas são as colocações de Hax e Majluf (1984), Vasconcellos Filho (1985), Fischmann e Almeida (1991), Certo e Peter (1993), Bethlem (1999), Oliveira (1999), Thompson Jr. e Strickland (2000) e Almeida (2001).

Assim, autores como Fischmann e Almeida (1991) relacionam essa técnica intimamente à análise do ambiente da organização, que objetiva, justamente, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos do ambiente em que se insere. Certo e Peter (1993) chegam a afirmar que o relacionamento com o ambiente externo condiciona a vida ou a morte de uma empresa. Hax e Majluf (1984) também colocam que a manutenção de uma atitude vigilante em relação às mudanças nas variáveis ambientais é a maior força que indica a capacidade da organização de sobreviver em seu ambiente.

Planejamento estratégico é, portanto, um sistema de levantamento e avaliação de situações, que pretende não ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas preparar a organização para as modificações neste futuro (VASCONCELLOS FILHO, 1985). E se, de acordo com Thompson Jr. e Strickland (2000), a elaboração da estratégia é um exercício de empreendimento e uma maneira de pensar de fora para dentro, o grande desafio dos gerentes consiste em manterem suas estratégias muito próximas dos acontecimentos externos.

Para lidar com a incerteza, as estratégias precisam adquirir flexibilidade para ampliar o escopo de possíveis respostas às imposições de um ambiente em constante mutação. O aumento da incerteza e a intensificação da concorrência significam privilegiar soluções que aumentem a agilidade de resposta às novas condições mais incertas e mutáveis (SOUZA, 1995).

Para Meyer (1997) é através do planejamento estratégico que as empresas podem adotar um comportamento que procure minimizar o crescente grau de incerteza ambiental. Fischmann e Santos (1982) dizem que, para isso, surge a necessidade de capacitar a administração para antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar, mediante a avaliação do comportamento das múltiplas variáveis que compõem a realidade da organização.

Assim, a organização deve se preocupar com fatores do ambiente externo porque ele cria incertezas e é preciso responder a elas projetando a organização para se adaptar a este ambiente e influenciá-lo. A incerteza aparece quando os gerentes não têm informação suficiente sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar as necessidades e mudanças do ambiente (DAFT, 1999).

Para Oliveira (1999), o executivo deve atentar para as falhas mais frequentes na consideração do ambiente de uma empresa. Segundo ele, a primeira é não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a empresa. A segunda é não considerar o grau de influência da empresa sobre os fatores considerados do ambiente e a terceira é não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente. Em contraposição à segunda falha exposta pelo autor e a posição de Daft (1999) sobre a influência da empresa em seu ambiente, Fischmann & Almeida (1991), Bethlem (2002) e Almeida (2001) afirmam que as ocorrências no exterior da empresa sofrem pouca ou nenhuma influência dela.

Davenport e Prusak (2002) dizem que há pelo menos três tipos de respostas básicas a partir das quais a empresa pode reagir ao ambiente externo. A empresa pode: 1-se adaptar ao mundo exterior; 2-investigar esse mundo em busca de transformações a que deve responder; 3-ou moldar as condições exteriores, por meio de serviços e produtos da informação.

Daft (1999) diz existirem duas estratégias básicas para conviver com incertezas ambientais relevantes. Uma é adaptar a organização às mudanças ambientais e a outra é influenciar o ambiente para torná-lo mais compatível com as necessidades da organização. A primeira estratégia deve ser baseada em previsões, ou seja, no esforço para antecipar as tendências que permitirão prever eventos futuros. O planejamento, segundo ele, pode atenuar os efeitos contrários originados por rápidas mudanças do ambiente. A segunda estratégia, a de influenciar o ambiente, pode ser realizada, segundo o autor, através de propaganda e relações públicas, da atividade política e de associações de classe.

Assim, considerando que os acontecimentos no ambiente externo da organização podem influenciar de maneira relevante sua competitividade e afetar seu desenvolvimento, uma gestão estratégica que vise um melhor ajustamento entre ela e seu ambiente pode significar o sucesso desta organização.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA E MONITORAMENTO DO AMBIENTE

A atividade de monitoramento, entendida como a observação sistemática das variáveis que podem influenciar o desempenho da organização, é uma maneira de coletar informações para o processo estratégico, seja na fase de elaboração da estratégia, seja na implementação dos planos e nas mudanças necessárias para adequar organização e ambiente. Monitorar o ambiente externo da empresa pode significar a diferença de uma gestão estratégica de outra não estratégica.

