
Monitoração do ambiente externo: estudo de caso de um *Cyber Café* de Balneário Camboriú

Ênio Padilha*
Pablo Peruzzolo Patrício**

Resumo

O presente artigo foi desenvolvido com o intuito de verificar de que maneira uma pequena empresa monitora seu ambiente organizacional externo. O trabalho apresenta uma breve revisão sobre os conceitos de monitoração ambiental, componentes do ambiente externo e fontes de informações utilizadas para monitorar o ambiente externo. O artigo é um estudo de caso realizado com um *Cyber Café* de Balneário Camboriú, desenvolvido com base nas informações reportadas pelo proprietário do estabelecimento. A empresa estudada monitora no ambiente externo, de forma consciente, os setores cliente, concorrência e tecnológico; monitora, de forma inconsciente, os setores regulamentário, sociocultural e o econômico.

Palavras-chave: Monitoração ambiental. Fonte de informações. Ambiente externo.

* Engenheiro; mestrando em Administração pela Univali, SC; docente de graduação na Univali de Itajaí e Balneário Camboriú; ep@eniopadilha.com.br

** Mestrando em Administração pela Univali, SC; especialista em Administração de Empresas; docente de graduação no Instituto Superior de Joinville e Sociedade de Ensino de Santa Catarina, Joinville – SC; pablo@sociesc.com.br

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional total é formado por dois componentes: ambiente interno e externo. O ambiente interno é aquele existente dentro da empresa, sobre o qual ela tem grande poder de atuação e controle. Nesse componente do ambiente organizacional total, está representada a *performance* da empresa em relação a marketing, finanças, produção e recursos humanos, possibilitando a identificação de seus pontos fortes e fracos. O ambiente externo é aquele sobre o qual a empresa tem pouco ou nenhum controle; nele são encontradas as oportunidades e ameaças, criadas pela alteração nas condições ambientais, que influenciarão o resultado alcançado pela empresa. Ele é composto por clientes, fornecedores, concorrentes, fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais entre outros. (AQUINO; MORAES, 1999).

No contexto da teoria organizacional, o ambiente externo pode ser visto como fonte de recursos, de variação e de informação. (ALDRICH, 1997 apud BARBOSA, 1997). Ao considerá-lo como fonte de informação, entende-se que ele subsidia os tomadores de decisão no intuito de reduzir as incertezas do processo decisório. É importante, seja sob a perspectiva da teoria, seja sob a prática gerencial, que se procure conhecer como as informações externas são obtidas, interpretadas, avaliadas, comunicadas e, finalmente, utilizadas. (BARBOSA, 1997). Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo verificar como uma pequena empresa monitora seu ambiente organizacional externo.

Cancellier, Almeida e Estrada (2005) afirmam que o desafio de compreender e conhecer as forças ambientais atinge todas as empresas, e a compreensão desse processo na realidade da pequena empresa pode contribuir para potencializar o relevante papel que exercem na economia e na sociedade.

As pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas no âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto nacional, a absorção de mão-de-obra, o caráter majoritariamente nacional e a flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento econômico. (CHER, 1990). Embora a literatura em administração seja rica e diversificada, quando o tema

é monitoramento e busca de informações ambientais, esses estudos estão muito focados para os desafios enfrentados pelas grandes empresas. (CANCELLIER; ALMEIDA; ESTRADA, 2005).

Com o objetivo de verificar como uma pequena empresa monitora seu ambiente organizacional externo, a estrutura deste trabalho contempla os principais conceitos referente à monitoração do ambiente organizacional, aos componentes do ambiente organizacional externo e às fontes de informações utilizadas pelas empresas. Após a etapa de fundamentação, apresentam-se os procedimentos adotados para a elaboração deste artigo, assim como os resultados obtidos com a análise dos dados da entrevista realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há necessidade de uma abordagem sobre os conceitos de monitoração do ambiente organizacional e componentes do ambiente organizacional externo, a fim de melhor compreender os resultados obtidos neste artigo. Com a definição desses conceitos, pretende-se demonstrar as definições adotadas pelos autores para a análise dos dados.

2.1 MONITORAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O processo de monitoração do ambiente organizacional, que pode identificar ameaças e oportunidades tanto presentes como futuras e também influenciar a capacidade das empresas em atingirem suas metas, é denominado análise do ambiente. (CERTO; PETER, 1993). A necessidade de monitoração do ambiente competitivo, de acordo com Barbosa (1997), é decorrente das constantes transformações que caracterizam os ambientes de negócios atuais. Segundo o autor, essas transformações forçam os administradores a empenharem grandes esforços, visando acompanhar, interpretar e compreender as mudanças e as suas implicações para a organização.

