

# **O rastreamento ambiental nas micro e pequenas empresas (MPEs): Uma análise exploratória à luz do modelo de organizações como sistemas interpretativos de Daft e Weick**

*The environmental screening in micro and small enterprises (MSEs):  
An exploratory analysis in the light of organizations as interpretative  
model of Daft and Weick systems*

Leonardo Blanco dos Santos<sup>1</sup>  
Leila Rocha Pellegrino<sup>2</sup>  
Michel Mott Machado<sup>3</sup>  
Jusmeire Fieni Ribeiro<sup>4</sup>

## **Resumo**

Este trabalho investiga como MPE's realizam o rastreamento ambiental, tendo como referência o modelo de Daft e Weick. Trata-se de uma pesquisa exploratória apoiada no paradigma interpretativista. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e os mesmos são analisados de acordo com a análise categorial, proposta por Lankshear e Knobel. Os entrevistados veem o ambiente de forma ambígua, tendendo para hostil; os clientes são a principal fonte de informação sobre o ambiente, emergindo outras fontes não previstas: associações e internet. Com tendência a uma visão de ambiente não analisável e intrusão ativa, as MPE's estudadas tendem à modalidade criação enacting, mas muitas vezes, apresentam-se também na modalidade visão não dirigida.

**Palavras-chave:** Rastreamento ambiental; micro e pequenas empresas; sistemas interpretativos.

## **Abstract**

*This paper brings some light to the way MSEs perform environmental scanning, with reference to the model proposed by Daft and Weick. This is an exploratory study based on the interpretive paradigm. Data collection occurred through semi-structured interviews, and data are analyzed following Lankshear and Knobel categorial analysis. Respondents see the environment ambiguously, tending towards hostility, the costumers are the main source of information, emerging other not previewed sources: associations and the internet. With a vision of the trend setting unanalysable and active intrusion, the MSEs studied tend to the creation mode (enacting), giving also signs of the undirect viewing mode.*

**Keyword:** Environmental scanning; micro and small business; interpretive systems.

---

<sup>1</sup>leonardoblanco.80@gmail.com, Brasil. Doutorando em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Rua da Consolação, 930, Consolação – CEP: 01302-907 – São Paulo, SP – Brasil.

<sup>2</sup>leilar.pellegrino@gmail.com, Brasil. Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutoranda em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Av. Brasil, 1200, Guanabara, CEP: 13073-148 - Campinas, SP - Brasil

<sup>3</sup>michelmott@yahoo.com.br, Brasil. Professor Associado da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba – FATEC. Doutorando em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Av. Itaquaquecetuba, 711, VI Monte Belo, CEP: 08577210 - São Paulo, SP – Brasil.

<sup>4</sup>jusmeiref@gmail.com, Brasil. Brasil. Doutoranda em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Rua da Consolação, 930, Consolação – CEP: 01302-907 – São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 23.02.2013

Aprovado em 15.03.2014

---

Revista Administração em Diálogo

ISSN 2178-0080

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## Introdução

Administrar – seja uma grande, média, pequena ou microempresa – é uma atividade complexa e que requer uma série de habilidades gerenciais fundamentais, que convergem na famosa proposição clássica: planejar, organizar, dirigir e controlar (ROBBINS, 2000; ROBBINS; DECENZO, 2004). À visão clássica da gestão, Chawla et al. (2012) e Regan (2012) acrescentam que empreendedores precisam lidar com outro desafio, que é a incerteza ambiental.

Quando alude-se ao ambiente geral de uma organização, logo se entende que o mesmo é composto por forças e instituições externas que podem afetar o seu desempenho, compreendendo os fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais, os grupos de interesses especiais, entre outros (ROBBINS, 2000), assim como o entendimento de macroambiente da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007), em termos de mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, bem como acontecimentos internacionais específicos.

Os gestores organizacionais estão, cada vez mais, recorrendo à sondagem ambiental para antecipar e interpretar mudanças em seu ambiente (ROBBINS, 2000). Nesta perspectiva, Daft e Weick (1984, 2007), empreenderam estudos a fim de criar um modelo teórico que visa compreender as organizações como sistemas interpretativos. Parte-se do pressuposto de que é uma necessidade básica do ser humano e das organizações construir interpretações sobre o ambiente. A construção de tais interpretações pode ser influenciada pela natureza da resposta procurada, pelas características do ambiente, pela experiência prévia do indivíduo e pelos métodos usados em tal construção (DAFT; WEICK, 1984, 2007).

O trabalho de Daft e Weick (1984, 2007) é abordado, em revisão da literatura conduzida por Wong e Hung (2012), como um dos principais esforços para integrar o rastreamento ambiental com a estratégia empresarial.

É dentro desse contexto teórico que se insere o objetivo deste artigo, que realiza uma análise exploratória de como micro e pequenas empresas (MPE's) realizam o rastreamento ambiental, tendo como referência o modelo de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984, 2007). Para chegar ao objetivo

proposto, têm-se como objetivos específicos: compreender a visão do empresário sobre o funcionamento do setor de atuação da sua empresa; identificar a modalidade de interpretação organizacional empregada pela empresa no que se refere aos pressupostos sobre o ambiente; e, identificar a modalidade de interpretação organizacional empregada pela empresa no tocante a intrusão organizacional.

Tendo sido proposto na década de 1980, tal modelo demonstra sua relevância e atualidade, sendo repetidamente utilizado nos últimos anos (BARRETO, 2012; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013; CHAWLA et al., 2012; HENNEBERG et al., 2010; MEYER JR. et al., 2012; MUSCIO et al., 2012; REGAN, 2012; SEIFERT et al., 2012; SIRÉN, 2012; SUND, 2013; YUSUF, 2012). Seifert et al. (2012), por exemplo, analisaram como os decisores em pequenas empresas brasileiras interpretam as informações sobre o processo de internacionalização e como as diferentes interpretações orientam suas ações.

