

RELAÇÃO ENTRE MONITORAMENTO E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

RELATIONSHIP BETWEEN MONITORING AND STRATEGIC ORIENTATION: A STUDY OF PROFESSIONAL'S VIEW ON COMPETITIVE INTELLIGENCE

Maria Cristina Pereira Pimentel

Mestre em Ciências pelo Programa de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), Brasil

Data de recebimento: 08-04-2015

Data de aceite: 27-06-2017

Fernando Carvalho de Almeida

Doutor em Administração pela Ecole Supérieure des Affaires da Université de Grenoble, professor livre-docente da Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), Brasil

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a relação entre o modo como uma organização monitora o seu ambiente externo e a sua orientação estratégica e baseou-se no modelo teórico de Daft e Weick. Esses dois constructos foram avaliados através da percepção de profissionais relacionados a atividades de monitoramento nas organizações em que atuam. A abordagem escolhida foi quantitativa, utilizando-se a pesquisa descritiva e explanatória como método de pesquisa. Os dados foram analisados através de técnicas estatísticas descritivas, não paramétricas, e de análise multivariada. Os resultados indicam uma relação entre os dois constructos investigados, sendo que a procura formal por informações se destacou mais nas organizações analíticas e prospectoras e a procura informal, nas reativas e defensivas.

Palavras-chave: Inteligência competitiva; estratégia organizacional; ambiente organizacional.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the relationship between how an organization monitors its external environment and its strategic orientation and it was based on the theoretical model of Daft and Weick. These two constructs were assessed through the perception of professionals related to monitoring activities in the organizations they serve. The approach chosen was quantitative, using the survey as research method. Data were analyzed by using descriptive statistics, non-parametric and multivariate analysis. The results indicate a relationship between the two constructs investigated, and the formal search for information stood out more in the analytical and prospector organizations and informal search, in the reactive and defensive.

Keywords: Competitive intelligence; organizational strategy; organizational environment.

Endereço dos autores:

Maria Cristina Pereira Pimentel
mcpimentel@usp.br

Fernando Carvalho de Almeida
fcalmeida@usp.br

1. INTRODUÇÃO

O monitoramento do ambiente competitivo é uma atividade crítica para o desempenho das organizações (ANTIA; HESFORD, 2007) sendo o alinhamento com seu ambiente o mais significativo preditor do desempenho organizacional (ZHANG; MAJID; FOO, 2012). No entanto, é uma atividade de difícil implementação, pois os eventos que afetam o futuro das organizações podem ocorrer em qualquer lugar e de muitas formas (AGUILAR, 1967). Porém, estudos mostram que as empresas que desenvolvem habilidades preditivas demonstram maior lucratividade e valorização de suas ações (LIM, 2013).

A quantidade de iniciativas de monitoramento descontinuadas algum tempo após a sua implantação nas organizações ou mesmo que não chegam a ser implantadas é significativa (LESCA; CARON-FASAN, 2008). As organizações buscam informações para perseguir os seus objetivos estratégicos e, quando o modo de monitoramento se mostra eficaz para essa finalidade, apresenta maiores chances de perenidade (CHOO, 2002). Assim, escolheu-se como tema para este estudo os fatores que influenciam o modo como as organizações monitoram seu ambiente externo, ou seja, a maneira como coletam e selecionam informações para reduzir as incertezas e aumentar a qualidade das decisões. O fator escolhido para foco dessa investigação foi a orientação estratégica que consiste na maneira escolhida pela alta direção de uma organização para competir no ambiente de negócios.

Nesse contexto, esta pesquisa investigou a relação entre orientação estratégica e modo de monitoramento. Para descrever esses constructos, utilizou-se a percepção de profissionais que atuam em atividades relacionadas ao monitoramento em organizações, pretendendo-se atingir os seguintes objetivos:

- Identificação do modo escolhido pelas organizações para competir no ambiente de negócios;

- Identificação do modo como as organizações coletam informações do seu ambiente externo;
- Verificação da relação entre o modo escolhido por uma organização para competir e o modo como coleta informações do ambiente externo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Orientação estratégica

A orientação estratégica refere-se ao modo como uma organização utiliza a estratégia para se adaptar e/ou mudar aspectos de seu ambiente para um alinhamento mais favorável, sendo um sinônimo para escolha estratégica (MANU; SRIRAM, 1996). Segundo Porter (1980), a escolha estratégica refere-se à alternativa que melhor relaciona a organização às oportunidades e ameaças do ambiente externo. Assim, a orientação estratégica caracteriza a maneira escolhida pela alta direção da organização para competir no ambiente de negócios, sendo um sinônimo, também, para estratégia competitiva (MORGAN; STRONG, 1998).