O monitoramento ambiental possibilita o acompanhamento das informações de condições externas à empresa – informações tecnológicas, comerciais, sobre a concorrência e o mercado, tendências demográficas e econômicas, políticas governamentais so-

bre tributação, política comercial, política ambiental, com o objetivo de antecipar as tendências e eventos relevantes para o desenvolvimento dos negócios da empresa. Desdobra-se, portanto, em duas partes: a primeira, voltada para o ambiente interno, para levantar as necessidades de informação, e a segunda sobre o ambiente externo, para identificar as fontes de informação relevantes, estabelecendo um mapa de fontes essenciais aos negócios da empresa. (SILVA; CAMPOS; BRANDÃO, 2005).

A importância do ambiente para as organizações está intimamente ligada à Teoria Contingencial, desenvolvida no denominado período Neoclássico da Administração. Segundo essa teoria, as características das organizações eram decorrentes da configuração do seu ambiente externo. Assim, o conhecimento do ambiente passou a ser vital para a compreensão dos mecanismos organizacionais. (SILVA; CAMPOS; BRANDÃO, 2005).

Toda organização, de acordo com Miles e Snow (1978), está sujeita a uma rede de influências externas e de relações presentes no ambiente. Porém, o ambiente não é uma entidade homogênea, mas composta por uma combinação complexa de fatores, como produto, condições do mercado de trabalho, costumes e práticas industriais, regulações governamentais, relações com fornecedores de recursos financeiros e matérias-primas. Cada um desses fatores tende a influenciar a organização de uma maneira própria: o comportamento de certos elementos do meio pode ser previsto com confiança, enquanto outros não. Existem, ainda, outros que são nocivos às operações da organização, enquanto outros são apenas incidentes. Assim, a alta administração tem dupla responsabilidade: ajustar a organização ao seu ambiente e gerenciar as interdependências internas que são criadas.

A monitoração de ambientes organizacionais é parte do processo de tomada de decisões estratégicas e, em última instância, é fundamental para que uma organização possa conhecer o seu ambiente externo, interagir e adaptar-se a ele. Em muitos casos, um problema ou a necessidade de informação estão articulados ou, no mínimo, apresentam-se com relativa clareza, e a informação é, então, buscada para resolver uma questão ou uma necessidade específica. Esse processo pode ser contrastado com a monitoração,

que não inclui somente a procura por uma informação específica, mas também a exposição àquela informação que pode causar impacto nos processos decisórios da organização. (ALCANTARA, 2004, p. 51).

2.2 COMPONENTES DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO

Barbosa (1997) afirma que estudos de como as organizações acompanham e interpretam seus ambientes externos são considerados importantes temas de pesquisa nas áreas de organização e informação. O autor destaca que o ambiente organizacional tem sido classificado por diversos autores, por exemplo, Daft, Sormune e Parks (1988) e Auster e Choo (1994) dentre outras maneiras, de interno e externo e, também, de geral e tarefa, em que o ambiente tarefa está relacionado a clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores.

Em alguns estudos, o ambiente organizacional é subdividido nos seguintes setores:

- a) Setor cliente – refere-se às empresas ou aos indivíduos que adquirem os produtos da organização.
- b) Setor concorrência – abrange todas as empresas, com as quais a organização em questão compete no mercado.
- c) Setor tecnológico – consiste em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, tendências científicas e tecnológicas, etc.
- d) Setor regulamentário – envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis do governo.
- e) Setor econômico – abrange fatores relativos a mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados de balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, índices de crescimento econômico dentre outros.
- f) Setor sociocultural – refere-se sobre os valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas.

Uma vez definidos os setores que devem ser monitorados, resta definir as fontes de acesso às informações que são relevantes para a formulação das estratégias. A combinação de maior necessidade de informação para os gestores de negócio com as facilidades de acesso proporcionadas pelas novas tecnologias, especialmente pela Internet, obrigaram os usuários a tentar criar critérios sobre a qualidade da informação utilizada. No entanto, em virtude das próprias facilidades de acesso, o que se observou foi uma dificuldade crescente de se encontrar informações relevantes e úteis nos prazos desejados. Os sistemas produtores de informação vêm se apoiando, cada vez mais, em tecnologias que permitam ao usuário melhorar seus mecanismos de pesquisa, mas persistem problemas cognitivos na organização da informação. (SILVA; CAMPOS; BRANDÃO, 2005).

Apesar da existência de uma grande variedade de fontes de informação, o sucesso da obtenção das informações desejadas não é garantido; aspectos como disponibilidade, qualidade e credibilidade da fonte devem ser considerados. Vale lembrar que a relevância dos tipos de informação deve ser estabelecida de acordo com as características de cada organização – tamanho, âmbito de atuação, grau de participação, perspectivas estratégicas entre outras. (ANDRADE; CARVALHO; FILHO, 2004).

As informações para negócios são insumos da maior importância para a tomada de decisão nas empresas. No entanto, não existe um arranjo ou sistema harmonizado e unificado de classificações que facilitem a sua busca, especialmente porque as classificações mais aceitas e empregadas, normalmente de forma estanque, só adotam uma dimensão e dificultam as necessárias articulações que propiciam o seu uso por gerentes e executivos. (SILVA; CAMPOS; BRANDÃO, 2005).