A relevância do tema justifica-se devido a importância socioeconômica das MPE's, que representam a maioria das empresas do país, com forte presença no mercado de bens e serviços, bem como geradoras de emprego e renda (BEDÊ, 2006; RODRIGUES, 2012). Além disso, pretende-se trazer uma contribuição acadêmico-científica, uma vez que se verifica uma carência de estudos acerca do rastreamento ambiental em MPE's, principalmente se se levar em consideração o número exíguo de publicações acerca do rastreamento ambiental a partir da abordagem interpretativa (JAOUEN; GUNDOLF, 2009; KAMOUN-CHOUK, 2009; LESTER; PARNEL, 2008; RAYMOND; JULIEN; STRANDHOLM; KUMAR, 2003; RAMANGALAHY, 2001; REGINALD, 2000; PEARCE; CHAPMAN; DAVID, 1982), inclusive no contexto brasileiro (PELLIZZARO et al., 2009). Baseados no modelo de Daft e Weick (1984, 2007), Henneberg et al. (2010) esclarecem que mediante interações em sua rede de relações, os atores organizacionais – no nosso caso, micro e pequenos empresários – formam compreensões compartilhadas sobre o ambiente de negócios.

O artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na segunda parte, procedeu-se a uma fundamentação teórica, tendo como base referenciais de administração estratégica, o artigo seminal de Daft e Weick (1984, 2007), bem como artigos que tratam da temática em foco. A seguir, apresenta-se o delineamento

metodológico, a análise e interpretação dos resultados. Por fim, são tecidas algumas considerações finais.

## Referencial Teórico

Entende-se por rastreamento ambiental o processo de busca e uso das informações sobre eventos, tendências, concorrência, mercados e desenvolvimento tecnológico, de modo a auxiliar os gestores a tomarem decisões acerca do futuro da organização (DAFT; WEICK, 1984, 2007). Parte-se do pressuposto de que as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações sobre o ambiente. Seifert et al. (2012), observam que os gestores agem baseados em uma intersubjetividade, na qual a realidade é negociada, compartilhada e sustentada.

O processo de rastreamento é fortemente influenciado pela visão que se tem da organização, pela importância dada às buscas formais, pela regularidade da busca de informações e ainda pela forma como criam ou representam a realidade externa (DAFT; WEICK, 1984, 2007; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; WEICK, 1995). Brettel e Rottenberger (2013) afirmam que os empreendedores se envolvem ativamente e extensivamente no rastreamento ambiental.

A presença da incerteza quanto as condições do ambiente, tornou a aquisição de informações e a análise ambiental em elementos centrais no processo de formulação e implementação das estratégias em nível organizacional. Chawla et al. (2012) defendem a utilização do modelo de Daft e Weick (1984, 2007) para lidar com a incerteza no ambiente de negócios. Meyer Jr. et al. (2012), em seu estudo sobre hospitais no Brasil, também utilizam aquele modelo para a construção de sentido em empresas que funcionam como sistemas adaptativos, caracterizados por complexidade, ambiguidade e incerteza. Assim, a análise externa é entendida como um processo por meio do qual “a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 9), contemplando a dinâmica concorrencial.

A dinâmica concorrencial no setor de atividade da empresa foi sistematizada por Porter (1999) e inclui o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de possíveis novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas do mesmo setor.

Seguindo esse raciocínio, Muscio et al. (2012) argumentam que as interpretações que os empresários constroem sobre os seus negócios dependem de fatores internos da empresa e do setor de atividade em que estão inseridos. Os autores estudam o setor vinícola da região de Apúlia (Itália), caracterizado por empresas pequenas com alto grau de interação com o seu ambiente, sendo que utilizam o modelo de Daft e Weick (1984, 2007) para explicar que os empresários traduzem eventos que acontecem no seu ambiente ou em sua empresa, criando significados e esquemas cognitivos para compreensão de sua realidade (MUSCIO et al., 2012).

Pfeffer e Salancik (1978) defendem que ambiente e organizações são criados juntos. O ambiente é entendido como um campo de experiência dotado de ambiguidades em que não há ameaças ou oportunidades, mas matéria e registros simbólicos de ações. Os vínculos entre eventos, objetos e situações são estabelecidos pelos gestores de modo a torná-los significativos para a organização. Neste processo, ocorreria a criação social do ambiente (enacting).

Em conformidade com essa perspectiva está o trabalho de Daft e Weick (1984, 2007), que consideram a organização como um ente interpretativo. Este processo interpretativo acontece em três etapas: tem início com a coleta de dados no ambiente (rastreamento); seguida pela interpretação, processo de atribuição de sentido aos dados; e, pela aprendizagem, que envolve uma resposta ou ação nova com base na interpretação. Duncan e Weiss (1979) definem a aprendizagem organizacional como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento sobre as relações entre a organização e o ambiente.

Brettel e Rottenberger (2013) adotam o modelo de Daft e Weick para compreender como as pequenas empresas aprendem quando o empresário compartilha as interpretações que o empresário constrói entre os membros e orientação à ação. Sirén (2012) complementa esta visão, afirmando que o conhecimento organizacional é criado pelas ações interativas: o novo conhecimento tem natureza coletiva e é socialmente construído nos diferentes níveis da organização.

Para Bignetti e Paiva (2006), que propõem as visões determinista e indeterminista das organizações, as organizações com visão determinista consideram o ambiente como algo externo e dado, no qual as forças de influência são direcionadas do ambiente à organização. Numa perspectiva indeterminista, as organizações são volitivas,

influenciam e constroem o ambiente, não havendo uma fronteira muito bem estabelecida entre a organização e o ambiente.

### O processo de rastreamento ambiental em micro e pequenas empresas (MPE's)

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), 99% dos estabelecimentos brasileiros eram, em 2010, MPE's, gerando 51,6% dos empregos formais.

Segundo a classificação do Sebrae (2011), o porte do estabelecimento pode ser definido em função no número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica conforme o quadro a seguir:

**Quadro 1.** Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas	Até nove pessoas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas	De dez a 49 pessoas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande empresa	500 pessoas ou mais	100 pessoas ou mais

**Fonte:** Elaborado pelos pesquisadores com base em Leite, 2004.

Já para o Governo Federal (BRASIL, 2006), a caracterização da micro e da pequena empresa se dá pela receita bruta auferida em cada ano-calendário. De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, é considerada microempresa aquela que auferir receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e, empresa de pequeno porte, aquela que auferir receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Contudo, os estudos sobre MPE's são, em sua maioria, orientados para as características da empresa, das suas relações com instituições de apoio (SEBRAE, incubadoras de empresas etc.), para a elaboração de planos de negócio, para a formação de redes sociais de aprendizagem, entre outros (CAMPOS, 2007). Outro trabalho que se destaca é o de Rodrigues (2012), no qual o autor, considerando o atual contexto econômico, marcado pela competitividade entre as organizações e pelo aumento da participação de mercado das grandes empresas, com consequente tendência à supressão das MPE's, busca caracterizar o acesso e aplicação de ferramentas de gestão econômica e

de decisão por parte das MPE's, o que possibilitaria sua sobrevivência.