3.1 MONITORAMENTO AMBIENTAL

O enfoque tradicional do planejamento empresarial, bastante em voga até meados da década de 1960, recomendava avaliação ocasional e reformulação de objetivos para adaptação estrutural da empresa aos fatores do ambiente. O enfoque moderno parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos baseado em um fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização (MOTTA, 1982).

Portanto, devido ao fato de as mudanças ocorridas no ambiente de negócio serem dinâmicas, elas precisam ser continuamente monitoradas (SANTOS & PEREIRA, 1995).

Autores como Certo e Peter (1993) acreditam que a atividade de análise do ambiente é a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente examinadas pela empresa. Esses autores dizem que a análise do ambiente consiste, exatamente, em “monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir objetivos” (p.35). Assim, a etapa de monitoramento do ambiente deve fornecer aos administradores informações adequadas para reflexão, sendo que elas devem ser obtidas de todos os níveis do ambiente organizacional e a análise dessas informações deve estabelecer a relevância destes níveis ambientais e das várias questões estratégicas para a organização.

Para Aguilar (1965), com o monitoramento ambiental os administradores obtêm informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa a fim de guiar o seu curso de ação futuro. Segundo o autor, os administradores são chamados a considerar e inter-relacionar de maneira significativa uma grande quantidade de fatores externos, onde a quantidade de dados disponíveis é imensa e a confiança neles é frequentemente questionável, além de sua coleta e processamento poderem ser caros e muita informação desejável não estar disponível.

De acordo com Kotler (1998), uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais, ou seja, as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais, e também os atores microambientais importantes, como os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores.

Segundo Bethlem (1999), é importante que os dirigentes de empresa se mantenham informados sobre as variáveis externas que vão influenciar a atuação da empresa e quando possível procurar interferir no comportamento e evolução dessas variáveis.

Sobre a necessidade de estruturação do processo de monitoramento do ambiente, os autores têm opiniões diferentes. Zaccarelli et al. (1980) dizem que a alta administração, de um modo ou de outro, sempre tem analisado os fatores ambientais mas quase sempre de modo informal, correndo o risco de fazer uma análise incompleta ou insuficiente. Stewart et al. (2000) defendem que o desenvolvimento e a organização de um processo de monitoramento ambiental formal é importante, pois esse processo fornece qualidade às informações obtidas. Em contraposição, Debortoli (2001) diz que o planejamento estratégico tem como base processos formais, ou processos informais, de monitoramento das informações do ambiente.

De outro modo, Fahey e King (1982) colocam a existência de três modelos de investigação ambiental: modelo irregular, modelo regular e modelo contínuo de investigação. O modelo irregular é um processo de estudo ambiental casuístico, provavelmente criado por alguma ocorrência inesperada no ambiente; o modelo regular é realizado a partir de uma revisão regular do ambiente, ou pelo menos daqueles componentes considerados importantes; e o modelo contínuo propõe uma observação constante de vários sistemas ambientais, ao invés de eventos específicos.

É preciso considerar que, em muitos casos, as empresas não necessitam de sistemas complexos para monitorar informações ambientais. Assim, é necessário identificar formas

adequadas às necessidades particulares de cada empresa, até mesmo no que diz respeito a necessidade de estruturação do processo.

Portanto, o monitoramento do ambiente externo, através da busca contínua de informações nas variáveis encontradas fora da organização, é um instrumento útil para conhecimento do ambiente em que a organização se insere e fundamental para uma gestão estratégica.

3.2 IDENTIFICANDO O AMBIENTE EXTERNO

O ambiente é entendido de maneiras diferentes pelos autores. A segmentação e o entendimento de cada segmento são questões que não apresentam consenso na literatura sobre processo estratégico. Muitos deles deixam de definir ambiente, o que provoca muitas confusões e interpretações ambíguas.

Vasconcellos Filho (1983) divide o ambiente externo em dois: Macroambiente e Ambiente Operacional. O Macroambiente é composto pelas variáveis de nível macro, como as econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas. O Ambiente Operacional é composto pelos Públicos Relevantes Externos com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos, como pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas, órgãos do Governo. Segundo esse autor, são as características de cada organização - como tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação - que irão estabelecer o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental.