Sobre a prática da inteligência empresarial em empresas americanas, Sutton (1997 apud BARBOSA, 1997, p. 45) identificou as seguintes fontes de informação:

- a) Fontes internas – setores de venda, pesquisa mercadológica, planejamento, engenharia, compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes.

- b) Contatos diretos com setores 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, discurso dos administradores, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais.
- d) Outras fontes – analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimentos e comerciais, anúncios.

Para Silva, Campos e Brandão (2005, p. 14), as fontes de informações podem ser classificadas como: informações estatísticas, informações financeiras, informações históricas e biográficas, informações sobre produtos, informações regulamentárias, informações bibliográficas e informações de outros tipos não classificadas anteriormente. A seguir, é detalhado cada tipo de fonte de informação na visão desses autores:

- a) Informações estatísticas – são definidas como aquelas obtidas a partir de pesquisas situadas dentro de um campo teórico, utilizando técnicas estatísticas reconhecidas na comunidade científica, seguindo as normas, metodologias e classificações internacionais. Em função dessas características, estão normalmente associadas ao sistema de produção de estatísticas oficiais ou o que se denomina comumente de Sistema Estatístico Nacional.
- b) Informações financeiras – as informações financeiras se relacionam principalmente com as atribuições do Banco Central do Brasil (Bacen). Essa instituição é responsável pela política monetária e cambial, ou seja, pela estabilidade da moeda, controle do crédito e dos fluxos de capital estrangeiro e pela estabilidade do sistema financeiro. Portanto, é a instituição que ordena o Sistema Financeiro

Nacional. No entanto, há outras instituições que também estão classificados nesse ambiente, com funções normativas na área de investimentos financeiros.

- c) Informações históricas e biográficas – nesse caso, não há uma instituição que responda pela normalização e fiscalização de atividades que produzam essas informações. Elas podem ser agrupadas em: história da comunidade, região ou município onde o negócio se realiza; história da empresa; biografia dos empresários, executivos e dirigentes. Há uma relação entre a história de uma região e de suas empresas, conforme os estudos sobre *clusters* e arranjos produtivos locais.
- d) Informações sobre produtos e serviços – embora a descrição remeta para as informações estatísticas, as informações aqui classificadas se caracterizam por não estarem relacionadas, na maior parte, com as classificações oficiais. As informações produzidas pelas entidades patronais, por exemplo, os sindicatos e as federações de indústria, são cercadas de cuidados estatísticos e poderiam ser classificadas no primeiro grupo. No entanto, muitas vezes, a definição dos sindicatos se relaciona com atividades que não têm correspondência com a classificação oficial e não podem, por exemplo, serem comparadas com resultados de outros países.
- e) Informações regulamentárias – são informações que, em última análise, criam obrigações e restrições relacionadas ao funcionamento do negócio. Envolvem a legislação das três esferas de governo, por exemplo, a legislação tributária e ambiental, a legislação trabalhista, os códigos de postura dentre outras. Toda a legislação referente às normas de concorrência, às normas técnicas e metroológicas está aqui classificada. Quando a empresa pretende atingir os mercados externos, fica sujeita à legislação e às normas de outros países. A principal característica dessas informações é que o não cumprimento leva o infrator a ser punido, ou seja, embora não haja ou, talvez, poucas instituições produ-

zam as informações mencionadas, todos os órgãos envolvidos têm capacidade e poder de fiscalização e punição.

- f) Informações bibliográficas – são informações sobre a literatura produzida sobre os diversos aspectos que envolvem a produção econômica, ou seja, um empreendimento ou negócio. Ela pode ser de texto completo ou de referência, ou ainda, científica ou não científica. São informações de apoio à pesquisa científica e à condução dos negócios.
- g) Informações de outro tipo, não classificadas anteriormente – são informações eventuais ou obtidas de fontes secundárias que, normalmente, não permitem sua recuperação posterior (televisão ou rádio), ou que terminam por remeter a uma das classificações anteriores.

Nesta análise do monitoramento ambiental da empresa, utilizaram-se as subdivisões dos setores organizacionais segundo Barbosa (1997), tendo em vista que as fontes de informações relacionadas por Sutton, utilizadas por Barbosa (1997), são mais ajustadas à realidade operacional da empresa.

3 METODOLOGIA

Adotou-se, neste estudo, a abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de natureza descritiva. Como instrumento de coleta de dados, utilizaram-se a análise documental e a entrevista do tipo semi-estruturada. (YIN, 2001). Usando os critérios de classificação desenvolvidos por Cooper e Schindler (2003), pode-se classificar esta pesquisa como exploratória (com propósito imediato de exploração, visando subsidiar a formulação de hipóteses ou questionamentos para pesquisas futuras). Em relação ao controle de variáveis, ela é *ex post facto* pela impossibilidade de manipulação desses elementos. Quanto ao propósito da pesquisa, pode-se enquadrá-la como de levantamento, considerando que o propósito estabelecido foi conhecer o objeto sem buscar relações causais.