Observa-se, entretanto, uma lacuna no número de trabalhos acadêmicos destinados a processos organizacionais em micro e pequenas empresas, em especial, sobre a forma de rastreamento das informações no ambiente.

Kamoun-Chouk (2009), por meio de uma pequena empresa tunisiana de aparelhos eletrônicos de uso doméstico, apresentou os desafios do processo de rastreamento ambiental em pequenas empresas. A autora argumenta que a fragilidade das MPE's em economias em desenvolvimento (como a Tunísia e o Brasil) são agravadas pela escassez de fontes formais das informações e pela pouca tradição no armazenamento de informações. O trabalho propõe a utilização da metodologia A.PAT.E (Amorçage d'un Processus d'Attention à l'Environnement), pela qual tem início a redução da incerteza organizacional a partir de processo aprendizagem com criação coletiva de sentido (sensemaking).

As diferenças entre o rastreamento entre grandes e pequenas empresas, especialmente no que se refere a frequência e ao escopo da sondagem, foram estudadas por Strandholm e Kumar (2003), que tomaram como objeto empresas hospitalares. Os resultados da pesquisa indicaram que os hospitais maiores faziam o rastreamento com uma frequência e um escopo maior que os pequenos. Foi identificada uma relação positiva entre desempenho e rastreamento tanto nas pequenas quanto nas grandes empresas.

Raymond, Julien e Ramangalahy (2001), num estudo com pequenas empresas de base tecnológica no Canadá, identificaram quatro dimensões interrelacionadas do rastreamento ambiental: objetivos do rastreamento, tipos de informação, fontes de informação e práticas de gerenciamento, relativas aos métodos de rastreamento adotados e complexidade da gestão, como o nível de formalização, integração e envolvimento do pessoal. Os pesquisadores observaram características percebidas do ambiente como a turbulência e a incerteza, que tiveram grande influência sobre o rastreamento.

Considerando-se a literatura anteriormente apresentada, observa-se que, independentemente do porte da organização, predomina a relação entre incerteza ambiental percebida e importância do rastreamento. Embora o rastreamento seja mais sistemático em grandes empresas, a literatura reforça a importância do rastreamento para

MPE's.

### **O modelo de organização como sistema interpretativo**

O trabalho de Daft e Weick (1984, 2007), apresenta as organizações como sistemas interpretativos. Os pressupostos que orientam o trabalho são: 1) as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; 2) o processo organizacional de interpretação é algo mais do que o que ocorre com os indivíduos; 3) os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização; e, 4) as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente (DAFT; WIECK, 1984; 2007).

Daft e Weick (1984, 2007) explicam que a interpretação, entendida como um processo de tradução de eventos, desenvolvimento de modelos de entendimento, criação de sentido e construção de esquemas conceituais, tem grande influência sobre a estrutura e o processo de decisão da organização. O primeiro estágio consiste no rastreamento ambiental e está associado à coleta de dados sobre o ambiente. Numa segunda etapa encontra-se o processo de interpretação propriamente dito. Nesta etapa, ocorre a atribuição de sentido aos dados coletados na estapa anterior. O último estágio, a aprendizagem, é caracterizado pela ação. O aprendizado organizacional consiste, portanto, no processo de desenvolvimento de conhecimento sobre as relações entre a organização e o ambiente.

Em sua formulação de um modelo de interpretação organizacional, os autores utilizam-se de duas dimensões para explicar as diferenças na interpretação: 1) as crenças da administração na possibilidade de o ambiente externo ser analisado (ambiente analisável e não analisável); 2) o quanto a organização se imiscui no ambiente para compreendê-lo, ou seja, se a organização é ativa ou passiva no que tange a intrusão organizacional.

Organizações que consideram o ambiente analisável procuram respostas definidas no ambiente. No caso contrário, admitindo-se que o ambiente não é analisável, as organizações procuram construir uma interpretação razoável que justifique as ações passadas e ofereça caminhos futuros (DAFT; WEICK, 1984, 2007).

A outra dimensão diz respeito à intrusão organizacional. Organizações intrusivas

interveem sobre o ambiente, avaliando constantemente os resultados de suas ações e procurando corrigi-las. Organizações passivas procuram interpretar o ambiente dentro de limites previamente definidos, aceitando o ambiente como dado. As diferenças de intrusão organizacional podem ser explicadas pela tensão existente entre a organização e o ambiente. Esta tensão é dada pelo grau de hostilidade do ambiente ou pela dependência de recursos naturais (DAFT; WEICK, 1984, 2007; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Desta forma, um aumento na hostilidade percebida ou da dependência intensificaria a intrusão.

A partir das duas dimensões apresentadas, Daft e Weick (1984, 2007) elaboraram quatro modos de interpretação, nomeadamente: a visão não dirigida, a visão condicionada, a criação (*enacting*) e a descoberta, conforme quadro 2

**Quadro 2.** Modos de interpretação organizacional

Pressupostos sobre o ambiente	Ambiente não-analisável	Visão não-dirigida	Criação ( <i>enacting</i> )
		1. Fontes de informação: externas, pessoais 2. Aquisição: não há departamentos de monitoração; contatos e relatórios são irregulares; informação casual, oportunidades fortuitas, palpites, rumores	1. Fontes de informação: externas, pessoais 2. Aquisição: não há departamentos de monitoração; relatórios são irregulares; experimentação e realimentação do ambiente; informação seletiva
Pressupostos sobre o ambiente	Ambiente analisável	Visão condicionada	Descoberta
		1. Fontes de informação: internas, impessoais 2. Aquisição: não há departamento e monitoração, apesar da manutenção de relatórios regulares de registros e sistemas de informação	1. Fontes de informação: internas, impessoais 2. Aquisição: estudos e relatórios especiais, surveys, coleta de dados, detecção ativa, informação extensiva

Fonte: Adaptado de Daft e Weick (1984, 2007)

As empresas que operam no quadrante visão não dirigida, não vinculam seu processo decisório a dados objetivos, uma vez que o ambiente é considerado não analisável. As fontes de dados são majoritariamente externas e pessoais – muitas vezes fundadas em rumores e na confiança – e possuem caráter ocasional e informal. São empresas que não dispõem de departamentos dedicados à monitoração. Adotam uma estratégia reativa ao ambiente.

