

## MONITORAMENTO DO AMBIENTE E DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS

### **Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC  
everton.cancellier@gmail.com

### **Andreia Regina Campos Salum**

Bacharel em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
salum@univali.br

### **RESUMO**

O monitoramento do ambiente pode ser entendido como o processo de busca de informações no ambiente externo, e sua importância para o estudo da estratégia reside no fato de se constituir em uma primeira ligação na cadeia de percepções e ações que permite à organização se adaptar ao seu ambiente podendo influir, portanto, no alcance de desempenho superior. Este trabalho tem por objetivo analisar a relação entre as práticas de monitoramento do ambiente e o desempenho em pequenas empresas. A pesquisa foi realizada em noventa e duas empresas com a aplicação de questionário com questões fechadas direcionado ao principal gestor ou proprietário do estabelecimento. Para as associações entre práticas de monitoramento e as características de porte, idade e desempenho, foi calculado o coeficiente de correção. Para testar a relação entre monitoramento e desempenho, a amostra foi ordenada pelos níveis de desempenho e subdividida em três grupos – empresas de baixo, médio e alto desempenho – realizando-se uma Análise de Variância – ANOVA. Os resultados corroboraram parcialmente os estudos que verificaram uma relação positiva entre práticas de monitoramento e o desempenho em empresas de pequeno porte. Tanto a frequência de monitoramento de aspectos do ambiente como a frequência de acesso de fontes de informação indicaram resultados associados com alguma das medidas de desempenho.

**Palavras-chave:** Monitoramento do Ambiente; Pequenas Empresas; Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades de busca de informações sobre eventos e fatos no ambiente externo de uma empresa e o conseqüente conhecimento gerado que irá auxiliar na tomada de decisão da empresa é conceituado por Aguilar (1967) como monitoramento ambiental. Sua importância para o estudo organizacional reside no fato de se constituir em uma primeira ligação na cadeia de percepções e ações dos dirigentes que permitem à organização se adaptar ao seu ambiente (Jennings & Lumpkin, 1992).

As informações relevantes, no entanto, podem passar despercebidas ou serem captadas de maneira que deixem de contribuir para o êxito organizacional. Esse fato preocupa os estudiosos na área (Barbosa, 1997) e sugere o estudo dos tipos de informação monitorada e das fontes acessadas pelas empresas.

O crescente dinamismo do ambiente externo aponta para um maior desafio na obtenção de informações pelos gestores de empresas. Oreja-Rodríguez e Yanes-Estévez (2010) verificaram que na medida em que o ambiente externo muda e se torna menos previsível, a experiência e as informações que os dirigentes têm acesso tornam-se pouco eficazes, o que exige esforço constante de monitoramento ambiental.

O monitoramento na pequena e média empresa tem se mostrado útil em aspectos importantes para sua gestão. Ngamkroekjoti e Speece (2008) constataram que o uso mais extensivo do monitoramento do ambiente externo melhorou o desenvolvimento de novos produtos em pequenas e médias empresas e Bérard e Delerue (2010) constataram que o esforço de monitoramento influencia positivamente na capacidade de proteção da propriedade intelectual em pequenas e médias empresas. Tais aspectos tendem a contribuir para melhorias no desempenho organizacional.

Pesquisadores como Goll, Johnson e Rasheed (2008) e Li, Zhao, Tan, e Liu (2008) têm reconhecido que a natureza e a extensão das interações estratégicas das organizações com seus ambientes são críticas para seu desempenho. Assim, um efetivo monitoramento do ambiente é visto como necessário ao sucesso do alinhamento entre a estratégia competitiva e as exigências do ambiente para o alcance de desempenho superior em pequenas e médias empresas (Analoui & Karami, 2002).

Assim, a pesquisa aqui descrita tem por objetivo analisar a relação entre as práticas de monitoramento do ambiente e o desempenho em pequenas empresas, identificando os tipos de informação monitorados e as fontes acessadas, verificando suas associações com o desempenho organizacional.

O artigo está estruturado em oito seções, incluindo esta introdução. A segunda, terceira, quarta e quinta seções trazem uma revisão sobre os temas ambiente externo, monitoramento ambiental, mensuração do desempenho na pequena empresa e estudos empíricos sobre monitoramento e desempenho em pequenas empresas. A sexta descreve os procedimentos metodológicos, a sétima os resultados e a última contempla as considerações finais.

## 2 AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem dos sistemas abertos reorientou o avanço da pesquisa em administração, trazendo atenção para os fatores relacionados ao meio externo às organizações. Até então, os estudos clássicos e de relações humanas, em sua essência, focalizavam o melhor e único modo de organizar as empresas sob quaisquer situações, ignorando variáveis situadas externamente. A compreensão de que as análises estruturais baseadas em sistemas fechados não estavam mais explicando as variações nos resultados e desenhos organizacionais foi um forte impulso para direcionar pesquisas que abrangessem variáveis além das linhas limítrofes das organizações.

Em estudo pioneiro, Lawrence e Lorsch (1973) superaram as restrições impostas pela busca da melhor maneira (*best way*), identificando que diferentes condições externas poderiam exigir das empresas diferentes características organizacionais e respectivos padrões de comportamento no seu interior. Os resultados obtidos, mostrando que empresas eficazes podiam apresentar diferentes desenhos organizacionais conforme as exigências específicas do meio externo, lançaram as bases de criação e desenvolvimento da Teoria Contingencial.

Em outro influente estudo das organizações complexas, Thompson (1976) discorre sobre necessidade de considerar as organizações como sistemas abertos e não fechados. Para o autor, a estratégia do sistema fechado é caracterizada pela busca da certeza, trazendo para dentro do sistema em foco apenas as variáveis positivamente associadas aos objetivos do sistema e sujeitando-as a uma rede de controle monolítica. Já a estratégia do sistema aberto alterna sua atenção entre seus objetivos e a sobrevivência, incorporando a incerteza e reconhecendo a relação de interdependência entre a organização e o meio ambiente externo.