Esses procedimentos foram adotados para explicar como que uma pequena empresa monitora seu ambiente organizacional externo. O objetivo é apre-

sentar quais os fatores que essa empresa utiliza para analisar seu ambiente externo e quais as fontes de informações utilizadas pela empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, será apresentado o histórico da empresa JRP Informática Ltda, de Balneário Camboriú, cujo produto principal é o fornecimento de acesso à internet. Posteriormente, serão apresentados quais os setores do ambiente externo monitorados pela empresa e suas fontes de informação.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em setembro de 1997, a empresa está, hoje, instalada em um quiosque livre, na praça de conveniência do primeiro piso do Shopping Atlântico, com vinte computadores e mesas atendidas por uma lanchonete implantada recentemente, bem equipada e que serve, além de café, lanches prontos e naturais, sucos e refrigerantes. O funcionamento da loja é das dez horas da manhã até vinte e duas horas (na temporada de verão, o shopping permanece aberto até meia-noite).

O fundador e atual proprietário, o entrevistado desta pesquisa, tem 38 anos, é natural de Ibirama, Santa Catarina. Fez curso de programação de computadores da Cetil, em Blumenau, no início dos anos 1980. Trabalhou dois anos em Criciúma e Itajaí (Santa Catarina) e depois em Vacaria, no Rio Grande do Sul, onde ficou por três anos. Começou, então, a carreira de programador e analista de sistemas. Em Vacaria, abriu uma *softwarehouse* chamada World Sys, em sociedade com outra pessoa (sua esposa na época). Fazia folhas de pagamento e outros utilitários para administração de escritórios. A empresa não prosperou e foi fechada. Ele arrumou um emprego em Serafina Correia, ainda no Rio Grande do Sul.

Passando as férias no verão de 1996/1997 em Balneário Camboriú, um imprevisto profissional permitiu que ele percebesse uma oportunidade empreendedora: houve um problema nos computadores da empresa, em Serafina Correia que precisou ser resolvido por meio da Internet. Ele procurou pela cidade toda e não conseguiu encontrar um local de

acesso público. Precisou resolver o problema conectando seu *notebook* à linha telefônica da casa de um amigo. Porém, o fato chamou sua atenção: “[...] como é que uma cidade tão grande e com uma característica tão peculiar (turística) não tem ainda um *cyber café*?” (RELATO DE ENTREVISTA). Na época já existiam *cybers* cafés na Europa. No Brasil, havia poucos, apenas nas grandes cidades como o Rio de Janeiro. Em Santa Catarina, não havia em nenhuma cidade.

Assim, em setembro de 1997 veio para Balneário Camboriú e procurou um local onde pudesse instalar o novo negócio. Teve algumas dificuldades, pois nenhum local oferecia a possibilidade de instalar a empresa conforme o planejado (um local com café e computadores disponíveis). Instalou-se, enfim, no Camboriú Praia Shopping, com o primeiro *Cyber Café* de Balneário Camboriú. O faturamento do primeiro mês não atendeu nem a dez por cento de suas expectativas. Nesse período, a empresa era administrada pelo entrevistado, seu irmão e sua mãe. No segundo mês, as coisas começaram a ajustar e, no fim das contas, “o verão foi salvo”. O entrevistado que largou a profissão de analista de sistemas para abrir a sua empresa, tinha uma expectativa bem nítida: “enriquecer rapidamente!”

Esse objetivo evoluiu, naturalmente, com o passar do tempo e com os choques de realidade. Logo na primeira temporada, já se deu conta de que as facilidades para ganhar muito dinheiro nesse mercado não eram tantas. Os primeiros investimentos na empresa foram feitos mediante financiamentos. Logo no final da temporada, já se percebeu que o negócio precisava faturar durante todo o ano e não apenas durante o verão. O verão é apenas um *plus*. Hoje, a expectativa é a de sobrevivência empresarial, com rendimentos médios que garantam apenas uma vida confortável. A noção de que isso era uma realidade aceitável levou três ou quatro anos para ser alcançada.

Na temporada de 1998/1999, foi aberto o segundo ponto no shopping Atlântico. No inverno de 1999, o Camboriú Praia Shopping fechou para reformas e a empresa foi transferida para uma sala da rua 1000. No verão de 1999/2000, com a reabertura do Shopping o espaço foi reaberto, e foram mantidos

os pontos da rua 1000 e do Shopping Atlântico, com poucos computadores em cada local (o importante era estar em vários pontos). Nessa época, a empresa era uma sociedade entre o entrevistado, seu pai e seu irmão (e as respectivas esposas). Quando a empresa foi montada, o entrevistado ainda mantinha vínculos com Serafina Correia – RS, principal razão para o ingresso do irmão e do pai na sociedade que durou três anos.