Já as empresas que operam no quadrante criação (*enacting*), caracterizam-se pela pressuposição de um ambiente não analisável e por elevado grau de intrusão. Empresas que se enquadram nesta categoria não buscam identificar padrões de comportamento do mercado, mas influenciar e diferenciar esse comportamento. As fontes de dados são

externas e pessoais e a aquisição de dados ocorre de forma assistemática.

Empresas classificadas no modo de visão condicionada, consideram o ambiente analisável, mas possuem baixa intrusão organizacional. As fontes de informação são internas e impessoais e o processo de aquisição de informações, embora não mobilize um departamento específico, é feito e registrado de modo regular e rotineiro. O ambiente é percebido como benevolente e as empresas desta categoria apresentam estratégia defensiva, reagindo a ameaças do ambiente, procurando manter seus tradicionais mercados e concentrando-se na eficiência interna mais do que nas relações externas.

Por fim, empresas situadas no quadrante descoberta consideram o ambiente analisável e são ativas quanto à intrusão organizacional. Enfatizam a descoberta de uma resposta e não a modelagem de uma solução. Seu rastreamento é caracterizado pela utilização de fontes internas impessoais e a aquisição é feita por meio de pesquisas, questionários, estudos. Seu processo de decisão é vinculada à análise de sistemas e computação.

Bignetti e Paiva (2006) defendem que a organização com visão determinista tende a apresentar uma postura de espectador, aguardando o que ocorrerá no ambiente para agir no sentido de adaptação, o que, ao nosso ver, coaduna-se com uma postura de intrusão organizacional mais passiva, podendo então, a depender do pressuposto sobre o ambiente (analisável ou não analisável), desenvolver uma a modalidade de visão condicionada ou de visão não dirigida; já na perspectiva indeterminista, por sua dinâmica mais interativa (dentro-fora, fora-dentro), parece-nos que poderia haver uma certa aproximação com uma postura de intrusão organizacional mais ativa, o que, por sua vez, a depender novamente do pressuposto da organização sobre o ambiente, desembocaria numa modalidade de criação ou descoberta

## **Delineamento Metodológico**

A escolha do método de pesquisa está diretamente relacionada à natureza do problema que se pretende investigar e ao tipo de estudo que se pretende realizar (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008; VERGARA; CALDAS, 2007; GODOI et al., 2006;). Este artigo parte de uma perspectiva intersubjetiva, privilegiando o ponto de vista dos participantes, alinhada portanto com seu objetivo geral, que é a realização de

uma análise exploratória de como micro e pequenas empresas (MPE's) realizam o rastreamento ambiental, tendo como referência o modelo de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984, 2007). Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, tendo por base epistemológica o paradigma interpretativista.

A escolha pelo paradigma interpretativista se justifica pela sua ênfase em compreender o fenômeno sob a visão de mundo do participante, considerando que “os seres humanos agem sobre as coisas de acordo com os significados que estas têm para eles” (BLUMER, 1986, p. 2). O paradigma interpretativista busca interpretar a realidade social como uma rede de representações complexas – significados – focalizando assim, a maneira como as realidades organizacionais são criadas e sustentadas (VERGARA; CALDAS; 2007).

Merriam (2002) explica que a realidade não é fixa, singular ou mensurável, mas complexa e com diversas facetas, e neste sentido, o pesquisador busca compreender os significados dos fenômenos que envolvem as pessoas na construção de tal realidade.

Assim, a pesquisa qualitativa é privilegiada para entender os aspectos subjetivos do fenômeno estudado, enfatizando os significados que os participantes dão à sua realidade. O foco deste estudo está em entender o fenômeno pelo ponto de vista dos seus atores sociais (VERGARA; CALDAS, 2007; DENZIN; LINCOLN, 2005; GEPHART, 1999).

Quanto à seleção dos participantes, seguindo as ideias de Deslauriers e Kérisit (2008), elegemos proprietários de micro e pequenas empresas, que teriam elementos para revelar sobre o tema do estudo. Nesse sentido, Bryman (2012) denomina essa técnica de seleção de participantes, exclusiva para a metodologia qualitativa, de amostragem intencional, pela qual os pesquisadores escolhem os participantes de forma estratégica, por sua relevância para os objetivos do estudo. Nessa forma de amostragem não se pretende generalização (GODOI; MATTOS, 2006; BRYMAN, 2008).

Dentro da amostragem intencional, os pesquisadores podem utilizar algumas abordagens, tais como a amostragem de máxima variação, segundo a qual os participantes podem ser escolhidos de forma a assegurar uma variação ampla numa dimensão de interesse. Assim, embora todos os participantes sejam empresários no setor

de serviços, os ramos de atuação são variados (ver Quadro 3), o que é característico desse setor. Para este estudo, oito proprietários ou sócios de micro e pequenas empresas foram entrevistados (ver quadro 3). Em termos de caracterização dos participantes, 50% são homens e, os outros 50%, mulheres; 50% são proprietários das empresas e, os demais 50%, sócios; 63% atuam na prestação de serviços e, 38%, no comércio; 25% das empresas estão em funcionamento há mais de 20 anos, 25%, entre dez e 20 anos; 25% entre quatro e dez anos; e, os restantes 25%, há aproximadamente um ano. Quanto à localização das empresas, 38% estão na capital e na região metropolitana de São Paulo; 38%, no interior do Estado de São Paulo; e, 25%, no interior do Estado do Espírito Santo. Em números de funcionários, 38% possui mais de 21 funcionários; 38%, entre seis e 20; e, as empresas com aproximadamente um ano de mercado, não possuem funcionários (25%).

Observando as questões éticas da pesquisa, tratamos cada entrevista por códigos, de forma a preservar o anonimato dos participantes (ATKINSON et al., 2002). O quadro 3 oferece tais códigos e uma breve descrição sobre as empresas estudadas.