A orientação estratégica é usualmente examinada de forma classificatória na tentativa de agrupar as estratégias segundo uma base conceitual resultando em tipologias de estratégias genéricas. Segundo Herbert e Deresky (1987, p. 135), "uma estratégia genérica é uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas de forma generalizada a qualquer indústria, a qualquer tipo ou tamanho de organização, etc.". Porter (1980, 1985), por exemplo, propôs uma classificação tomando por base a liderança em custo com orientação à eficiência e ao controle de custos; a diferenciação com orientação à oferta de algo único ao mercado; e o foco, que trata de orientação por custos ou diferenciação focada em uma parcela específica do setor de atuação da empresa.

Miles e Snow (2003) sugerem que, para lidar com a complexidade do processo de adaptação da organização

ao ambiente, é necessário dividi-lo em três problemas na forma do ciclo ilustrado na Figura 1: o problema de empreendedorismo, para definir quais produtos e serviços serão ofertados e em quais mercados; o problema de engenharia, para tratar da seleção e implementação da tecnologia para produzir e distribuir os produtos e serviços; e o problema de administração, para definir, racionalizar e estabilizar as atividades que resolverão os dois problemas anteriores, tratando, também, da inovação. Dependendo de como a alta direção identifica e resolve esses problemas pelas suas escolhas estratégicas baseadas na percepção do ambiente, Miles e Snow (2003) propuseram quatro tipos de organizações:

- Defensivas – são conservadoras com variedade limitada de produtos e clientes. Os executivos em geral são *experts* e não procuram oportunidades fora de seu domínio. Em geral, buscam a melhoria da eficiência operacional com tecnologia, estrutura e métodos de operação bastante estáveis que demandam poucos ajustes.
- Prospectoras – são inovadoras e buscam por oportunidades de mercado respondendo às tendências emergentes. Criam mudanças e incertezas forçando os competidores a reagir. Em geral, não são completamente eficientes pelo foco excessivo na inovação.
- Analíticas – possuem características dos dois tipos anteriores. Influenciadas pelo seu perfil mais estável, operam com eficiência de forma rotineira através de estruturas e processos formalizados. Influenciadas pelo seu perfil mais turbulento, imitam as novas ideias dos líderes de mercado, assim que essas se mostram bem-sucedidas.
- Reativas – não conseguem responder eficientemente às mudanças do ambiente, pois não possuem uma relação consistente de estratégia-estrutura. Somente quando são pressionadas pelo ambiente efetuam algum tipo de mudança.

Adianta-se que, para este estudo, a tipologia de Miles e Snow (2003) será utilizada para investigar a orientação estratégica pelos seguintes motivos:

- Modelo amplamente utilizado e validado em pesquisas acadêmicas (BLACKMORE; NESBITT, 2013; FISS, 2011; VIEIRA et al., 2012; YAP; RASHID; SAPUAN, 2012);
- Utilização em estudos anteriores sobre a relação entre estratégia e monitoramento (CARTWRIGHT; BOUGHTON; MILLER, 1995; CHOO, 2002; DAFT; WEICK, 1984; FERNANDES; HARPER, 1993; HAMBRICK, 1982; SUBRAMANIAN; YAP; RASHID; SAPUAN, 2012);
- Existência de escalas validadas para a pesquisa empírica como o questionário de parágrafo único e escalas multi-itens (BLACKMORE; NESBITT, 2013; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; HAMBRICK, 1982)
- Sua aplicação independe do segmento de indústria e analisa a organização como um sistema completo (BLACKMORE; NESBITT, 2013; MILES; SNOW, 1978, 2003; SUBRAMANIAN; FERNANDES; HARPER, 1993).



Figura 1 – Ciclo de adaptação da organização ao ambiente externo

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003, p. 24).