Thompson (1976) expõe que as duas estratégias refletem a dificuldade de apresentar conceitos que possibilitem pensar em termos de racionalidade e indecisão simultaneamente. Assim, o autor propõe a concepção das organizações complexas como sistemas abertos e, conseqüentemente,

indecisas e confrontadas com a incerteza, mas ao mesmo tempo sujeitas a critérios de racionalidade e conseqüentemente necessitadas de resolução e certeza. De acordo com esta concepção, a racionalidade empresarial requer uma lógica de sistema aberto, pois as organizações não são autossuficientes e sofrem constantes influências do meio ambiente que as cerca e com o qual mantêm relações de trocas para crescer e sobreviver.

O ambiente é definido por Duncan (1972) como o conjunto de fatores físicos ou sociais relevantes fora dos limites da organização levados em conta no seu processo de tomada de decisão. O conceito de ambiente externo é amplo e refere-se a tudo que existe além das fronteiras da organização (Robbins, 1990). Churchman (1972), no entanto, salienta que o ambiente de uma empresa abrange todos os aspectos sobre os quais a organização não detém controle, o que pode envolver aspectos externos e mesmo internos, como aspirações, valores e expectativas individuais e coletivas. Diante das dificuldades de trabalhar com um conceito tão abrangente, mostra-se necessário propor classificações, para melhor compreender esse fenômeno.

Bourgeois III (1980) mostra que uma das formas de classificar o ambiente externo é tratá-lo como objeto formado por componentes. Nesse sentido, destaca o trabalho pioneiro de William Dill na década de 1950 que propôs a distinção dos componentes do ambiente de tarefa, cada um composto por elementos externos à empresa. O ambiente de tarefa é mais próximo e contém os fatores de influência imediata para os objetivos organizacionais, sendo composto por clientes, fornecedores, competidores e organismos regulatórios (Dill, 1958). O ambiente geral possui limites que correspondem a toda a sociedade e influenciam indiretamente as organizações, sendo formado pelas condições econômicas, sociais, culturais e legislativas gerais das sociedades (Bourgeois III, 1980).

A tipologia de Dill (1958) tornou-se bastante difundida e tem sido utilizada em diversas pesquisas na área para estudar o ambiente externo das organizações (Daft, Sormunen, & Parks, 1988; McGee & Sawyer, 2003; Stewart, May, & Kalia, 2008). Daft et al. (1988) subdividiram o ambiente geral em aspectos tecnológicos, regulatórios, econômicos e socioculturais e o ambiente de tarefa em competidores e clientes. Os estudos correlatos posteriores de Elenkov (1997), May, Stewart e Sweo (2000), McGee e Sawyer (2003) e Stewart et al. (2008) replicaram essa subdivisão acrescentando fornecedores de recursos ao ambiente de tarefa.

### 3 MONITORAMENTO E FONTES DE INFORMAÇÃO

O monitoramento por meio da coleta e interpretação de informações é a atividade que permite aos dirigentes formular e conhecer o contexto em que a empresa se insere. O monitoramento ambiental pode ser considerado como o primeiro passo para alcançar um *fit* entre a estratégia da organização e o ambiente, pois permite conhecer oportunidades e ameaças que influem no desempenho e na sobrevivência organizacional, subsidiando a empresa na formulação de estratégias (Beal, 2000).

Um dos primeiros autores a lidar com o tema foi Aguilar (1967), que define o monitoramento como a forma pela qual os dirigentes obtêm informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa de maneira a guiar futuros cursos de ação.

Subramanian, Fernandes e Harper (1993) conceituam monitoramento ambiental como o processo pelo qual uma organização coleta informações do ambiente que serão posteriormente utilizadas no seu processo de administração estratégica. Os autores argumentam que implantar um sistema de monitoramento efetivo exige não apenas estabelecer os procedimentos de coleta de informações relevantes e tempestivas, mas envolver a disseminação dessas informações para os devidos usuários. Esse é um processo basicamente mental, uma vez que se trata de obter informações relevantes e oportunas exigindo frequentes julgamentos em várias etapas do processo de monitoramento. Considerando-se que o valor da utilidade de uma dada informação só pode ser definido após seu real uso na tomada de decisão, o processo de monitoramento é concluído quando há recebimento do feedback das ações tomadas com o auxílio das informações fornecidas pelo processo de monitoramento.

Para Beal (2000), o monitoramento está associado à atividade de obter e analisar informações do ambiente externo de uma organização, e dois aspectos devem ser considerados nesse processo: frequência de obtenção de informações do ambiente externo e modo de obtenção dessas informações.

De acordo com Daft et al. (1988) a frequência de obtenção de informações do ambiente refere-se ao número de vezes em que o dirigente monitora o ambiente, podendo variar conforme o tipo de componente do ambiente a ser observado. Pesquisas indicam que a variável cliente costuma ser monitorada com maior frequência que a variável concorrentes em pequenas empresas (Groom & David, 2001).

O modo refere-se ao tipo de fonte utilizada para a obtenção da informação sobre o ambiente, e Aguilar (1967) a classificou em duas categorias: tipo e localização. Assim, as fontes podem variar de pessoais a escritas e de externas a internas à organização.

Esses modos de monitoramento foram combinados para formar quatro tipos de fonte: externas escritas, externas pessoais, internas escritas e internas pessoais, sendo usadas nos estudos de May et al. (2000), McGee e Sawyerr (2003) e Stewart et al. (2008).

#### **4 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS**

O desempenho é um objeto importante no estudo das organizações, mas há um debate acerca das várias abordagens para mensurá-lo. Beal (2000) argumenta que, embora haja um consenso geral entre os pesquisadores de que medidas objetivas são preferíveis às percebidas pelos gerentes, há dificuldade em obter dados objetivos sobre desempenho em pequenas e médias empresas. O autor expõe que essas empresas normalmente possuem controle privado do capital e não são obrigadas por lei a divulgar seus resultados financeiros. Assim, é rara a disponibilidade de dados financeiros, bem como sua disposição em fornecê-los quando existem. Além do mais, mesmo quando disponíveis, os resultados podem ser imprecisos por não terem sido auditados.