**Quadro 3.** Descrição dos participantes

<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
E1	Proprietária de uma padaria localizada no interior do Estado do Espírito Santo, fundada há 17 anos e contando com 34 funcionários
E2	Sócio de um supermercado localizado no interior do Espírito Santo, tendo sido fundado há 22 anos e contando com cinco unidades. Na unidade onde a entrevista foi realizada, são 24 funcionários
E3	Sócio de um salão de beleza localizado na região metropolitana de São Paulo, fundado há quatro anos e contando com seis funcionários
E4	Sócio de uma loja de materiais de construção localizada na região metropolitana de São Paulo, fundada há 18 anos, contando com 13 funcionários
E5	Proprietário de uma empresa de vestidos de noiva, localizada em três cidades do Estado de São Paulo, incluindo a capital. A empresa está em funcionamento há 30 anos e conta com 40 funcionários
E6	Proprietária de uma empresa de fotografias localizada no interior do Estado de São Paulo, fundada há menos de um ano e sem funcionários
E7	Proprietária de uma agência de comunicação localizada no interior do Estado de São Paulo, fundada há pouco mais de um ano, sem funcionários
E8	Sócia de uma consultoria de recursos humanos localizada na cidade de São Paulo, fundada há seis anos e contando com 20 funcionários

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Deslauriers e Kérisit (2008) consideram que a análise dos dados, na pesquisa qualitativa, se refere ao processo de encontrar um sentido para os dados. Seguindo esta linha de raciocínio, nos apoiamos na proposta de análise categoria proposta por

Lankshear e Knobel (2008).

Primeiramente, os dados são preparados através da transformação das entrevistas em textos escritos. Em seguida, têm-se a análise dos dados, entendida como “o processo de organizar essas peças de informação, identificando sistematicamente suas características fundamentais ou relações (temas, conceitos, crenças etc.) e interpretá-los” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008, p. 223).

Na proposta de Lankshear e Knobel (2008), a análise dos dados se dá pelo agrupamento dos mesmos em categorias, fundamentadas teoricamente. O objetivo é descrever as categorias ao invés de gerar contagens de frequência.

Identifica-se aspectos relevantes no texto que por serem iguais, similares ou homogêneos podem ser agrupados. A interpretação dos dados se dá na relação entre os mesmos com a teoria e visa atribuir-lhes sentido (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Nesse processo, é possível deparar-se com dados que são relevantes, mas que não podem ser interpretados pelas categorias inicialmente definidas. Neste caso, a proposta dos autores permite adicionar categorias e subcategorias durante o processo de análise dos dados. Além disso, permite também que o mesmo dado seja alocado em mais de uma categoria, desde que isso não aconteça com mais de 20% dos dados (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Com base no nosso problema de pesquisa (entender como empresários de MPE's compreendem o ambiente no qual se insere o seu negócio e como realizam o rastreamento ambiental) e no modelo teórico adotado (DAFT; WEICK, 1984, 2007) propomos uma categorização inicial para os dados, apresentada na próxima seção.

## **Análise e Interpretação dos Resultados**

Nesta seção, apresentamos o processo de categorização dos dados, explicando as categorias e subcategorias e ilustrando-as com trechos das falas dos entrevistados, principalmente quando novas categorias ou subcategorias emergiram.

Antes de irmos a campo, havíamos proposto um esquema inicial de categorias (ver Quadro 4), de acordo com o nosso referencial teórico. Durante a análise percebemos que algumas novas categorias e subcategorias emergiam, nomeadamente, relações com associações, como subcategoria da categoria “interpretações gerais que o

empresário constrói do mercado em que atua”; a internet como fonte de informação, uma subcategoria da categoria “fontes de informação”; e, por fim, uma nova categoria nomeada de “forças competitivas”, sendo que para formar as subcategorias desta última nos baseamos nas ideias de Porter (1999).

A primeira categoria, “interpretações gerais que o empresário constrói do mercado em que atua”, diz respeito as crenças que os participantes têm sobre os mercados em que atuam, envolvendo suas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e associações.

**Quadro 4.** Esquema inicial de categorias

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Interpretação geral que o empresário constrói do mercado em que atua	Relações com os clientes
	Relações com os fornecedores
	Relações com os concorrentes
	Traços de mercado benevolente
	Traços de mercado hostil
Fontes de informação	Envolvimento de outros atores no processo de rastreamento
Pressupostos sobre o ambiente	Mercado analisável
	Mercado não-analisável
Intrusão organizacional	Passiva
	Ativa
Periodicidade da análise	Período pré-definido
	Cotidiana

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Nota-se que seis dos oito participantes destacaram o cliente como o foco de relacionamento mais importante ao falar sobre o seu mercado, elegendo-o também como a maior fonte de informações sobre o mercado, o que remete à crença em um ambiente que não é analisável segundo o modelo de Daft e Weick (1984; 2007) e que, portanto, busca informações em fontes pessoais e externas à organização.

Um outro tipo importante de relações são as mantidas com os fornecedores, que podem ser um tanto ambíguas. Se por um lado os empresários relatam boas relações com os seus fornecedores, que “nunca falharam” (E1) e “sempre serão nossos aliados” (E2), por outro lado estes têm um grande poder na relação, seja por serem grandes

empresas que dominam o mercado, por “se preocupa[re]m mais com os produtos deles...” (E2) ou por poderem comprometer o resultado final do produto ou serviço oferecido ao mercado.

... Às vezes, por causa do fornecedor, isso atrapalha todo o processo que você fez, você fez todo bonitinho, chega na hora do fornecedor, pronto! Acabou o fruto do seu trabalho inteiro! O cara não entregou no prazo, não deu certo, fez mal feito, então assim, isso é uma coisa que tem... que tem que ficar pensando... (E7)

No mercado de material de construção, caracterizado conforme veremos a seguir, por concorrência agressiva por preços e margens de lucro baixas, o entrevistado ressalta a necessidade de aumentar o volume de compras para conseguir preços melhores junto aos seus fornecedores.

Alguns empresários relataram relação mais estreita com os fornecedores, como é o caso do salão de beleza que recebe capacitação e atualização pelo fornecedor, no centro de treinamentos deste nos Estados Unidos, além de servirem também como fonte de informação sobre o mercado.

Quanto aos concorrentes, a participante que é proprietária de uma padaria em uma cidade do interior do Espírito Santo é a única que relata que o mercado não é agressivo, mas nem por isso ela deixa de analisar os movimentos da concorrência. Já alguns mercados foram relatados como mais hostis, seja pelo grande número de concorrentes ou pela concorrência regida pelo preço, como é o caso do supermercado e da casa de materiais de construção: “Investimos muito nos preços (...) Tentamos manter o melhor preço da região.” (E2). É interessante notar que mesmo nestes mercados há também sinais de benevolência. Por exemplo, o entrevistado que é proprietário da casa de materiais de construção relatou que os concorrentes se ajudam, emprestando materiais uns para os outros, quando vendem e não têm para entregar.