2.2. Monitoramento

Um dos primeiros estudos significativos sobre monitoramento foi desenvolvido por Aguilar (1967) e muitos dos estudos posteriores sustentaram os seus conceitos (ZHANG; MAJID; FOO, 2010). Assim, o monitoramento tem sido considerado como a aquisição de informações sobre os eventos do ambiente externo à organização para gerar o conhecimento necessário para apoiar a alta direção na tarefa de direcionar o curso futuro da organização (AGUILAR, 1967; CHOO, 1999, 2002; CULNAN, 1983). A denominação para a prática de coletar e utilizar informações do ambiente não é única, pois a amplitude e complexidade do ambiente contribuem para diferentes nomenclaturas. O termo inteligência competitiva (IC) tem sido adotado como uma denominação mais atual para o monitoramento. Ressalta-se que a IC não se limita à observação dos competidores (PORTER, 1980), abrangendo os demais aspectos do ambiente que afetam o desempenho das organizações (ANTIA; HESFORD, 2007; CALOF; WRIGHT, 2008; QIU, 2008; SAAYMAN et al., 2008).

No estudo do monitoramento, muitos autores empregaram a tipologia, que é um método que simplifica as múltiplas relações causais em poucos

perfis categorizados de fácil memorização, combinando complexidade e parcimônia (FISS, 2011). A tipologia de modos de monitoramento de Aguilar (1967), caracterizada no Quadro 1, embasou muitos estudos devido ao seu critério simples e abrangente para propor quatro modos baseados nos esforços para obter informações. Quando há esforços, tem-se uma procura de informação que pode ser informal ou formal e, caso contrário, tem-se apenas uma visão casual da informação que pode ser não dirigida a um tema específico ou condicionada a um tema relevante. Denning (1973) considerou essa tipologia como uma escala na qual a forma de adquirir informação avança de um modo totalmente casual para um modo estruturado na medida em que aumentam os esforços. A procura formal é o modo de monitoramento mais estruturado e outras tipologias como as de Fahey e King (1977) e de Jain (1984) apresentam modos análogos denominados contínuo e proativo, respectivamente.

Daft e Weick (1984) propuseram um modelo para classificar as organizações segundo o modo como a alta direção interpreta as informações do ambiente para tomar decisões e definir ações. Esses autores empregaram duas dimensões para explicar como as organizações formulam

Quadro 1 – Modos de monitoramento de Aguilar

Visão		Procura	
Não dirigida	Condicionada	Informal	Formal
<ul style="list-style-type: none"> • Informações obtidas ao acaso • Ausência de uma necessidade específica de informação • Exposição geral às informações do ambiente • Fontes e tipos diversos de informação • O reconhecimento de relevância das informações é vago • Exploração do ambiente • Alertas de mudança no ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações obtidas ao acaso • Atenção a um tipo particular de informação • Exposição direta às informações • Avaliação do significado assim que encontra a informação • Sinalização quando um monitoramento mais intenso é necessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço intencional para obter informações • Procura de informação específica • Não se sabe de antemão como encontrar a informação • Procura não estruturada • Utilização de várias fontes (leituras, conversas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço intencional para obter informações • Procura de informação específica • Planejamento • Procedimentos • Metodologias • Embasamento para decisões estratégicas

Fonte: Adaptado de Aguilar (1967, p. 19-21).

o conhecimento sobre o ambiente. A primeira é o quanto a alta direção considera o ambiente analisável e a segunda, o quanto a organização busca ativamente por informação alocando recursos. Dessas dimensões, derivaram quatro modos de interpretação do ambiente: visão não dirigida, para organizações reativas que adquirem informações ao acaso; visão condicionada, para organizações defensivas que usam rotineiramente informações que foram úteis em problemas passados; descoberta, para organizações analíticas que buscam conhecer racionalmente o ambiente através da procura formal de informações; e intervenção¹, para organizações prospectoras que buscam transformar o ambiente através da inovação e caracterizam-se mais pela procura informal de informação. Para cada um desses modos, os autores relacionaram um dos tipos de monitoramento propostos por Aguilar (1967) e um dos tipos de orientação estratégica de Miles e Snow (1978) como mostrado na Figura 2.

Choo (1999, 2002) sustentou esse modelo caracterizando as organizações não apenas como um sistema de interpretação de informações, mas como um sistema de aprendizagem através da análise do ambiente. Esse autor manteve a categorização proposta por Daft e Weick (1984), bem como a sua associação aos modos de monitoramento de Aguilar (1967), extrapolando-os também para a internet.