Certo e Peter (1993) segmentam o ambiente em Ambiente Geral e Ambiente Operacional. O Ambiente Geral é o nível do ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. O Ambiente Operacional é composto por setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Os principais componentes do Ambiente Operacional são os clientes, a concorrência e os fornecedores. O ambiente organizacional é definido como o conjunto de todos os fatores que possam afetar seu progresso de atingir metas.

Para Daft (1999), o ambiente organizacional externo inclui todos os elementos existentes fora das fronteiras da organização que têm potencial para afetá-la; o ambiente externo da organização pode ser mais bem conceituado como tendo duas camadas: Ambiente Geral e Ambiente Tarefa. O Ambiente Geral corresponde às camadas externas que afetam a organização indiretamente; inclui fatores internacionais, tecnológicos, sócio-culturais, econômicos e político-legais que influenciam, igualmente, todas as organizações inseridas nesse ambiente. Estes eventos não afetam as operações do dia-a-dia, mas acabam por afetar toda a organização. O Ambiente Tarefa é mais próximo da organização e inclui os setores que transacionam diretamente suas operações básicas e seu desempenho; é geralmente constituído de concorrentes, fornecedores e clientes.

Oliveira (1999) divide o ambiente da empresa em duas partes: em Ambiente Direto e Ambiente Indireto. O Ambiente Direto representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado. O Ambiente Indireto, por sua vez, representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições no momento de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais. Para o autor, dividir o ambiente em dois é útil, pois facilita a manipulação das variáveis externas que apresentam, em determinado momento, maior facilidade de mensuração da relação de influências entre a empresa e seu ambiente. É possível prever que empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação (nacional e multinacional) e de aproximadamente mesmo porte terão diferentes graus de receptividade

ou repulsão aos fatores ambientais, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados.

Almeida (2001) define ambiente como um conjunto de variáveis que influenciam o desempenho da empresa e esta pouco ou nada pode fazer para alterá-lo. O autor segmenta o ambiente externo em três: Macroambiente Clima, Macroambiente Solo e Ambiente Operacional. Para o autor, essa divisão é útil pois os diferentes segmentos têm características e formas de análise diferentes. O segmento ambiental denominado Macroambiente Clima tem como variáveis as decorrentes do poder político, como por exemplo a inflação, o crescimento do PIB e a legislação. Fazem parte do Macroambiente Solo as variáveis do futuro da população e suas características, como por exemplo crescimento por região, por faixa de renda e por sexo. O Ambiente Operacional é constituído por variáveis decorrentes das operações da empresa com concorrentes, fornecedores e clientes diretos.

Considerando os cinco autores examinados e suas diferentes maneiras de conceituar o ambiente externo à organização e seus segmentos, optou-se pela classificação que segmenta o ambiente em Macroambiente e Ambiente Operacional. Deve-se considerar, também, que não serão feitas, em princípio, afirmações quanto à relevância de determinados segmentos para determinadas empresas, como fizeram Daft e Certo & Peter. Como sugeriu Vasconcellos Filho, o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental depende das características de cada organização que podem ser consideradas, no momento, resultantes do tamanho, da autonomia, do âmbito de atuação e do grau de participação da empresa em seu ambiente. Assim, não se pode, num primeiro momento, relacionar determinados segmentos com determinados graus de importância para a empresa.

3.3 RELEVÂNCIA DO MONITORAMENTO AMBIENTAL

A importância do monitoramento ambiental está no fato de a organização impreterivelmente interagir com o seu ambiente, podendo seu desempenho ser influenciado por ele de maneira relevante.

Considerando isso, pode-se dizer que o processo estratégico tem como objetivo melhorar essa interação, pois pode fornecer informações necessárias para a empresa se relacionar de maneira mais coerente com seu ambiente. No entanto, o processo estratégico precisa ser realizado de tal modo que considere atividades contínuas de observação das variáveis ambientais no tocante às suas modificações.

Para Tregoe e Zimmerman (1984), o exame do ambiente é um aspecto importante do pensamento estratégico. Os autores dizem que os dirigentes devem identificar, organizar e usar dados sobre o ambiente para definir e testar possíveis forças motrizes futuras. Assim, segundo os autores, é necessário melhorar a qualidade e a precisão das informações sobre economia, tecnologia, fatores sócio-políticos e concorrentes, e trabalhar para que tais informações sejam usadas pela diretoria na formulação da estratégia.