Outros empresários, diante do grande número de concorrentes, procuraram se diferenciar. Assim, o salão de beleza optou por não competir em preço, mas em trabalhar com uma marca de produtos exclusiva e também a usar pedrinhas para massagear os pés das clientes que vão fazer as unhas. Já a consultoria de RH identificou os produtos em que é competitiva e abandonou aqueles em que não era, “nosso DNA, o que a gente gosta de fazer, o que a gente faz bem” (E8).

Destaca-se que a mesma empresa pode enfrentar um mercado benevolente e hostil. Assim, se por um lado o sócio do salão de beleza relata que os concorrentes “canibalizam o mercado”, o tornam “predatório”, fazem “guerra”, ele afirma que o mercado “é estável”, conforme segue:

Ele é estável... (...) Esse público, quando ele descobre um lugar, então vamos supor que ele gosta do salão da R., ele gosta, o serviço pode ser 20 reais ou 25, ele continua. (...) (E3)

Há outras empresas que trabalham em mais de um mercado, como é o caso da agência de comunicação, que atua com produção editorial e com consultoria de comunicação. Nesses casos, um mercado pode ser altamente competitivo e visto como hostil, como a entrevistada percebe o mercado de produção editorial, onde “cada um quer comer o outro mesmo, né?” (E7) e o outro pode ser benevolente, não competitivo, como é o caso da consultoria de comunicação.

Assim, verifica-se que os entrevistados consideram os movimentos realizados por seus concorrentes como fonte de informação sobre o mercado. Por exemplo, temos a fala da entrevistada E1:

Não fecho os olhos para eles. Vou lá na concorrente de vez em quando dar uma sondada como quem não quer nada.

No que tange à “interpretação geral que o empresário constrói do mercado em que atua”, os resultados sugerem que para a maioria dos participantes o mercado (ambiente) é visto como hostil, principalmente no que concerne as relações com concorrentes e, em menor grau com fornecedores e clientes. Entretanto, essa percepção é bastante relativa, pois em vários momentos foi possível constatar uma relação bem mais complexa com o mercado do que simplesmente considerá-lo hostil ou benevolente.

Ainda em relação a “interpretação geral que o empresário constrói do mercado em que atua”, evidentemente resguardando as especificidades de cada caso analisado, pode-se notar que em alguns casos os concorrentes podem vir a ser parceiros, bem como uma fonte de informação. Além disso, os clientes podem desempenhar múltiplos papéis: cliente propriamente dito, ameaça (ameaça de compradores) e até mesmo concorrente.

Nas relações que os empresários mantêm com o mercado, três participantes mencionaram a importância de relações com associações, que não faziam parte do nosso esquema inicial de categorias. Assim, a proprietária de uma padaria coloca que

Eles são especializados no ramo, dão treinamentos, cursos, palestras, feiras de produtos, entre outras soluções. Também dão suporte a questões financeiras por meio de cursos oferecidos aos proprietários. (E1)

A categoria “fontes de informação sobre o mercado” dizia respeito não só aos recursos que o empresário faz uso para obter informações sobre o mercado – como pesquisas, rede de relacionamento etc., mas também ao envolvimento de funcionários no processo de coleta de informações (DAFT; WEICK, 1984, 2007). Como já foi dito, a maior parte dos entrevistados destaca o cliente como a maior fonte de informação sobre a qualidade do produto/serviço, preços, novidades do mercado, oferecendo sugestões e críticas que podem levar à melhoria de práticas. Assim, os clientes possuem papel decisivo para estas empresas, funcionando mesmo como um veículo no que se refere a comunicação quanto a concorrência bem como outros potenciais clientes. Assim, o entrevistado E4 diz: “- O cliente pra gente é tudo!”.

Os funcionários são outra relevante fonte de informação na maioria das empresas em foco, sendo ilustrativa a fala abaixo, da sócia de uma consultoria de recursos humanos:

E tá todo mundo atento, a galera tá no mercado, tão nos clientes, tão na rua, tão lendo também. Qual o sentido de não ouvir? Que loucura que é essa, né? Então tem que ouvir. (E8)

Nota-se que, em uma das empresas, onde os funcionários ainda não possuem esse papel, o empresário alega que vêm treinando-os para este fim.

A internet surge como uma fonte de informação que não estava prevista em nosso esquema inicial de categorias, sendo incluída como nova subcategoria. É interessante notar a emergência da internet nos dados uma vez que havíamos elaborado o esquema inicial de categorização com base no texto de Daft e Weick (2007), escrito originalmente em 1984, quando as redes de compartilhamento de informações por computador ainda eram incipientes e seu acesso restrito a poucas pessoas. Em nossa pesquisa, cinco das oito empresas reportaram utilizar a internet. Assim, a empresária que possui uma agência de comunicação diz que tem “visto bastante TED” (E7) e o dono do supermercado fala

sobre “informações que obtemos do mercado também são fornecidas para nós através da própria mídia; internet... (E2).

A terceira categoria, “pressupostos sobre o ambiente” diz respeito a crença dos entrevistados em um ambiente (mercado) analisável ou não-analisável. Esse era o nosso entendimento inicial, antes do campo. Embora os resultados apontem que a maioria possui uma visão do ambiente como não-analisável, em alguns casos há ambiguidade, não se tratando, portanto, de ser não-analisável ou analisável, mas sim não-analisável e analisável. Tal perspectiva nos faz pensar que a realidade não é tão binária quanto se pode supor, sendo mais complexa do que o referencial teórico de Daft e Weick (1984, 2007) nos propunha.

Uma fala que ilustra bem o entendimento do mercado como não-analisável parte do proprietário da casa de materiais de construção, quando ele diz: “Dia a dia, ele vai... vai no escuro, né?... É... no jeitão.” (E4).

De acordo com a proposição teórica de Daft e Weick (1984, 2007), o fato das organizações verem o ambiente como analisável ou não-analisável, traz implicações quanto ao tipo de modalidade de interpretação que se faz desse ambiente, bem como os processos organizacionais que serão desenvolvidos em cada um dessas modalidades interpretativas. Assim, conforme os resultados, como a maior parte das organizações possuíam uma visão do ambiente como “não-analisável”, infere-se que as mesmas podem vir a desenvolver uma visão não dirigida ou de criação (enacting), a depender de sua tendência de intrusão organizacional (passiva ou ativa). No caso do desenvolvimento de uma visão não dirigida, a estratégia seria mais reativa e o processo decisório seria por meio da construção de consenso; já na modalidade criação (enacting), a estratégia seria prospectiva e o processo decisório por tentativa e erro incremental.