2.3. Relação entre monitoramento e orientação estratégica

Na literatura, encontraram-se os estudos listados a seguir fundamentados em tipologias de estratégias genéricas para avaliar a existência de relação entre o modo de monitoramento e a orientação estratégica das organizações:

- Miles e Snow (1978) fizeram especulações não testadas sobre a existência de relação

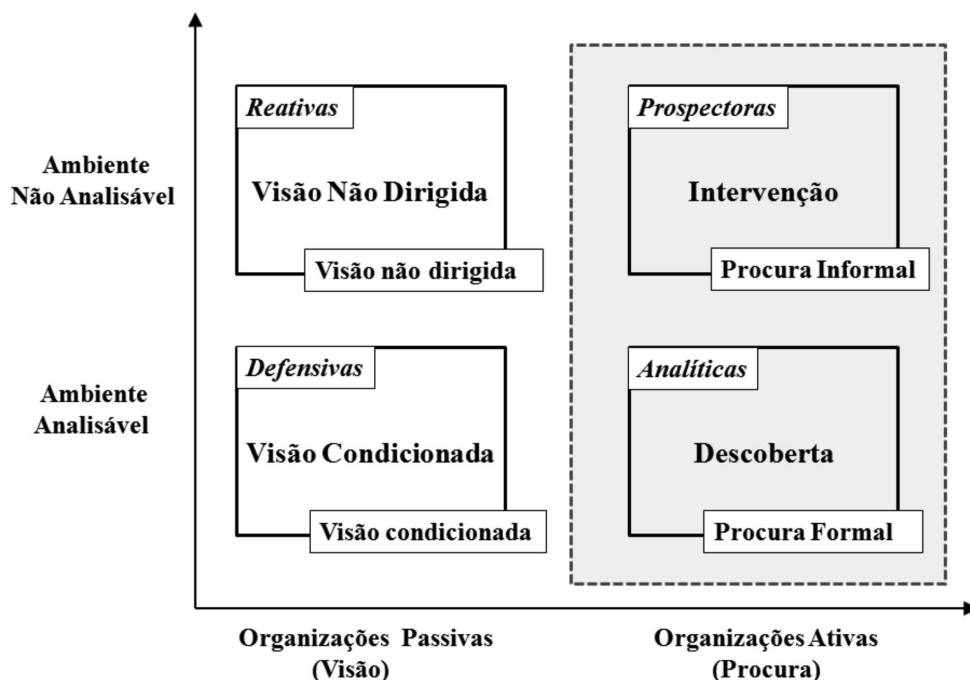


Figura 2 – Modos de interpretação organizacional
 Fonte: Adaptado de Daft e Weick (1984, p. 291).

¹ Tradução do termo *enacting* a partir do original em inglês.

entre os tipos de orientação estratégica prospectora, defensiva e analítica e as atividades de monitoramento das organizações. Sugeriram que as organizações prospectoras focadas na inovação monitoram o ambiente de forma mais abrangente do que as defensivas focadas na eficiência. Esse modelo foi testado posteriormente por outros autores (BLACKMORE; NESBITT, 2013).

- Hambrick (1982) investigou a relação entre a estratégia e a ênfase do monitoramento em setores específicos do ambiente, utilizando uma amostra de dezessete organizações e a tipologia de orientações estratégicas de Miles e Snow (1978). Não foram encontradas evidências de que a estratégia, de forma isolada, influenciasse a ênfase do monitoramento em aspectos específicos do ambiente.
- Daft e Weick (1984) descreveram conceitualmente as organizações, classificando-as em quatro categorias de modos de interpretação do ambiente: intervenção, descoberta, visão não dirigida e visão condicionada. Especularam sobre a relação dos tipos de orientação estratégicas de Miles e Snow (1978) e os modos de monitoramento propostos por Aguilar (1967). Sugeriram que as organizações ativas com orientação estratégica analítica, as quais adotam inovações bem-sucedidas dos líderes, empregam um modo de monitoramento mais formal e estruturado do que as organizações com orientação estratégica prospectora, que lideram pela inovação.
- Hrebiniak e Joyce (1985), em uma abordagem conceitual, propuseram que as organizações com orientação estratégica defensiva ou de liderança em custo realizam atividades de monitoramento para encontrar soluções imediatas para baixar custos ou melhorar as margens. As organizações com orientação estratégica prospectora ou de diferenciação de produto, por sua vez, executam atividades de monitoramento de uma maneira não dirigida, procurando por oportunidades.
- Jennings e Lumpkin (1992) investigaram a relação entre monitoramento e orientação estratégica em 49 organizações do setor de crédito e poupança, empregando as estratégias genéricas de Porter (1980). Concluíram que as organizações com estratégia de diferenciação monitoram focando oportunidades e clientes, enquanto as organizações com estratégia de liderança em custo monitoram com foco nos concorrentes.
- Subramanian, Fernandes e Harper (1993) investigaram a relação entre a orientação estratégica e o monitoramento em 68 organizações da Fortune 500. Empregaram a tipologia de orientações estratégicas proposta por Miles e Snow (1978) e os modos evolutivos de monitoramento propostos por Jain (1984): primitivo, ad hoc, reativo e proativo. Foram encontradas evidências de que as organizações prospectoras apresentam os sistemas mais avançados de monitoramento, seguidas pelas analíticas e defensivas.
- Cartwright, Boughton e Miller (1995) investigaram 74 organizações para avaliar a relação entre a orientação estratégica e a percepção de utilidade do monitoramento. Empregaram a tipologia de orientações estratégicas de Miles e Snow (1978) e uma classificação de modos de monitoramento baseada em Fahey e King (1977). Concluíram que as organizações prospectoras e analíticas percebiam maior utilidade no modo de monitoramento contínuo do que as defensivas e reativas. O monitoramento na forma de um projeto singular com um objetivo específico