Diante dessa dificuldade e da constatação de que dirigentes de pequenas e médias empresas são inclinados a fornecer avaliações subjetivas sobre o desempenho de suas organizações, foram desenvolvidas medidas percebidas de desempenho organizacional (Dess & Robinson, 1984; Sapienza, Smith, & Gannon, 1988).

Beal (2000) e Naman e Slevin (1993) aplicaram uma abordagem de mensuração percebida de desempenho questionando os dirigentes acerca da importância e da satisfação em relação a indicadores de resultados financeiros relacionados com a lucratividade, o crescimento e o volume de lucro da empresa. Utilizando escalas de cinco pontos, o desempenho é medido por meio do produto médio da multiplicação dos níveis de importância e de satisfação de cada um dos indicadores pesquisados. Com isso, a medida composta reflete a satisfação percebida do dirigente no seu alcance ponderada pela relevância do indicador para refletir o desempenho da empresa.

Utilizando abordagem semelhante, Sawyerr, MacGee e Peterson (2003) investigaram pequenas e médias empresas manufatureiras, e Jogaratnam, Tse e Olsen (1999), restaurantes independentes. De maneira um pouco diversa, Analoui e Karami (2002) mediram o desempenho pela taxa de sucesso percebida pelo dirigente em relação às medidas de desempenho financeiro e à implantação de planos dentro do custo e tempo previsto.

## 5 MONITORAMENTO E DESEMPENHO NA PEQUENA EMPRESA

O desempenho é um fator que pode influir significativamente no padrão de monitoramento do ambiente nas organizações. Espera-se que o monitoramento contribua para o melhor alinhamento da empresa com o ambiente, bem como para o alcance de patamares mais elevados de desempenho. De forma geral, as pesquisas em pequenas e médias empresas envolvendo esta relação mostram padrões diferentes entre unidades com baixo e alto desempenho, a despeito da dificuldade em se medir o desempenho nas organizações de menor porte.

Dollinger (1985) procurou identificar a natureza dos contatos ambientais e desempenho em pequenas empresas. Sua pesquisa continha a hipótese de uma correlação positiva entre desempenho financeiro e nove categorias de contatos ambientais: consumidores/clientes, vendedores/fornecedores, novos empregados, consultores externos, associações empresariais, escritórios regulatórios ou sindicais, acionistas/credores, competidores e outros contatos. Excetuando-se clientes/consumidores, todas as categorias do ambiente investigadas tiveram correlação positiva significativa com as medidas de desempenho. A surpreendente correlação negativa verificada entre contatos com clientes e desempenho da empresa pode ser explicada pelo provável envolvimento do empreendedor com o esforço de vendas.

No entanto, cada um dos demais aspectos isoladamente não desempenhou papel muito relevante. As correlações individuais entre cada categoria e desempenho foram fracas, enquanto a relação entre os contatos gerais com o ambiente e desempenho foi razoavelmente forte. Isso indica que nenhum aspecto em especial de forma isolada é crucial para o desempenho, mas sim o equilíbrio da atenção dada para múltiplos fatores.

A constatação de que empresas de desempenho superior realizam monitoramento mais amplo e frequente do ambiente externo é corroborada pelos resultados obtidos por Daft et al. (1988). Os pesquisadores identificaram que os dirigentes de empresas de alto desempenho não limitam seus padrões de pesquisa de informação, pesquisam mais frequentemente e em maior variedade de fontes. As empresas pesquisadas de melhor desempenho procuram informações sobre competidores, consumidores, condições da economia e aspectos socioculturais. As de menor desempenho pesquisam mais em tecnologia e aspectos regulatórios da indústria. Outro resultado importante verificado foi que as empresas de maior desempenho aumentam o monitoramento junto a fontes pessoais em relação às de menor desempenho na medida em que cresce a incerteza no ambiente.

Analoui e Karami (2002) investigaram a relação entre desempenho e monitoramento em pequenas e médias empresas da indústria eletroeletrônica. Dentre os resultados, encontraram uma correlação positiva forte entre desempenho e a presença de sistemas formais de monitoramento e uma menor ênfase na frequência de monitoramento entre as empresas de desempenho mais baixo quando comparadas com as de alto desempenho.

Sawyer et al. (2003), investigando redes de contatos pessoais externos e internos à empresa, encontraram correlação positiva significativa apenas entre os contatos com fontes pessoais internas e o desempenho em pequenas e médias empresas, especialmente quando a percepção de incerteza no ambiente aumenta.

Os resultados das pesquisas que investigaram o monitoramento do ambiente e o desempenho indicam haver uma correlação positiva entre as variáveis. Maior esforço, amplitude e frequência de monitoramento são encontrados em empresas que apresentam desempenho superior.

## **6 METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi realizada em 92 (noventa e duas) pequenas empresas do comércio varejista do município de Biguaçu, região metropolitana de Florianópolis. Em 2006, a Secretaria de Indústria e Comércio do Município realizou um censo econômico no Município e catalogou 1771 empresas, das quais 165 foram classificadas como indústrias, 853 como comércio varejista e 753 no ramo de serviços (Fundação Brasil, 2006). Predominam empresas de iniciativa privada com um percentual de 95,1%, contra uma pequena fatia de 4,9% de empresas públicas (Fundação Brasil, 2006). Nas de pequeno porte, o setor mais encontrado é o de serviços, com aproximadamente 47,7% de frequência, seguido do comércio com 37,5% e, por último, o industrial, com 14,8% (Fundação Brasil, 2006). A região central do Município destaca-se por empregar 45,3% do total da força de trabalho vinculada à iniciativa privada e foi a localidade escolhida para aplicação dos questionários em virtude da concentração de unidades em um espaço geográfico, facilitando, assim, a coleta de dados.

A listagem de empresas foi obtida com a Secretaria de Indústria e Comércio do Município e para a amostra foram coletados os dados com as empresas localizadas na região central da cidade. Tal região concentra a maior parte das empresas varejistas, com as demais espalhando-se pelos diversos bairros do município.