Ao olharmos para a quarta categoria, “intrusão organizacional”, também percebemos que enquanto pensávamos, a priori, que a intrusão poderia ser passiva ou ativa, a fala de cinco dos oito participantes do nosso estudo nos permite pensar que a mesma empresa se insere no mercado tanto de forma passiva quanto ativa. Para ilustrar esse fenômeno, apresentamos o discurso do proprietário de uma loja de construção localizada na região metropolitana de São Paulo, que afirma que “vai vivendo” (E4). No entanto, tendo em vista as baixas margens de lucro que obtém com alguns produtos, este

mesmo empresário optou por fabricar outros produtos, de forma a aumentar as suas margens:

Fabrico laje, fabrico bloco para conseguir um preço menor entendeu? E isso eu lanço para conseguir resultado, igual esses dias eu fiz uma promoção lá de alumínio... (E4).

Daft e Weick (2007, p. 242) postulam que as organizações passivas “aceitam toda e qualquer informação que o ambiente lhes forneça. Essas organizações não recorrem ao método da tentativa e erro. Elas não buscam ativamente uma resposta do ambiente [...] Ao aceitarem o ambiente como dado, essas organizações se tornam avessas a experimentações”, ou seja, tendem a interpretar o ambiente dentro dos limites aceitos. Já uma postura mais ativa implicaria em uma organização mais impetuosa, que pode vir a quebrar as regras admitidas, tentar mudar as regras, ou mesmo tentar manipular fatores críticos no ambiente (DAFT; WEICK, 1984, 2007). Assim, verificou-se que a maioria das empresas possuíam uma postura mais ativa, o que nos remeteria à modalidade interpretativa criação (enacting), como vemos na fala do participante que é proprietário do supermercado: “[...] Experimentamos e não é que deu certo?” (E2).

Quanto a periodicidade, todos os empresários que participaram do estudo não utilizam nenhum processo formal ou sistematizado, realizando tais análises em seu cotidiano, de maneira informal, intuitiva, portanto, sem período definido. Dois dos empresários mencionaram realizar análise semestral e quadrimestralmente, mas tratava-se de análise de resultados do período anterior, ou seja, de uma análise mais financeira do que de comportamento de mercado.

Ao realizar as análises das entrevistas nos deparamos com informações que nos levaram a pensar que alguns mercados são afetados por forças competitivas que demonstraram considerável importância. Assim, criamos a categoria de forças competitivas, envolvendo as subcategorias de poder de barganha dos clientes e dos fornecedores; ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutivos; e, finalmente, de importante rivalidade das empresas do setor.

A abrangência das ameaças competitivas para as empresas estudadas, ao nosso ver, não se dá em função do tamanho de suas estruturas e, talvez, nem mesmo pelo seus ramos de atuação, mas sim, em praticamente todos os casos analisados, por suas relações

muitas vezes ambíguas com alguns de seus stakeholders, em particular os concorrentes, os fornecedores e os clientes.

No caso dos concorrentes, a depender da intensidade da competição, podem aumentar a rivalidade no setor, reduzindo suas margens de lucro. Como ilustração, temos o discurso da proprietária da agência de comunicação que diz: “Um quer comer o outro mesmo” (E7).

No que tange aos fornecedores, têm-se que os mesmos podem vir a ameaçar o desempenho das empresas, ao defender apenas os seus interesses próprios, mas notou-se também que desempenham importante papel como fontes de dados sobre ambiente, quando não de parceria para atualização e capacitação profissional. Elegemos o caso ilustrativo da consultoria de recursos humanos que, ao produzir materiais que dependem de uma gráfica com alto padrão de qualidade, precisa investir horas de uma funcionária para o desenvolvimento do fornecedor:

A gente também tem um fornecedor que é muito importante que é gráfica (...) Desde o começo, a gente percebeu que pra gente poder contar com a gráfica a gente precisava ter, sabe, um relacionamento bem próximo com eles. Então, teve um trabalho aí da Carol de se aproximar da gráfica... ir lá muitas vezes... ter muitas conversas e desenvolver uma pessoa lá dentro... (E8)

Finalmente, os clientes/compradores, claramente tendem a maximizar o seu recurso econômico limitado, de tal forma que exercem uma pressão para redução dos preços, para um bom atendimento, maior qualidade do produto e/ou serviço, pontualidade na entrega, melhores formas de pagamento etc., o que pode, por sua vez, reduzir os lucros das empresas. Temos o caso da proprietária de uma empresa de fotografia que relata que as máquinas fotográficas digitais permitiram aos clientes barganharem mais, uma vez que eles mesmos podem fazer as próprias fotos: “Eu acho que o maior problema foi que o cliente se tornou o concorrente né?” (E6).

## Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo discutir como MPE's realizam o rastreamento ambiental, considerando-se o modelo de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984, 2007). Os resultados revelam que as categorias apresentadas no modelo teórico não podem ser consideradas como tipos puros, mas

aproximadas à realidade. Portanto, para a compreensão do processo de rastreamento ambiental a partir da abordagem interpretativa, não convém entender a realidade – inclusive a organizacional – como sendo uma coisa ou outra, posto que, muitas vezes, a realidade mostra-se multifacetada e complexa.

As empresas estudadas pressupõem o mercado como analisável e não-analisável, exercendo sobre ele intrusão passiva e ativa, embora apresentem mais indícios da crença em um mercado não-analisável, utilizando fontes pessoais e externas de informação, e intrusão ativa (enacting), conforme o modelo de Daft e Weick (1984, 2007).

A análise dos dados nos permitiu construir algumas pressuposições que sugeriríamos serem estudadas futuramente. Entre as micro e pequenas empresas estudadas, apenas aquelas com um ano ou menos de formadas não destacaram o papel do cliente como maior fonte de informação, privilegiando mais o que querem fazer ou o que lhes dá satisfação. Sugerimos investigar se este é um movimento pelo qual as empresas passam: nascem pelo desejo do empresário de trabalhar com algo que ele quer e, ao longo do seu amadurecimento, percebem a necessidade de atender ao que querem os clientes. Esta hipótese é reforçada pois uma das empresas estudadas, com seis anos de funcionamento, relata ter percebido recentemente a necessidade de ouvir os clientes e as demais empresas; já as com mais de dez anos de fundadas, ressaltam este como fonte principal de informação.