Por outro lado, Thompson Jr. e Strickland (2000) afirmam que “a estratégia é mais do que os gerentes planejam cuidadosamente e pretendem realizar como parte de um grande projeto estratégico. Novas circunstâncias estão sempre emergindo, sejam elas importantes desenvolvimentos tecnológicos, introdução de novos produtos pelos rivais, novos regulamentos e políticas governamentais ou aumento do interesse do consumidor... O futuro contém tantas incertezas que os gerentes não podem planejar cada ação estratégica com antecedência e perseguir sua estratégia pretendida sem necessidade de alteração” (p.18).

Assim, segundo esses autores, são necessárias alterações nas estratégias deliberadas, por meio de respostas estratégicas não planejadas (estratégias emergentes). Para isso, a empresa deve possuir comportamentos ao mesmo tempo pró-ativos, mediante a estratégia pretendida, e reativos, mediante estratégias emergentes, a fim de se adaptar às mudanças ambientais. O monitoramento ambiental, sem dúvida, ajuda na identificação das mudanças necessárias.

De modo semelhante, Zaccarelli et al. (1980), a partir de estudos sobre ecologia de empresas, afirmam que a existência de uma empresa em determinado ambiente depende do atendimento às condições impostas por este ambiente à empresa. Assim, se faz necessário um contínuo acompanhamento das variáveis ambientais.

4. EXPLORANDO O TRABALHO DE CAMPO

Acredita-se na importância de não apenas prescrever sistemas para o exame da informação ambiental, mas também na necessidade de descrever como é de fato realizado o gerenciamento das informações externas nas empresas. Assim, considerando a necessidade de compreender a prática, foi feito um estudo de caso a fim de investigar como é, realmente, realizado o monitoramento do ambiente em uma empresa. Desta forma, o enfoque da pesquisa pautou-se na seguinte questão:

Como é realizado o monitoramento do ambiente externo por uma empresa brasileira de grande porte?

Portanto, o objetivo principal deste trabalho é, a partir de pesquisa bibliográfica preliminar e do trabalho de campo, *compreender a prática do monitoramento ambiental como forma de obtenção contínua de informações relevantes para o processo estratégico de uma empresa de grande porte.*

4.1 METODOLOGIA

Considerando a questão principal da pesquisa e o objetivo que ela apresenta, optou-se pelo método denominado estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se baseia em questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. O estudo de caso foi realizado de uma perspectiva qualitativa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista como forma de interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. A partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema, foi desenvolvido um roteiro de entrevista que orientou os pesquisadores na coleta de informações sobre o processo de monitoramento do ambiente na empresa escolhida.

4.2 EMPRESA ESTUDADA

A empresa escolhida é uma organização nacional de grande porte que atua no mercado há 116 anos, possui 850 funcionários regulares e aproximadamente 350 vendedores e possui três unidades produtivas. A empresa possui três sócios com 25% de participação cada um, os outros 25% são propriedade de sócios minoritários, sendo uma empresa essencialmente familiar. A indústria trabalha com derivados de trigo, comercializa seus produtos em todo o Brasil e no Mercosul e está iniciando também comercialização no Japão. As entrevistas foram realizadas com um dos sócios da empresa.

5. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO

A empresa não possui atividades formais de planejamento estratégico. De acordo com o entrevistado, os três sócios principais têm suas visões de onde querem que a empresa chegue. Esses pontos de vista, mesmo que particulares de cada um dos sócios, se voltam para o mesmo foco, já definido na empresa: trabalhar com trigo e seus derivados. Tudo que foge deste foco, nem pode ser discutido como possibilidade de negócio.

Entretanto, nenhuma estratégia, meta ou objetivo está escrito ou formalizado, exceto metas e objetivos funcionais. O empresário entrevistado sente necessidade de formalizar os planos da empresa, no que se refere a estratégias de longo prazo. O motivo de não ter um plano estratégico formalizado é a falta de um instrumento, uma planilha ou um roteiro que guie seus passos, que seja acessível e atenda às suas necessidades. Uma outra grande dificuldade para a formalização de um plano estratégico é a falta de tempo disponível. Além de dirigir a empresa, ele e os dois outros sócios exercem atividades operacionais, na área comercial, no seu caso, e nas áreas administrativa e técnica, no caso dos outros sócios. Assim, acredita que uma metodologia que seja auto-explicativa possa orientar o planejamento.