O levantamento dos dados ocorreu com aplicação de questionário estruturado com questões fechadas direcionado ao principal gestor ou proprietário do estabelecimento estruturado em cinco partes: dados de caracterização dos respondentes, dados demográficos da empresa, frequência de monitoramento de aspectos do ambiente, frequência de acesso a fontes de informação e medidas de desempenho organizacional.

Foi realizado um pré-teste com o questionário em cinco empresas similares às da amostra em termos de porte, setor e atuação geográfica, para detectar questões lógicas tais como: coerência entre pergunta e resposta, diagramação, entendimento das perguntas e escalas, duração da aplicação, adequação de linguagem etc. Tão logo foi aplicado o pré-teste, realizou-se a revisão e correção de eventuais problemas detectados. As empresas que participaram do pré-teste não participaram da amostra.

Para verificar o monitoramento do ambiente adotado pelos dirigentes, utilizou-se uma escala que avaliava a frequência de obtenção de informações de sete aspectos do ambiente externo, com uma variação de 1 (frequência muito baixa) a 5 (frequência muito alta). Com base nos estudos de Daft et al. (1988) e de May et al. (2000) o ambiente externo foi subdividido nos aspectos: concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologia, aspectos regulatórios, econômicos e socioculturais.

O levantamento das fontes de informação seguiu a proposição de May et al. (2000), McGee e Sawyerr (2003) e Stewart et al. (2008) e foram subdivididas em externas escritas, internas escritas, externas pessoais e internas pessoais e mensuradas com escala de cinco pontos, variando de 1 (frequência muito baixa) a 5 (frequência muito alta).

O desempenho das empresas em medidas subjetivas foi adaptado do estudo de Beal (2000) e de Sawyerr et al. (2003), que questionam tanto a importância como a satisfação do gestor com o desempenho obtido em um conjunto de indicadores. Os indicadores usados na pesquisa foram de taxa de lucratividade em termos de percentual de lucro líquido, taxa de captação de clientes e faturamento total de vendas, tendo sido ajustados para o setor em estudo por meio de entrevistas com os dirigentes das empresas que participaram do pré-teste do questionário. Essas medidas têm mostrado relação com medidas objetivas e são úteis quando dados objetivos não estão disponíveis ou são de difícil acesso, situação típica de empresas de pequeno porte (Beal, 2000).

O desempenho em cada indicador foi obtido multiplicando-se o seu nível de importância pelo de satisfação, e o desempenho geral da empresa foi obtido pela soma dos desempenhos das três medidas estabelecidas. Assim, a escala subjetiva de desempenho de cada indicador pôde variar de 1 a

25 e a de desempenho geral de 1 a 75, caso todos os indicadores da empresa pontuassem nos valores mínimos ou máximos respectivamente para a importância e para a satisfação.

Os dados obtidos foram analisados com cálculo da média e desvio-padrão, e as associações entre monitoramento e desempenho foram calculadas por meio do coeficiente de correlação de Spearman (variáveis com distribuição não Gaussiana).

Para testar a relação entre monitoramento e desempenho, a amostra foi ordenada pelos níveis obtidos no desempenho percebido e subdividida em três grupos: empresas de baixo, médio e alto desempenho. Os critérios de corte para os grupos foram os percentis que melhor segmentaram a amostra de forma a ter subgrupos de tamanhos aproximados. Para testar as diferenças do monitoramento e do acesso a fontes de informação entre empresas de baixo, médio e alto desempenho, utilizou-se a Análise de Variância – ANOVA – e testes *post hoc* de Scheffé, para estabelecer a diferença mínima significativa, e o teste de diferença mínima de significância de Fisher para a identificação das diferenças nos níveis de grupos.

## **7 RESULTADOS**

Os resultados apresentam inicialmente os dados que caracterizam os respondentes dos questionários e as empresas investigadas. A seguir são apresentadas as medidas descritivas da frequência de monitoramento do ambiente e do acesso a fontes de informação.

A Tabela 1 indica que os respondentes das pequenas empresas pesquisadas são em sua grande maioria sócios com atividades de gestão no negócio (90,2%), o que demonstra uma presença significativa de proprietários nas principais decisões das empresas, e 6% são diretores ou gerentes empregados. O tempo médio de atuação desses gestores nas empresas foi de 8,99 anos (desvio-padrão de 8,43) o que denota estarem há tempo sob o comando da organização, uma vez que essa média se aproxima da idade média das empresas.

O grau de instrução dos respondentes revela um predomínio de formação no ensino médio (52,2%) com os demais se distribuindo entre os que possuem o primeiro grau completo e os que alcançaram o nível superior. Considerando que a grande maioria dos respondentes é formada por sócios do negócio, a pesquisa indica ser a criação e gestão do próprio negócio uma atividade econômica democrática do ponto de vista educacional e acessível a pessoas com níveis de instrução que vão do ensino fundamental ao superior.

**Tabela 1 - Dados dos respondentes**

<b>Atuação na Empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sócio Proprietário sem atividades de gestão	3	3,3
Sócio Proprietário com atividades de gestão	83	90,2
Diretor/ gerente não proprietário	6	6,5
Total	92	100,0
<b>Grau de instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 1º grau completo	19	20,7
Até 2º grau completo	48	52,2
Até 3º grau completo	25	27,2
Total	92	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a caracterização das empresas, foram levantados a idade, por meio do ano de fundação, e o tamanho, medido pelo número de funcionários e pela área de espaço físico de loja em metros quadrados. A Tabela 2 mostra que as empresas pesquisadas são maduras, já passaram pelo período crítico dos primeiros quatro anos quando a mortalidade dos negócios é maior (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais [SEBRAE/MG], 2004), e pequenas, possuindo em média menos de três funcionários.