de entrega de informação era percebido como útil independentemente da orientação estratégica.

- Kumar, Subramanian e Strandholm (2001) realizaram um estudo com 159 executivos do segmento hospitalar para investigar a relação entre a orientação estratégica, o monitoramento e o desempenho utilizando as estratégias genéricas de Porter (1980). Concluíram que as organizações com estratégias de diferenciação focam o monitoramento nas oportunidades, e as organizações com estratégias de liderança em custo focam nas ameaças. As organizações que conseguem alinhar o foco do monitoramento com a orientação estratégica apresentam melhor desempenho.
- Walters, Priem e Shook (2004) investigaram a relação entre a orientação estratégica e o modo de monitoramento em 64 pequenas

empresas, utilizando as estratégias genéricas de Porter (1980). Encontraram-se evidências de que as empresas com estratégia de diferenciação colocam maior ênfase no monitoramento dos setores de mercado do que as empresas com estratégia de liderança em custo.

- Yap, Rashid e Sapuan (2012) utilizaram a tipologia de Miles e Snow (2003) para investigar a relação entre monitoramento e orientação estratégica em 93 empresas de vários setores na Malásia. Encontraram evidências de que as organizações analíticas, comparadas com as defensivas, monitoram com maior ênfase os setores tecnológicos e econômicos, e também utilizam mais as informações obtidas para suportar as decisões estratégicas.

A seguir, apresenta-se o resumo dos principais estudos resgatados e das suas conclusões.

Quadro 2 – Estudos sobre a relação entre estratégia e monitoramento do ambiente

Autores	Modelo usado	Investigação empírica	Conclusões
Miles e Snow (1978)	Orientação estratégica (P, D, A) e monitoramento	Apenas especulações	Prospectoras focadas em inovação monitoram de maneira mais abrangente que as defensivas
Hambrick (1982)	Modelo a partir de Miles e Snow (1978)	Exploração de diferentes setores	Não encontraram evidências de relação entre estratégia e monitoramento
Daft e Weick (1984)	Modelo a partir de Miles e Snow (1978)	Proposta de modelo conceitual	Organizações analíticas usam modelo mais formal e estruturado de monitoramento que as prospectoras.
Hrebiniak e Joyce (1985)	Modelo de Miles e Snow (1978)	Artigo conceitual	Defensivas fazem monitoramento para reduzir custos, e prospectoras buscam oportunidades
Jennings e Lumpkin (1992)	Estratégias genéricas (Porter, 1980)	49 organizações no setor de crédito	Relação entre estratégias genéricas e modo de monitoramento
Subramanian et al. (1993)	Modelo a partir de Miles e Snow (1978); Jain (1984)	68 organizações na revista Fortune	Prospectoras apresentam os sistemas mais avançados de monitoramento, seguidas pelas analíticas e defensivas
Cartwright et al. (1995)	Miles e Snow (19878); Fahey e King (1977).	74 empresas	Prospectoras e analíticas percebiam maior utilidade no modo de monitoramento contínuo do que as defensivas e reativas
Kumar et al. (2001)	Estratégias genéricas (Porter, 1980)	159 executivos do setor hospitalar	Empresas focadas em diferenciação monitoram em busca de oportunidades, e as de liderança em custo focam nas ameaças
Walters et al. (2004)	Estratégias genéricas (Porter, 1980)	64 empresas	Maior ênfase em monitoramento das empresas com estratégia de diferenciação
Yap et al. (2012)	Miles e Snow (2003)	93 empresas em vários setores da Malásia	Analíticas, comparadas com as defensivas, monitoram com maior ênfase os setores tecnológicos e econômicos