Em 2001, por desavenças administrativas, a sociedade foi desfeita e a empresa ficou apenas com o ponto do Shopping Atlântico. Na verdade, havia dois pontos no Shopping: um quiosque no térreo com cinco computadores e uma sala no terceiro piso.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL DA EMPRESA JRP

A empresa estudada monitora alguns setores do seu ambiente externo de forma consciente, como clientes, concorrência e tecnológico, e monitora de forma inconsciente os setores regulamentário, socio-cultural e o econômico.

4.2.1 Monitoração do setor cliente

O entrevistado define a indústria a que pertence como a de Serviço de Informática. No verão, é Indústria do Lazer, pois atende basicamente o turista que pretende se manter conectado ao seu mundo que ficou na sua cidade. No inverno, no entanto, o público é outro; são empresários, representantes comerciais e estudantes que usam a empresa para trabalhar, fazer pesquisas e comunicação de caráter profissional. O entrevistado entende que o público que a empresa conquistou ao longo de sete anos é um público que busca silêncio e privacidade. Não quer o barulho típico de uma *Lan House*.

Os clientes exercem pressões sobre a empresa na medida em que demandam por sistemas de comunicação cada vez mais sofisticados. Por exemplo: em 1996, o ponto forte na comunicação pela internet era o Mirc; em 1998, foi o ICQ; em 2000 e 2001, foi o MSN; hoje, é *Skype*, fone de ouvido, microfone. Em cada um desses momentos, os clientes pedem, exigem, pressionam pela disponibilização desses serviços. Isso, algumas vezes, faz com que alguns planos

tenham de ser refeitos ou ajustados. O cliente quer sempre um equipamento mais veloz, quer dispositivos para conexão de acessórios, como *pendrives*, celulares, máquinas fotográficas digitais, sistemas operacionais mais eficientes, etc.

A percepção do entrevistado quanto ao comportamento previsto dos clientes pode ser detectado quando ele fala do seu produto e da relação dos clientes com o produto. Segundo o entrevistado, o produto (fornecimento de acesso público à internet) tem uma característica interessante: ele baixa o preço constantemente. No verão, o público, basicamente composto por turistas, não é sensível a preços. Porém, no inverno, quando o público é basicamente local, o público – na visão do entrevistado – é muito sensível a preço. Há uma diferença muito grande entre o público da temporada e o público da cidade. Esse tipo de empresa (*cyber café*), segundo o entrevistado, não teria grandes perspectivas de crescimento numa cidade de população fixa. Em Balneário Camboriú, funciona porque há muitos turistas. Trazer uma CPU, monitor, teclado, mouse, estabilizador entre outros até a praia é muito trabalhoso, e o notebook ainda é muito caro. Por isso, esse tipo de empresa pode funcionar em cidades turísticas, como Balneário Camboriú.

O entrevistado acredita que os clientes que são público de shopping, por uma questão cultural, estão dispostos a pagar mais pelas coisas que um shopping oferece (ambiente climatizado, segurança, estacionamento). São pessoas de cidades grandes e que já estão acostumadas com shopping e buscam, fundamentalmente, a segurança e o conforto, estando dispostas a pagar por isso. O cliente típico das lojas de rua não gosta nem de entrar em shoppings, porque considera que os preços são abusivos. Em cidades grandes, nos shoppings e nos aeroportos, os preços são até maiores do que os praticados aqui. Hoje, apesar da empresa ter outros serviços agregados, o que realmente os clientes querem é acesso à Internet. Mas, a empresa sente que é preciso agregar outras coisas porque é uma forma de obter ganhos extras, por exemplo, com a venda de cartões telefônicos.

Existem cento e quarenta e três clientes fixos que estão cadastrados, cujos dados serão utilizados para futuras ações mercadológicas.

4.2.2 Monitoração do setor concorrência

Antes de abrir a empresa, o entrevistado fez pesquisa na prefeitura sobre a existência de outras empresas semelhantes, não havia nenhuma. Nenhuma empresa, além dela, funcionou naquele verão; no verão seguinte, 1998/1999, já havia um concorrente; em 1999/2000, além desse concorrente, outros quatro; a partir da temporada seguinte, 2001/2002, não houve mais como controlar o número exato de empresas concorrentes. Hoje, em Balneário Camboriú, há cerca de vinte empresas do gênero (sem contar as *Lan Houses* – onde se faz jogos pela internet).

O entrevistado procura conhecer todos os seus concorrentes, visitando-os regularmente, com o objetivo de não ficar para trás. Declara não ter o objetivo de ser o primeiro, mas não quer ficar para trás. Até um ou dois anos atrás, a empresa ditava as normas e definia o preço do mercado e sempre ditou os preços do mercado. Agora (neste último ano), um concorrente novo está praticando preços muito baixos, fugindo do padrão estabelecido, embora o serviço oferecido por ele não seja bom e o equipamento não esteja sendo repostado, como deve ser.