**Tabela 2 - Dados das empresas**

<b>Característica</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Idade (anos)	9,10	7,68
N. funcionários	2,57	3,36
Espaço físico (m <sup>2</sup> )	66,71	77,41

Fonte: Elaborado pelos autores

Foi questionado o status do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), se ativo ou inativo, muito embora tenha sido informado que empresas tiveram atuação contínua nos últimos anos. Tal pergunta visou identificar em algum grau a informalidade das empresas, dadas as características do mercado brasileiro em que muitos negócios atuam à margem da regulamentação legal. Da amostra investigada, 18,5% dos respondentes declararam que a empresa possui CNPJ inativo, e estas empresas apresentaram médias de idade e de porte inferiores às demais da amostra (Tabela 3). O teste *t* para diferenças de médias acusou significância a um nível de 0,05 para as diferenças entre as médias de porte medidas pelo espaço físico de loja. O teste *t* para diferenças de médias acusou significância a um

nível de 0,07 para as diferenças entre as médias de idade entre empresas com CNPJ ativo e inativo e não houve diferenças entre as médias para o porte medido em termos de número de funcionários.

**Tabela 3 - Situação do CNPJ**

CNPJ	N	Média Idade (+)	Média Funcionários	Média Espaço Físico (*)
Ativo	75 (81,5%)	9,95	2,88	80,58
Inativo	17 (18,5%)	5,87	2,33	23,80
Total	92 (100%)			

<sup>+</sup> diferença de média significativa a 0,10

<sup>\*</sup> diferença de média significativa a 0,05

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 4 apresenta as médias e desvios-padrão da amostra para a frequência do monitoramento dos aspectos do ambiente externo e do acesso a fontes de informação. Dentre os tipos de informação utilizados pelos dirigentes, pode-se afirmar que o monitoramento dos clientes foi o aspecto com a maior média, seguido do monitoramento de fornecedores, concorrentes, aspectos socioculturais, aspectos econômicos, aspectos regulatórios e aspectos tecnológicos, denotando que as empresas privilegiam o monitoramento do ambiente de tarefa em relação aos aspectos do macroambiente.

Quanto às fontes de informação, a pesquisa apontou que houve maior média na frequência de acesso às do tipo externas escritas, indicando o uso de leituras de revistas, livros e jornais. A menor frequência ocorreu com fontes internas escritas, indicando baixo uso de relatórios gerenciais e documentos próprios. Esses dados podem estar associados ao fato da amostra ser formada por empresas de pequeno porte em que a informação pode ser obtida diretamente por meio do contato pessoal, sem necessidade de geração de relatórios e documentos internos.

**Tabela 4 - Frequência do Monitoramento do Ambiente**

<b>Tipos de Informação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Clientes	3,90	1,080
Fornecedores	3,67	1,086
Concorrentes	3,17	1,228
Aspectos Socioculturais	3,15	1,119
Aspectos Econômicos	3,14	1,201
Aspectos Regulatórios	3,03	1,224
Aspectos Tecnológicos	3,02	1,195
<b>Fontes de Informação</b>		
Externas Escritas	3,67	1,241
Internas Pessoais	3,24	1,370
Externas Pessoais	2,74	1,298
Internas Escritas	2,12	1,325

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 5 expõe os resultados dos testes para a correlação entre a frequência de monitoramento de aspectos do ambiente e as variáveis de idade, porte e desempenho das empresas. Considerando os coeficientes com significância estatística a um alfa de .10, .05 e .01 foram verificados oito coeficientes significativos para o porte, um para a idade e seis para as medidas de desempenho. De modo geral, a força da correlação variou de leve a moderada, com presença de forças pequenas para a relação entre monitoramento e desempenho e para o monitoramento e a idade da empresa e forças pequenas a moderadas para a relação entre o monitoramento e a idade.

As correlações significativas entre monitoramento e porte das empresas se deram majoritariamente para os setores do macroambiente, com aspectos tecnológicos, regulatórios e econômicos, e apresentaram correlação significativa e positiva para o porte medido tanto em área de vendas como em número de funcionários. Os aspectos socioculturais e os concorrentes apresentaram coeficientes significativos e positivos para o porte somente quando medido em número de funcionários. Os dados indicam que a atenção dada ao ambiente de negócios varia com o tamanho da empresa, as maiores da amostra buscam com maior frequência aspectos do macroambiente. Os concorrentes foram o único aspecto do ambiente de tarefa que variaram de acordo com o porte, com as empresas maiores da amostra apresentando maior frequência do que as menores, em termos de número de funcionários

Esses resultados sugerem que os dirigentes das empresas muito pequenas dão menos atenção para os aspectos do ambiente geral e podem estar com sua atenção voltada para dados e informações de impacto mais imediato formado por questões de clientes e fornecedores.

O único aspecto do ambiente externo a apresentar coeficiente significativo para a idade foi a variável cliente. Embora de valor baixo, é digno de nota destacar que a correlação foi negativa, sugerindo que os dirigentes das empresas mais velhas da amostra monitoram os clientes com menor frequência do que as mais novas. O aprendizado adquirido junto aos clientes ao longo dos anos parece poder diminuir a necessidade de obter dados dessa importante variável.

**Tabela 5 - Correlações do monitoramento do ambiente**

Aspecto Monitorado	Idade	Área de vendas	Número de funcionários	Lucro líquido	Captação De clientes	Vendas	Desempenho geral
Concorrentes	-,031	,114	,202(+)	,150	,309(**)	,094	,136
	,772	,284	,054	,154	,003	,374	,195
Clientes	-	,015	,006	,187(+)	,030	,046	,101
	,218(*)	,891	,958	,074	,775	,660	,340
Aspectos Tecnológicos	-,098	,191(+)	,229(*)	-,030	-,020	,069	,012
	,354	,070	,029	,776	,846	,512	,912
Aspectos Regulatórios	,014	,340(**)	,328(**)	-,107	-,061	,193(+)	,009
	,899	,001	,002	,315	,567	,067	,935
Aspectos Econômicos	-,118	,381(**)	,171(+)	-134	-,070	,157	-,005
	,266	,000	,100	,203	,508	,136	,964
Aspectos Socioculturais	-,083	,100	,177(+)	-	-,216(*)	,213(+)	-,090
	,436	,346	,094	,224(+)	,032	,039	,042
Fornecedores	,092	,060	,012	,029	,047	,133	,039
	,386	,571	,913	,786	,659	,207	,712

+ significativo a 0,10

\* significativo a 0,05

\*\* significativo a 0,01

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao desempenho, tanto o monitoramento de aspectos do ambiente geral como do de tarefa apresentaram correlação significativa com medidas de desempenho. Embora nenhum tenha se correlacionado significativamente com a medida de desempenho geral, três se correlacionaram com o desempenho em vendas (aspectos regulatórios, econômicos e socioculturais), dois com lucro líquido (clientes e aspectos socioculturais) e um com a captação de clientes (concorrentes).