Fonte: Elaboração dos autores (2015)

Tendo por base a revisão da literatura, este estudo analisou a relação entre a orientação estratégica e o modo de monitoramento por meio da percepção de profissionais associados a atividades de monitoramento nas organizações em que atuam, buscando oferecer uma visão mais próxima do que ocorre na prática do monitoramento nas organizações.

3. MÉTODO

Adotou-se uma abordagem quantitativa empregando a pesquisa descritiva e explanatória como método de pesquisa (LIMA, 2004; MALHOTRA, 2006). A população-alvo foi os profissionais relacionados a atividades de monitoramento nas organizações em que atuam. Os respondentes foram captados através do LinkedIn, que é uma rede profissional mediada por computadores via internet com mais de 7.000 profissionais cadastrados em grupos de IC. A amostragem ocorreu por conveniência que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), baseia-se na escolha controlada de indivíduos com características especificadas pelo pesquisador. A principal característica considerada foi pertencer a departamentos como inteligência, marketing, estratégia, vendas, P&D, entre outros, pois o monitoramento é uma atividade multifacetada nas organizações dependendo do aspecto focado do ambiente externo (CALOF; WRIGHT, 2008; CARON-FASAN, 2008; JAIN, 1984; LESCA; QIU, 2008). Além de postar o link para o questionário on-line nos grupos do LinkedIn, foram enviados convites personalizados para 478 profissionais selecionados de 1589 profissionais desses grupos com base na descrição das suas atividades na organização no seu perfil no LinkedIn. O questionário foi aplicado também a 38 profissionais em um evento de IC e em duas turmas de alunos de MBA através de formulário impresso.

O modo de monitoramento foi verificado através de 15 questões em escala Likert de cinco pontos (discordância total=1; concordância total=5)

fundamentadas em Daft e Weick (1984), Aguilar (1967), Fahey e King (1977) e Jain (1984). As organizações que possuem profissionais relacionados a atividades de monitoramento procuram, deliberadamente, por informações no ambiente e, portanto, são ativas pelo modelo de Daft e Weick (1984) e espera-se que pratiquem a procura formal (PF) ou a procura informal (PI). A concordância do respondente com uma dada questão categoriza o modo de monitoramento em PI ou PF como mostrado no Quadro 3. Essas questões foram precedidas pela sentença: "Em sua empresa, o monitoramento do Ambiente de Negócios é uma atividade".

A orientação estratégica foi verificada através de questões adaptadas da escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para classificar as organizações dos respondentes nos tipos sugeridos por Miles e Snow (2003). Essas questões basearam-se em quatro dimensões do problema do empreendedorismo do ciclo adaptativo ao ambiente: domínio produto/mercado; postura de sucesso; crescimento e monitoramento; e, também, na dimensão de planejamento futuro do problema administrativo.

Formularam-se duas hipóteses sobre a relação causal entre o modo de monitoramento e a orientação estratégica das organizações dos respondentes. A primeira hipótese (H1) considera que o modo de monitoramento varia de acordo com a orientação estratégica das organizações. Choo (2002) argumenta que o modo de monitoramento é escolhido de forma a prover as informações necessárias para a organização perseguir as estratégias escolhidas pela alta direção. Daft e Weick (1984) propõem que a orientação estratégica da organização é responsabilidade da alta direção e, portanto, deve estar associada ao modo como as condições ambientais são monitoradas e interpretadas. Miles e Snow (2003) sugerem que a alta direção influencia o modo de monitoramento de acordo com os elementos que parecem mais críticos para a estratégia que buscam seguir.