O controle (ou a liderança) sobre o setor escapou-lhe por uma questão do *trade-off*, entre estar em uma loja do shopping ou em uma loja de rua. O caminho para manter o controle sobre o padrão de serviços e preços praticados seria sair do shopping (ter uma loja de rua). No entanto, se perderiam as vantagens de estar no shopping, por exemplo, a quebra que ocorre com as lojas de rua em um verão chuvoso. “No shopping, a chuva é bem-vinda sempre.” (RELATO DE ENTREVISTA). Essa condição de controle sobre o mercado tende a ser retomada, segundo o entrevistado, quando houver na cidade um mercado de shoppings centers com três ou quatro unidades. Então, haverá um público maior de freqüentadores acostumados com as regras dos shoppings, e as lojas de rua perderão importância na análise de concorrentes. Estes passam a ser apenas as lojas de shopping; assim, a antiguidade e a experiência serão fatores cruciais para o domínio da situação (ditar as normas e preços a serem praticados).

Os empregados são fontes de informações rele-

vantes sobre concorrência, fornecedores, novos produtos ou alternativas mercadológicas. Nenhum funcionário da empresa é ex-funcionário de concorrente, porém, alguns ex-funcionários estão, hoje, trabalhando para o concorrente. No entanto, o entrevistado entende que não há segredos relevantes nesse ramo de negócio.

Ainda com relação aos concorrentes, a empresa monitora a freqüência dos clientes e procura identificar alterações no padrão, investigando o que pode provocar eventuais abandonos. Com isso, mantém-se informada sobre novos entrantes.

4.2.3 Monitoração do setor tecnológico

Uma das questões fundamentais da empresa é definir o produto a ser oferecido. Muitas empresas semelhantes optam por transformar-se em *Lan Houses* (acesso público a computadores para jogos). O entrevistado explica porque a empresa mantém apenas o serviço de acesso à internet e não disponibiliza a opção de jogos:

Muito barulho, máquinas mais caras, com muito mais memória, placa de vídeo especial, placa de som especial, monitor, mouse, tudo especial [...] e a piada dando porrada nos teclados. (RELATO DE ENTREVISTA).

Segundo o entrevistado, apesar disso, *Lan House* dá lucro, pois a taxa de ocupação é maior, logo, é possível cobrar mais, embora seja necessário mais conforto e qualidade técnica.

Antes de abrir a empresa, havia a falsa expectativa de que fosse um negócio extremamente lucrativo e de resultados imediatos. O entrevistado atribui essa visão equivocada à:

[...] falta de conhecimento de administração de negócios. Eu sempre fui empregado ou prestador de serviços direto a uma empresa. (RELATO DE ENTREVISTA).

Quando a empresa foi aberta, em novembro de 1997, não havia um objetivo que fosse muito além de ganhar um bom dinheiro na temporada. Tratava-se de explorar uma oportunidade. Não houve uma construção mental de cenários, considerando os desdobramentos possíveis. A única coisa que se pode

chamar de objetivo era quanto à configuração final da empresa, que sempre foi mentalmente definida como um local que possibilitasse o acesso a computadores e cafeteria.

Entre 1999 e 2002, a empresa também assumiu a função de provedor de internet, atendendo a dez edifícios da cidade, além de todo o edifício onde funciona o Shopping Atlântico (vinte andares, duas torres, cento e vinte apartamentos e cento e quarenta lojas). Essa atividade foi abandonada, (vendida para outro provedor) entre outras coisas por causar muitos incômodos. Havia muita manutenção, muitas demandas por parte dos clientes nos horários mais impróprios.

Segundo o entrevistado, instalar a empresa em salas no shopping foi um grave erro estratégico. O melhor teria sido manter a empresa funcionando sempre em quiosques, onde se obtém os melhores resultados. Quiosques proporcionam mais liberdade e melhor visibilidade para as pessoas que passam. Além do mais, as salas geram muitos custos de aluguel e condomínio que não são tão expressivos em quiosques. Por observação própria do movimento da concorrência, o entrevistado concluiu que, em praticamente todos os shoppings, os *cybers* cafés estão localizados em quiosques, provavelmente por conta dos custos com aluguel e condomínio que, nos quiosques são, em média, 50% dos custos das lojas.

A estratégia de abrir diversos pontos, sucessivamente, significou, segundo o entrevistado, erros cometidos ao longo da trajetória. Tem a ver com oportunidades que foram surgindo ao longo do período e que foram assumidas (abraçadas) por falta de uma análise mais refinada e inteligente, por falta de conhecimento de mercado.

4.2.4 Fornecedores

São, basicamente, a Brasil Telecom e os fornecedores de equipamentos. Eles não exercem pressão ou influência sobre os resultados da empresa. A Brasil Telecom, embora a empresa utilize muito menos do que está sendo oferecido, e os fornecedores de equipamento, por conta de que o entrevistado tem conhecimento e experiência no setor, não é susceptível a pressões técnicas.

O Shopping, no entanto, é um fornecedor relevante que altera as estratégias da empresa, seja pelos preços praticados nos aluguéis e condomínios, seja por eventuais mudanças de regras internas de funcionamento (por exemplo, a disposição das bancadas dos computadores). O fornecedor de energia elétrica é, também, relevante, pois trata do custo operacional mais relevante, depois de aluguel e condomínio.