Também não existe, na empresa, nenhuma metodologia que direcione os esforços de análise do ambiente. Porém, apesar do monitoramento do ambiente não ser realizado de maneira estruturada, as variáveis ambientais são observadas sistematicamente pela empresa pois os três sócios possuem cargos na direção executiva da ABIMA (Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias) e utilizam os estudos de monitoramento ambiental desta Associação para aproveitar novas oportunidades e se preparar para os problemas futuros do setor. Assim, acreditam ter uma posição ativa em relação ao seu ambiente empresarial, e não se surpreendem com situações que para outras empresas podem parecer inesperadas. A falta de trigo devido à alta do dólar durante todo o ano de 2002, por exemplo, foi uma situação que não os pegou de surpresa.

As variáveis do Macroambiente são acompanhadas de modo sistemático e a principal fonte dessa informação é a Associação que tem estudos sobre a alta do dólar, a crise da Argentina, o preço do trigo e suas conseqüentes pressões no custo do setor e sua relação com o consumo de macarrão e sobre a ALCA. Têm, também, estatísticas de crescimento do consumo dos diversos produtos da indústria e do consumo destes produtos nas diferentes regiões do país.

As informações referentes ao Ambiente Operacional, isto é, o relacionamento da empresa com fornecedores, concorrentes e clientes, são utilizadas pelos três executivos da empresa para agir estrategicamente. O entrevistado afirmou ser uma questão de sobrevivência o monitoramento das variáveis deste segmento do ambiente externo. Segundo ele, é preciso saber o que os concorrentes estão fazendo, o que os clientes estão querendo e o que os fornecedores podem fazer pela empresa.

Além do monitoramento ambiental, a Associação realiza um trabalho de comunicação para o aumento do consumo per-capita de macarrão, que envolve programas de comunicação, eventos e campanhas publicitárias, além de um programa de auto-regulamentação do setor que consiste em um certificado de garantia do atendimento aos requisitos exigidos pela legislação do produto.

Outras fontes usadas pelos dirigentes para coletar informações estratégicas, além da Associação são: viagens ao exterior, presenças em feiras e congressos, consultorias nas áreas Comercial e de Marketing e amigos donos de empresas concorrentes. Segundo o entrevistado, o motivo de o processo de monitoramento do ambiente não ser mais estruturado dentro da empresa, assim como o processo estratégico não ser formalizado, ocorre devido à falta de uma metodologia adequada e acessível que facilite a atividade. No entanto, o empresário afirmou que a falta de pessoas com tempo para realizar essa atividade também é a causa de não existir na empresa uma análise mais estruturada das informações ambientais.

Estas duas questões são, talvez, os fatores que desmotivam uma formalização, mesmo que exista, entre os dirigentes, a consciência da importância dessa atividade. Segundo o entrevistado, os sócios consideram vital para o setor de atuação da empresa a atividade de monitoramento das variáveis ambientais para aproveitarem novas oportunidades e, principalmente, para se prepararem para enfrentar futuras ameaças. A

mudança de governo, por exemplo, é vista por eles como uma oportunidade, pois pretendem se engajar no programa Fome Zero assim como participaram anteriormente do Programa do Betinho.

As variáveis do Macroambiente e do Ambiente Operacional consideradas relevantes para a empresa são monitoradas, principalmente através da Associação, para que a empresa colete dados e os transforme em informações que posteriormente serão analisadas com propósito estratégico. O empresário se referiu também à importância das fontes de informações serem confiáveis, pois as informações coletadas e monitoradas serão base de suas ações estratégicas. Isso indica, por parte dele, significativa preocupação com o uso informação na tomada de decisão estratégica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da necessidade de processos estruturados, a empresa estudada, conhecida por sua atuação expressiva na indústria nacional, não realiza atividades formais de planejamento estratégico e de monitoramento do seu ambiente. A explicação da empresa não possuir atividades estratégicas formais e mesmo assim possuir ótimo desempenho empresarial, talvez esteja no fato de seus sócios estarem ativamente envolvidos na direção de uma Associação que monitora de maneira sistemática as mudanças ambientais. Assim, os dirigentes da empresa, responsáveis pela tomada de decisões estratégicas, utilizam os estudos da Associação para monitorar o ambiente.

Também o fato desta Associação possuir grande poder de influenciar as variáveis ambientais pode ser entendido como uma explicação para o sucesso da empresa estudada, que é uma das maiores do setor e uma das mais envolvidas com a Associação. Neste caso, fica claro o grande poder que a empresa e a Associação têm sobre o ambiente, descredenciando a definição de ambiente como um conjunto de variáveis não controladas pelas empresas.