O monitoramento de concorrentes foi o aspecto com maior significância, correlacionando-se com a medida de captação de clientes. É interessante notar que para a busca de clientes o acompanhamento dos concorrentes se mostre mais significativo do que o acompanhamento dos próprios clientes. Uma possível explicação para esse resultado pode estar no fato de empresas varejistas da amostra serem comerciais e revenderem produtos semelhantes. Como a amostra foi obtida

em empresas com concentração geográfica, o que minimiza o fator facilidade de acesso para clientes, o conhecimento dos concorrentes pode ser um fator importante para conquistar clientes.

O monitoramento de clientes se correlacionou com o desempenho em termos de lucro líquido, mas com menor coeficiente. Cabe observar que os aspectos socioculturais apresentaram significância para as três medidas de desempenho, porém com sinais opostos nos coeficientes.

A Tabela 6 expõe os resultados dos testes para a correlação entre a frequência de uso de fontes de informação e as variáveis de idade, porte e desempenho das empresas. Pode-se observar que foram encontrados quatro coeficientes significativos para o porte, um para a idade e cinco para as medidas de desempenho. Os maiores coeficientes de correlação das fontes de informação foram com as medidas de porte das empresas, e todos os tipos de fonte apresentaram coeficientes significantes com alguma medida de desempenho, embora com valores pequenos.

Uma interpretação para a correlação positiva entre fontes do tipo internas escritas e o porte pode estar no fato de relatórios gerenciais internos serem mais presentes em empresas maiores, em virtude da necessidade de controle formal por parte dos dirigentes. Essa possibilidade é sugerida por Groom e David (2001), que encontraram resultados semelhantes no uso de fontes internas escritas em empresas de diferentes portes.

**Tabela 6 - Correlações do uso de fontes de informação**

Fontes de informação	Idade	Área de vendas	Número de funcionários	Lucro líquido	Captação de clientes	Vendas	Desempenho geral
Externas	-,080	-,075	-,092	<b>,204(*)</b>	,029	-,001	,079
Escritas	,450	,479	,384	<b>,051</b>	,786	,992	,453
Internas	,136	<b>,489(**)</b>	<b>,534(**)</b>	-,102	-,001	<b>,203(+)</b>	,042
Escritas	,199	<b>,000</b>	<b>,000</b>	,333	,990	<b>,052</b>	,689
Externas	-,025	,168	,121	-,145	<b>-,258(*)</b>	<b>,187(+)</b>	-,091
Pessoais	,815	,114	,258	,172	<b>,014</b>	<b>,077</b>	,390
Internas	<b>,209(*)</b>	<b>,358(**)</b>	<b>,481(**)</b>	,007	,055	<b>,214(*)</b>	,128
Pessoais	<b>,047</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	,944	,604	<b>,041</b>	,225

<sup>+</sup> significativo a 0,10

<sup>\*</sup> significativo a 0,05

<sup>\*\*</sup> significativo a 0,01

Fonte: Elaborado pelos autores

De forma a explorar melhor a relação entre monitoramento e desempenho se subdividiu a amostra formando três grupos: empresas de baixo, médio e alto desempenho. Com isso, foi possível testar as diferenças de médias de monitoramento entre os grupos e ratificar os resultados obtidos nos testes de correlação.

Os resultados da análise de variância – ANOVA – constantes na Tabela 7 mostram três fatores de monitoramento com diferenças de médias para o desempenho percebido do lucro líquido, três com diferenças para o desempenho percebido na captação de clientes e um para desempenho em vendas. Nenhum dos fatores de monitoramento pesquisados apresentou diferença de média para o desempenho geral, formada pela composição das três medidas de desempenho.

**Tabela 7 - ANOVA – Médias de monitoramento e uso de fontes estratificadas por desempenho**

Aspecto do Ambiente Monitorado	Desempenho – Lucro Líquido			P	Comparação entre os grupos		
	Baixo	Médio	Alto		1-2	1-3	2-3
Aspectos Socioculturais	3,62	3,00	2,88	,02	x	x	
Fontes externas pessoais	2,89	3,10	2,27	,03		x	x
Fontes externas escritas	3,28	3,90	3,82	,10	x	X	
Desempenho – Captação de Clientes							
	Baixo	Médio	Alto				
Concorrentes	2,71	2,90	3,53	,01		x	
Fontes externas pessoais	2,96	3,52	2,26	,00		x	x
Aspectos Socioculturais	3,46	3,33	2,91	,10	x		
Desempenho – Vendas							
	Baixo	Médio	Alto				
Aspecto Socioculturais	2,82	3,42	3,36	,05	x	x	

<sup>x</sup> diferença significativa entre os grupos

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados reforçam as correlações que associam a frequência de acesso a fontes do tipo externa escrita, de monitoramento dos concorrentes e dos aspectos socioculturais com as medidas de desempenho.

Os dirigentes com percepção de desempenho baixo em relação ao lucro líquido apresentaram médias significativamente inferiores de acesso a fontes do tipo externa escrita, em relação às empresas de médio e alto desempenho, o que reforça a correlação positiva encontrada entre essas variáveis na Tabela 6. Tal resultado sugere a importância dos dados obtidos por essas fontes para o desempenho superior nas empresas de pequeno porte.