Também foi possível observar flexibilidade nos papéis desempenhados nas relações em que os micro e pequenos empresários se envolvem. Em alguns momentos, concorrentes se tornam parceiros e clientes se tornam “concorrentes”, por exemplo.

Em nosso estudo, emergiram das falas dos entrevistados relações com associações e a internet como fonte de informações. A importância de tais fontes poderiam ser investigadas futuramente. As associações podem ser identificadas como um importante “nó” na rede de relacionamentos empresariais, funcionando como uma referência para as MPE’s, na medida em que, além de atuarem como fonte de apoios diversos, podem ser um desaguadouro de muitas informações sobre o funcionamento do mercado, uma vez que muitas empresas do segmento encontram-se associadas.

Os pesquisadores envolvidos neste estudo decidiram por limitar sua abrangência à primeira etapa do processo de interpretação organizacional – o rastreamento

ambiental. Pesquisas futuras contemplando as etapas subsequentes do modelo de Daft e Weick (1984 2007) – interpretação e aprendizagem – podem complementar nossa visão sobre o processo interpretativo nas organizações.

Este estudo foi realizado nos estados do Espírito Santo e de São Paulo, não pretendendo generalização ao âmbito nacional. Além disso, embora as oito entrevistas envolvam ramos de atuação diversos, o trabalho restringiu-se à empresas do setor de serviços.

Por fim, reconhecida a relevância econômica e social das MPE's no contexto brasileiro, é fundamental que se busque ampliar os estudos sobre as mesmas. Compreender como as MPE's realizam seu processo de sondagem ambiental, pode nos dar indicações de como desenvolvem sua postura estratégica, tão primordial dentro de um ambiente cada vez mais competitivo.

## Referências

- ATKINSON, R. L.; ATKINSON, R. C.; SMITH, E. E., BEM, D. J.; NOLEN-HOEKSEMA, S; SMITH, C. D. *Introdução à Psicologia de Hilgard*. 13. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, I. Solving the entrepreneurial puzzle: The role of entrepreneurial interpretation in opportunity formation and related processes. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 2, p. 356-380, 2012.
- BEDÊ, M.A. (coord). *Guia básico sobre os pequenos negócios no Estado de São Paulo*. 2.ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Análise de gestão estratégica no Brasil: um estudo sobre os autores mais citados pelos pesquisadores. In: CHANLAT, J-F; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. v. 1, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- BLUMER, H. *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley (CA): University of California Press, 1986.
- BRASIL, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Micro e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, v. , n. , 15 dez. 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 11 nov. 2013.
- BRETTEL, M.; ROTTENBERGER, J. D. Examining the link between entrepreneurial orientation and learning process in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 4, p. 471-490, 2013.
- BRYMAN, A. *Social research methods*. 4. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

- CAMPOS, L. F. B. *Monitoração ambiental realizada por empreendedores em empresas incubadas e graduadas: um estudo empírico*. 2007. 251 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- CHAWLA, C.; MANGALISO, M.; KNIPES, B.; GAUTHIER, J. Antecedents and implications of uncertainty in management. *Journal of Management History*, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2012.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks (CA): Sage, 2005.
- DESLAURIERS, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 127-153.
- GEPHART, R. *Paradigms and research methods*. 1999. Disponível em: <[http://division.aomonline.org/rm/1999\\_RMD\\_Forum\\_Paradigms\\_and\\_Research\\_Methods.htm](http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm)>. Acesso em: 03 ago. 2012.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B da. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.
- \_\_\_\_\_; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P.; MOUZAS, S. Sense-making and management in business networks – some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 355-360, 2010.
- JAOUEN, A.; GUNDOLF, K. Strategic alliances between microfirms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 15, n. 1, p. 48-70, 2009.
- KAMOUN-CHOUK, S. Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? Le cas d'une PMI tunisienne. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, v. 44, n. 237, p. 195-205, 2009.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. *Pesquisa pedagógica: Do projeto à implementação*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 223-235.
- LESTER, D.L.; PARNELL, J.A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15, n. 3, p. 540-554, 2008.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 37-39.
- MEYER JR., V.; PASCUCCI, L.; MURPHY, J. P. Implementing strategies in complex systems: Lessons from Brazilian hospitals. *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. especial, p. 19-37, 2012.

- MUSCIO, A.; NARDONE, G.; STASI, A. Perceived technological regimes: An empirical analysis of the Apulian wine industry. In *International European Forum On Innovation And System Dynamics In Food Networks*, 2012, Innsbruck. Disponível em: <http://ideas.repec.org/p/ags/iefir2/144969.html>. Acesso em: 11 nov. 2013.
- PELLIZZARO, E. L. et al. O monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 8, n. 1, 2009.
- PEARCE, J. A. P., CHAPMAN, B., DAVID, F. Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 20, n. 3, p. 27-27, 1982.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RAYMOND, L.; PIERRE-ANDRE, J.; RAMANGALAHY, C. Technological scanning by small Canadian Manufacturers. *Journal of Small Business Management*, v. 39, n. 2, p. 123-138, 2001.
- REGAN, P. Making sense of uncertainty: An examination of environmental interpretation. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 6, p. 18-29, 2012.
- REGINALD, M. B. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- \_\_\_\_\_.; DECENZO, D. A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RODRIGUES, T. K. A. *Caracterização de MPE's brasileiras quanto ao conhecimento de ferramentas de gestão*. 2012. 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.
- SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms. *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 4, p. 475-497, 2012.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. São Paulo, 2011. 204 p. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>. Acesso em: 7 dez. 2012.
- SIRÉN, C. A. Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, v. 19, n. 6, p. 497-517, 2012.
- STRANDHOLM, K.; KUMAR, K. Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: The advantage of size. *Journal of American Academy of Business*, v. 3, n. 1, p. 416-416, 2003.
- SUND, K. J. Scanning, perceived uncertainty, and the interpretation of trends: A study of hotel directors' interpretation of demographic change. *International Journal of Hospitality Management*, v. 33, p. 294-303, 2013.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations: Foundations for Organizational Science*. Thousand Oaks (CA): Sage, 1995.

\_\_\_\_\_; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WONG, H. Y.; HUNG, J.-Y. Environmental scanning literature – past, present and future research propositions. *International Journal of Business Environment*, v. 5, n. 1, p. 30-50, 2012.

YUSUF, J.-E. A tale of two exists: nascent entrepreneur learning activities and disengagement from start-up. *Small Business Economics*, v. 39, n. 3, p. 783-799, 2012.