Assim, apesar de não possuir, dentro da empresa, atividades de monitoramento e gestão estratégica, a empresa utiliza-se de uma equipe, dentro da Associação, que se mostra altamente atenta às variáveis ambientais e suas possíveis modificações e muitas vezes age para modificá-las.

Percebe-se que, na prática, a empresa estudada, que não possui sistema complexo nem informatizado de monitoramento ambiental, avalia somente um elenco de informações que considera relevante para seu negócio, o que é de grande validade. Talvez, em empresas com sistemas complexos e sofisticados de monitoramento das variáveis ambientais, essa seleção não seja feita de maneira tão lógica.

Devido ao fato de a empresa participar de um setor dinâmico da economia e precisar rapidamente de informações sobre as variáveis ambientais, o sistema de monitoramento precisa ser flexível, como é atualmente. No entanto, a falta de estruturação de um sistema dentro da empresa pode impedir que se atinja um grau de conhecimento do ambiente requerido pela complexidade do negócio.

A análise do ambiente melhorou a partir do momento que a empresa se uniu à Associação que defende os interesses do setor, fornece informações importantes para o processo estratégico de cada organização integrante e, em alguns casos, modifica ou influencia o ambiente. A influência no consumo nacional de macarrão e o certificado de garantia dos produtos indicam uma variação nas imposições ao ambiente e um controle de algumas de suas variáveis.

A empresa parece ser bastante criteriosa e preocupada com a validade das informações coletadas. Esta preocupação indica que a organização valoriza um direcionamento estratégico a partir da observação das variáveis do ambiente, as quais são selecionadas para criar um elenco de informações realmente relevantes para o seu processo estratégico. No entanto, o “pulo do gato” na gestão estratégica da informação, neste caso,

está na posição privilegiada dos diretores da empresa nos postos da Associação que monitora e exerce grande influencia no ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, F. J. (1965) *Formulating company strategy: scanning the environment*. Thesis of Graduate School of Business Administration: Havard University
- ALMEIDA, M.I.R. (2001) *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel*. São Paulo: Atlas.
- BETHLEM, A.S. (1999) *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus.
- BETHLEM, A.S. (2002) *Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- CERTO, S.S. & PETER, J.P. (1993) *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- DAFT, R.L. (1999) *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. (2002) *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Editora Futura.
- DEBORTOLI, G. (2001) Monitoramento ambiental: a informação revolucionando decisões. In: *VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1995) *A natureza do trabalho do executivo*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Eng. Produção. UFSC.
- FAHEY, L.; KING, W.R. (1982) A investigação ambiental para o planejamento empresarial. In: VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento Estratégico: teoria e prática*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991) *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas, 2º ed.
- FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. (1982) Uma aplicação de UEN's na formulação do planejamento estratégico. *Revista de Administração do IA-USP*, vol.17, n.3, jul-set, p.5-20.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N. S. (1984) *Strategic management: an integrative perspective*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOTLER, P. (1998) *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- MEYER, C. A. (1997) Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. *Caderno de Pesquisas em Administração*, S.P. v.2, nº5, 2ºsem. FEA-USP.
- MOTTA, P.R. (1982) Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento Estratégico: teoria e prática*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A.
- OLIVEIRA, D.P.R. (1999) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 13ed.
- PEREIRA, C. A. (1999) Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas.
- SANTOS, S.A. & PEREIRA, H.J. (1995) *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Editora Sebrae.
- SOUZA, M.C.A.F. (1995) *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Editora Sebrae.
- STEWART, W.H.; MAY, R.C.; KALIA, A. (2000) *An exploratory comparison of entrepreneurial and managerial scanning in two divergent environments*. Entrepreneurial Strategies and Creating Wealth in the 21st Century.

- THOMPSON JR. A.A. ; STRICKLAND III, A. J. (2000) *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- TREGOE, B. B., ZIMMERMAN, J. W. (1984) *A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 2 ed.
- VASCONCELLOS FILHO, P. (1983) *Planejamento e controle: uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos editora S.A.
- VASCONCELLOS FILHO, P. (1985) *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- YIN, R. K.(2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2 ed.
- ZACARELLI, S.B.; FISHMANN, A.A. LEME, R. (1980) *Ecologia de empresas*. São Paulo, Atlas.