Em relação às fontes do tipo externa pessoal, os resultados apontam que as empresas de desempenho alto nas medidas de lucro líquido e captação de clientes acessaram menos frequentemente esse tipo de fonte do que empresas de médio e baixo desempenho, o que contrasta com estudos anteriores. Fontes pessoais são comumente utilizadas por pequenas empresas que não dispõem de opções escritas de fontes, especialmente do tipo interno. São fontes consideradas ricas que podem

trazer dados potencialmente relevantes para a organização e alguns estudos associam o uso de fontes pessoais com desempenho superior (Daft et al., 1988; Sawyerr et al., 2003).

Uma possível explicação para o resultado diverso encontrado pode estar nas diferenças entre as amostras. A amostra aqui obtida é formada majoritariamente por empresas de menor porte, com média inferior a três empregados, o que difere do estudo de Daft et al. (1988) e de Sawyerr et al. (2003) com médias superiores a 100 e 30 empregados respectivamente. As fontes pessoais externas são representadas por contatos com clientes e fornecedores, e no caso de empresas com menos de três empregados como essa amostra, boa parte do relacionamento com clientes acaba sendo feito pelo dono ou dirigente que assume o papel de vendedor da organização. O acesso mais frequente a esse tipo de fonte pode, portanto, acarretar mais uma sobrecarga de operações do que uma oportunidade de obtenção de informações úteis para a tomada de decisão, hipótese sugerida por Dollinger (1985) ao encontrar resultados semelhantes.

As diferenças na frequência de monitoramento de aspectos socioculturais entre empresas de alto desempenho e as de médio e baixo mostram resultados contraditórios. Quando medido em termos de lucro líquido e captação de clientes, empresas de desempenho inferior apresentam médias maiores, porém, quando medido em termos de volume de vendas são as empresas com alto desempenho que apresentam as maiores médias, o que, aliado à obtenção de correlações positivas e negativas entre as variáveis de desempenho e o monitoramento de aspectos socioculturais, pode indicar resultados obtidos pelo acaso.

O monitoramento de concorrentes mostrou médias com diferença significativa entre empresas com alto e baixo desempenho. Concorrentes são aspectos em geral menos monitorados em pequenas empresas (Daft et al., 1988), no entanto, os resultados aqui obtidos sugerem ser o monitoramento de concorrentes significativo para um desempenho superior, ao menos em termos de captação de clientes. A compreensão das ações dos concorrentes é fator recorrente na literatura como influente para a reflexão estratégica e, conseqüentemente, para o desempenho.

De forma geral, os resultados corroboram os estudos que constataram uma relação positiva entre práticas de monitoramento e o desempenho em empresas de pequeno porte. Tanto a frequência de monitoramento de aspectos do ambiente como a frequência de acesso de fontes de informação indicaram resultados associados com alguma das medidas de desempenho (Tabela 8).

Dentre os aspectos do ambiente, o monitoramento de aspectos socioculturais e de concorrentes foram os que apresentaram mais resultados associados com o desempenho, enquanto aspectos tecnológicos e econômicos não se associaram com qualquer medida. Cabe destacar que o

monitoramento de aspectos socioculturais gerou resultados divergentes, ora indicando correlação positiva, ora correlação negativa com o desempenho.

O monitoramento de fontes de informação mostrou tendência a estar mais associado com o desempenho do que o monitoramento de aspectos do ambiente, uma vez que das 32 associações possíveis em oito os resultados foram significativos, ao passo que das 56 combinações possíveis para o monitoramento de aspectos do ambiente em 11 foram encontrados resultados significativos.

As fontes externas pessoais foram as que apresentaram mais resultados associados com as medidas de desempenho, no entanto, assim como ocorreu com os aspectos socioculturais os resultados foram divergentes, ora indicando correlação positiva, ora correlação negativa com o desempenho. Cabe destacar que nas fontes do gênero externas, sejam escritas ou pessoais, foram encontrados mais resultados significativos estatisticamente em relação às medidas de desempenho do que as do gênero internas.

**Tabela 8 - Resumo dos resultados das relações entre monitoramento e medidas de desempenho**

Monitoramento	Correlação			Análise de Variância – ANOVA				Número de resultados
	Lucro	Clientes	Vendas	Lucro	Clientes	Vendas	Geral	
Concorrentes		x			x			2
Clientes	x							1
Aspectos Tecnológicos								
Aspectos Regulatórios			x					1
Aspectos Econômicos								
Aspectos Socioculturais	x	x	x	x	x	x		6
Fornecedores								
Fontes Externas Escritas	x			x				2
Fontes Internas Escritas			x					1
Fontes Externas Pessoais		x	x	x	x			4
Fontes Internas Pessoais			x					1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados obtidos em termos de coeficientes de correlação e em termos de diferenças de médias entre grupos, calculadas pela ANOVA, sinalizam que pequenas empresas de desempenho superior adotam monitoramento de aspectos do ambiente e acesso de fontes de informação mais frequentemente do que empresas de menor desempenho. Isso corrobora os resultados obtidos nos

estudos de Analoui e Karami (2002), Daft et al. (1988), Dollinger (1985) e Sawyerr et al. (2003) que encontraram associações positivas e significativas entre medidas de monitoramento ambiental e desempenho em empresas de pequeno porte.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de monitoramento do ambiente e o desempenho em pequenas empresas apontando os tipos de informação monitorada, as fontes utilizadas para obtê-las e verificando a existência de associações entre essas práticas e medidas de desempenho organizacional. Os resultados corroboraram parcialmente estudos anteriores que sugeriram a correlação positiva entre práticas de monitoramento e desempenho em pequenas empresas. Clientes, concorrentes, aspectos regulatórios, fontes externas escritas, internas escritas e internas pessoais mostraram resultados que as relacionam simetricamente com o desempenho. Esses resultados permitem concluir que os objetivos propostos foram alcançados e contribuem para o conhecimento do fenômeno monitoramento no âmbito das empresas de pequeno porte brasileiras.