O entrevistado considera que outros fornecedores não são relevantes em termos de alterar planos ou estratégias. O contador, por exemplo, não presta um serviço relevante (embora o entrevistado tenha essa expectativa).

A intenção da empresa, no futuro, é fazer uma seleção dos produtos oferecidos na lanchonete, pois, segundo o entrevistado, “[...] tem muitos produtos que não vale a pena oferecer.” (RELATO DE ENTREVISTA). Uma alternativa é partir para uma cafeteria mais especializada, com cafés especiais, com misturas e aromas diferenciados. Outra opção é criar um balcão de serviços, não exatamente com o *cyber* café, mas dentro do shopping, oferecendo impressão, encadernamento, plastificação, estampa em camisetas e digitação. O entrevistado entende que esse serviço “[...] tem muito mais futuro do que o serviço de acesso à internet, já que, no futuro, toda agência de correios terá acesso à internet.” (RELATO DE ENTREVISTA).

O entrevistado acredita que o serviço de acesso à internet poderá, ainda, se manter como um bom negócio. Porém, é preciso mudar a forma de trabalhar com isso. Com a provável redução dos preços, no futuro, uma saída poderá ser a comercialização de espaço de propaganda nas bancadas onde estão os computadores, ou seja, patrocínio do uso do computador, papelaria da cidade ou do shopping e até mesmo divulgação das marcas dos equipamentos ou dos sistemas operacionais. Segundo o entrevistado, isso é possível e existe em grandes cidades como São Paulo. Ele nunca procurou por isso, mas acha que é uma possibilidade futura.

Os produtos oferecidos pela empresa têm como produtos substitutos os celulares, telefones públicos, telefonia fixa, em geral, *palm tops*, *notebooks* (estes em menor quantidade em virtude do custo).

Concluindo a análise sobre o monitoramento do setor tecnológico, o entrevistado entende que um fator crítico de vantagem competitiva é o conhecimento de computadores. Se uma empresa do setor tem em seus quadros alguém experiente nesse ramo, consegue reduzir consideravelmente seus custos de manutenção das máquinas, além de manter a qualidade dos serviços prestados.

4.2.5 Monitoração do setor regulamentário

A burocracia de abertura e manutenção da empresa foram questões que mais surpreenderam o entrevistado e, segundo ele, interferem nos planos de crescimento.

Impostos são um absurdo! E as relações trabalhistas inacreditáveis. Gerar um emprego é uma coisa muito cara. E o governo é muito rápido em tomar o dinheiro do pequeno empresário. (RELATO DE ENTREVISTA).

4.2.6 Monitoração do setor sociocultural

O entrevistado admite que o movimento da clientela aumenta consideravelmente na temporada de verão, mas não busca ativamente dados sobre esse tipo de informação nem analisa seus impactos na organização.

4.2.7 Monitoração do setor econômico

O setor econômico não é monitorado, de acordo com o entrevistado, em virtude dele entender que esse monitoramento não é relevante. Ao analisar seu depoimento, encontram-se pontos em que ele admite que informações sobre o dia-a-dia são obtidas mediante jornais, revistas e televisão. Não existem assinaturas na internet (de *sites* de notícias), mas é possível ler *sites* de notícias na internet, como o Estadão ou Terra.

O Quadro 1 mostra os setores monitorados pela empresa analisada e as fontes de informações utilizadas para esse monitoramento.

(continua)

Fontes de informações / setores ambientais	Fontes internas	Contatos diretos com setor de negócios	Informações publicadas	Outras fontes
Cliente	- Nenhum dos funcionários é ex-funcionário de concorrente, mas fornecem muitas informações sobre os clientes.	- “Meu público de inverno é muito sensível a preço.” - No verão, o público basicamente composto por turistas, não é sensível a preços. - Público que busca silêncio e privacidade. - A maioria dos clientes está disposta a pagar mais pelas coisas que um shopping oferece. - Pressão dos clientes para implantar recursos de comunicação via Internet. - Monitoração da frequência dos clientes.	- Não há estatísticas disponíveis na Prefeitura, na Junta Comercial ou no CDL.	

Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Em 1999: um concorrente. Em 2000: cinco concorrentes. Em 2005: vinte empresas. - Os empregados são fontes de informações relevantes sobre concorrência, fornecedores, novos produtos ou alternativas mercadológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - O produto reduz o preço constantemente. - Visita todos os concorrentes regularmente. - Até 2004 ditava as regras do mercado, agora existe um concorrente com preços muito baixos. - Faturamento com anúncios em bancadas e equipamentos. - A grande maioria dos concorrentes era seus clientes. - Oferece o serviço de lanchonete e alguns de seus concorrentes não. 		<ul style="list-style-type: none"> - Quiosques proporcionam mais liberdade e melhor visibilidade para as pessoas que passam. - “Antes de abrir a empresa, fiz pesquisa na prefeitura sobre os concorrentes.” - No futuro, toda agência de correio fornecerá acesso à internet.
Tecnológico		<ul style="list-style-type: none"> - O motivo de não ser uma Lan House é o seu público-alvo. - Fornecedores não exercem pressão ou influência sobre os resultados da empresa. - Contador não agrega valor à empresa. - O Shopping, no entanto, é um fornecedor relevante que altera as estratégias da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - O entrevistado obtém informações sobre o dia-a-dia por meio de jornais, revistas, TV ou internet. - Não existe literatura sobre gestão especialmente dirigida ao tipo de negócio da empresa estudada. 	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento das máquinas para a realização de manutenção é fundamental para a redução dos custos e manutenção da qualidade.
Regulamentário		<ul style="list-style-type: none"> - Informações sobre legislação ou carga tributária não são do conhecimento do entrevistado. Ele entende que isso deveria ser feito pelo contador. No caso dele, o contador não faz. 		<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de impostos e legislação trabalhista.
Econômico			<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistado não vê necessidade de monitorar esse setor, mas em outro ponto da entrevista afirma que acompanha por meio de TV, jornais, revistas e internet o que acontece. 	
Sociocultural		<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da clientela na temporada de verão. 		

Quadro 1: Monitoramento ambiental e suas fontes de informações

Fonte: os autores.

5 CONCLUSÃO

A empresa estudada monitora setores do ambiente externo, como cliente, concorrência e tecnológico de forma consciente, enquanto que, de forma inconsciente, monitora os setores regulamentário, sociocultural e econômico. Percebe-se que o monitoramento ocorre com a utilização de informações obtidas principalmente com o auxílio de fontes internas (próprios funcionários) e o contato direto com os próprios clientes. Cabe ressaltar que o entrevistado demonstra certo descaso quanto ao monitoramento econômico, até mesmo julgando que não vê grande necessidade de fazê-lo.

De acordo com a análise realizada (Quadro 1), o contato direto com os clientes é o método mais

utilizado para a identificação de suas necessidades e tendências. Em relação ao proprietário do estabelecimento, é com base nessas informações que ele define o posicionamento que a empresa deverá adotar, a fim de aproveitar-se das oportunidades emergentes e defender-se de algum fator que possa vir a ameaçá-lo.

Sugere-se a realização de um trabalho futuro que verifique a confiabilidade das informações obtidas, como elas são utilizadas e o retorno que estas geram para a empresa. Julga-se, também, a realização de novos estudos, a fim de melhor compreender como as pequenas empresas monitoram seu ambiente externo e como gerenciam a informação no âmbito empresarial, analisando como esse processo interfere ou não na formulação de suas estratégias.

Monitor of the external atmosphere: study of case of a Cyber Coffee of Balneário Camboriú

Abstract

The present article was developed with the intention of verifying as that a small company monitors his/her external organizational atmosphere. The work presents an abbreviation revision on concepts as environmental monitor, components of the external atmosphere and inform-Freemasons' sources used to monitor the external atmosphere. The article is a case study accomplished with a Cyber Coffee of Balneário Camboriú and it was accomplished with base in the information restore-tadas for the proprietor of the establishment. The studied company monitors, in the atmosphere exter-knot, in a conscious way, the sections Customer, Competition and Technological; he/she monitors, in unconscious way, the Regulatory sections, Cultural Partner and the Economical.

Keywords: Environmental monitor. Source of information. External environment.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, A. **Metadados**: infra-estrutura para monitoração ambiental como suporte ao processo de elaboração e avaliação de cenários prospectivos – o caso Embrapa. Florianópolis, 2004. 51 p.

ANDRADE, J. H.; CARVALHO, K. C.; FILHO, E. E. Gestão da informação na pequena empresa: identificação de tipos e fontes de informação relevantes para a administração estratégica. In: SIMPEP, 11., nov. 2004, Bauru, SP. **Anais...** Bauru, SP: nov. 2004.

AQUINO, A. C. B.; MORAES, R. O. Planejamento estratégico: uma abordagem operacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6., 1999, Bauru, SP. **Anais eletrônicos...** Bauru, SP, 1999. Disponível em: <<http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana6.html>>. Acesso em: 19 dez. 2005.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. **CEOs, information and decision-making**: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, v. 43, n. 2, p. 206-225, fall 1994.

BARBOSA, P. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 42-43, out./dez. 1997.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, out./dez. 2002.

CANCELLIER, E. L. P. L.; ALMEIDA, M. I. R.; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTRATÉGIAS, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHER, R. **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo: Maltese, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R. L.; SORMUNE, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy: structure and process**. New York: McGraw Hill Book Company, 1978.

SILVA, A. B. O.; CAMPOS, M. J. O.; BRANDÃO, W. C. Proposta para um esquema de classificação das fontes de informação para negócio. **Revista de Ciência da Informação**, v. 6, n. 5, out. 2005.

TEIXEIRA, A. A. **A definição da estratégia empresarial pelos tomadores de decisão: um estudo de caso de uma empresa estatal**. Florianópolis, 2002.

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