Dentre as limitações do estudo, pode-se destacar que uma amostra maior poderia levar a detalhar melhor os resultados a serem obtidos, reforçando os coeficientes e as diferenças de médias, em especial nas variáveis que se associaram tanto positiva como negativamente com o desempenho, caso dos aspectos socioculturais e das fontes externas pessoais. Outra limitação está em que predominam na amostra as empresas menores dentre aquelas que podem se situar na classificação de pequena empresa. Uma amostra com presença de empresas maiores poderia reforçar as diferenças de práticas de monitoramento de acordo com o desempenho.

Sugere-se pesquisas que repliquem o estudo em novas amostras visando corroborar ou refutar os resultados obtidos, bem como a investigação em profundidade em algumas unidades, de forma a desvelar o processo de monitoramento em pequenas empresas com um enfoque qualitativo. A adoção de medidas de desempenho objetivas pode contribuir para o aprofundamento dos resultados, comparando-os com os estudos que têm utilizado medidas percebidas pelos gestores.

Estudos com a inclusão de novas variáveis para medir a relação monitoramento e desempenho podem aprofundar o conhecimento no tema, em especial, a estratégia adotada e a percepção de incerteza ambiental podem influir nessa relação. O tipo de estratégia adotada pela empresa pode orientar o foco dos dirigentes para certos aspectos do ambiente (Hagen, Haile, & Maghrabi, 2003) e aspectos do ambiente percebidos como geradores de incerteza podem receber mais atenção pelos

dirigentes (McGee & Sawyerr, 2003). Em relação às fontes de informação, medidas sobre sua acessibilidade e utilidade podem contribuir para explicar as variâncias em seu acesso pelas pequenas empresas (Stewart et al., 2008).

Embora aspecto mais monitorado na amostra, chama a atenção o coeficiente negativo de correlação entre monitoramento de clientes e a idade das empresas. Uma possível explicação pode estar no fato de a idade das empresas fazer com que os dirigentes acumulem maior conhecimento acerca dos clientes diminuindo a frequência da atenção dada a eles. Outra pode estar no fato de que em virtude da pequena força do coeficiente obtido (-0,254) é possível que uma correlação coerente e sistemática não esteja presente nas variáveis. Para dirimir essas indagações, novas pesquisas são necessárias. Como foram encontrados resultados ligando o monitoramento ao porte e à idade dos empreendimentos, espera-se que estudos sobre o fenômeno em empresas nascentes e microempresas possam contribuir para aumentar o conhecimento na área.

## REFERÊNCIAS

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
- Analoui, F., & Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *The Journal of Management Development*, 21(4), 290-305.
- Barbosa, R. R. (1997). Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, 32(4), 42-53.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Bérard, C., & Delerue, H. (2010). A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs: the effect of environmental scanning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 167-183.
- Bourgeois III, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Churchman, C. W. (1972). *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.

- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Dess, G. C., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 613-629.
- Dollinger, M. J. (1985). Environmental contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 24-30.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18(4), 287-302.
- Fundação Brasil. (2006). *Censo empresarial do município de Biguaçu*. Florianópolis: Autor.
- Goll, I., Johnson, N. B., & Rasheed, A. A. (2008). Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airlines industry: the role of managerial discretion. *Management Science*, 46(2), 201-222.
- Groom, J. R., & David, F. R. (2001). Competitive intelligence activity among small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 66(1), 12-20.
- Hagen, A. F., Haile, S., & Maghrabi, A. (2003). The impact of the type of strategy on environmental scanning activities in the banking industry: an international perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 13(2), 122-143.
- Jennings, D. E., & Lumpkin, J. R. (1992). Insights between environmental scanning activities and porter's generic strategies: an empirical analysis. *Journal of Management*, 18(4), 791-803.
- Jogarathnam, G., Tse, E. C. & Olsen, M. D. Strategic posture, environmental munificence, and performance: an empirical study of independent restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 118-138.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- May, R. C., Stewart Jr., W. H., & Sweo, R. (2000). Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3), 403-427.
- McGee, J. E., & Sawyerr, O. O. (2003). Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 385-401.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concert of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Ngamkroekjoti, C., & Speece, M. (2008). Technology turbulence and environmental scanning in Thai food new product development. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(4), 413-432.
- Oreja-Rodríguez, J. R., & Yanes-Estévez, V. (2010). Environmental scanning: dynamism with rack and stack from Rasch model. *Management Decision*, 48(2), 260-276.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory, structure, design and applications* (3a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 13(1), 45-53.
- Sawyerr, O. O., McGee J., & Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 269-290.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil – relatório de pesquisa*. Belo Horizonte: Autor.
- Stewart, W. H. L., May, R. C., & Kalia, A. (2008). Environmental perceptions and scanning in the United States and India: convergence in entrepreneurial information seeking? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1), 83-106.

Subramanian, R., Fernandes, N., & Harper, E. (1993). Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. *Management International Review*, 33(3), 271-286.

Thompson, J. D. (1976). *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

## ENVIRONMENTAL SCANNING AND PERFORMANCE IN SMALL FIRMS

### ABSTRACT

Environmental scanning is the process of searching for information in the external environment. Its importance to the study of strategy lies in the fact that it constitutes the first link in the chain of perceptions and actions that allows an organization to adapt to its environment, and can influence it, therefore, in achieving superior performance. This study aims at analyzing the relationship between environmental monitoring practices and performance in small businesses. The research was carried out in ninety-two companies, with the application of questionnaires with closed questions, directed to the main manager or the establishment owner. For the associations between monitoring practices and characteristics of size, age, and performance, we calculated the correction coefficient. In order to test the relationship between monitoring and performance, the sample was ordered according to performance levels and divided in three groups – high, medium, and low performance enterprises – an Analysis of Variance – ANOVA. The results corroborated partially the studies that confirmed a positive relation between monitoring practices and development in small companies. The frequency of monitoring of environment aspects, as well as the frequency of access to information sources, indicated results associated with some of the development measures.

**Keywords:** Environmental Scanning; Small firms; Performance.

**\*Os autores agradecem a FAPESC e ao CNPq pelo apoio na realização do estudo.**

---

Data do recebimento do artigo: 06/05/2011

Data do aceite de publicação: 15/08/2011