Quadro 3 – Questões para o modo de monitoramento

Questões		Monitoramento
V01	– de caráter ocasional;	PI
V02	– exploratória, pois busca mais hipóteses do que confirmações;	PI
V03	– focada em informações qualitativas (ex.: percepções, motivações etc.);	PI
V04	– não direcionada a informações específicas, sendo análoga a um radar (como ir pescar: jogo o anzol, mas não sei que peixe vem);	PI
V05	– que busca sinais antecipativos de oportunidades e ameaças;	PF
V06	– formal e gerenciada por departamento(s) específico(s);	PF
V07	– planejada e sistemática;	PF
V08	– direcionada a informações específicas, colocando questões objetivas (como um tiro certo: miro em um alvo claro);	PF
V09	– focada em informações quantitativas;	PF
V10	– que utiliza dados gerados por sistemas de gestão da informação;	PF
V11	– regular (periodicidade seja anual, mensal etc.);	PF
V12	– focada em fontes de informação claramente determinadas (clientes, concorrentes etc.);	PF
V13	– que busca tendências e projeções estatísticas;	PF
V14	– que tem caráter de levantamento de dados (usa questionário, formulários etc.);	PF
V15	– que gera estudos e relatórios especiais não rotineiros.	PF

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

A segunda hipótese (H2) considera que a procura formal é um modo de monitoramento mais frequente nas organizações com orientação estratégica analítica do que nas organizações com orientação estratégica prospectora. Daft e Weick (1984) consideram que a interpretação do ambiente através da descoberta relaciona-se com a orientação estratégica analítica, pois a alta direção preocupa-se mais em manter a estabilidade dos seus produtos e adotar as iniciativas bem-sucedidas dos líderes de mercado, estudando o ambiente para se movimentar de maneira cautelosa. Assim, percebem o ambiente como analisável e o monitoram através da procura formal (AGUILAR, 1967), empregando uma coleta sistemática de dados, pesquisas de mercado, análises de tendência e previsões.

Em contrapartida, Daft e Weick (1984) consideram que a interpretação do ambiente através da intervenção relaciona-se com a orientação estratégica prospectora, pois o ambiente é percebido pela alta direção como inconstante e repleto de oportunidades, propício para o lançamento de novos produtos e iniciativas. Assim, consideram o ambiente

pouco analisável e priorizam o monitoramento através da procura informal, pois não consideram que o ambiente possa ser mensurado ou avaliado através da lógica, não sabendo de antemão, exatamente, como encontrar a informação, privilegiando as informações obtidas por contatos pessoais.

Para o teste dessas hipóteses, empregou-se o teste estatístico não paramétrico qui-quadrado (χ^2) (SIEGEL, 1975) sobre as duas variáveis categóricas geradas a partir das respostas às questões do questionário. A primeira variável foi o modo de monitoramento com duas categorias: PF e PI. A segunda variável foi a orientação estratégica com quatro categorias: A (analítica), D (defensiva), P (prospectora) e R (reativa).

4. RESULTADOS

Coletaram-se 207 questionários dos quais 195 apresentaram preenchimento válido. Considerando-se que o porte e a maturidade das organizações podem influenciar seu modo de monitoramento (THOMAS, 1980; CHOO, 2002),

optou-se por analisar apenas os questionários preenchidos por profissionais atuantes em empresas de grande porte, que, segundo o critério de faturamento anual do BNDES, apresentam faturamento superior a R\$300 mil. Ainda, selecionaram-se desse grupo os que apresentaram organizações com um mínimo de 100 funcionários – o que também é um critério para empresas de grande porte segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) – e com pelo menos dez anos de existência no mercado, obtendo-se uma amostra final de 120 questionários.

Entre os respondentes desses 120 questionários, predominaram 66% de profissionais com idade acima de 30 anos, 60% do gênero masculino, 61% com curso de pós-graduação, 36% com pelo menos cinco anos de atuação na organização, 49% da área de inteligência e 38% com cargo de gerência ou nível hierárquico superior. Nas organizações desses respondentes, predominam 97% com mais de 500 funcionários e 83% com mais de vinte anos de existência no mercado. Quanto à orientação estratégica, encontrou-se uma predominância de 44% de organizações analíticas como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da orientação estratégica

Tipo	nº	%
Analítica	53	44,2%
Defensiva	27	22,5%
Prospectora	21	17,5%
Reativa	19	15,8%
Total	120	100,0%

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Na Tabela 2, apresentam-se as estatísticas descritivas das quinze variáveis utilizadas para verificar o modo de monitoramento das organizações dos respondentes. No geral, observou-se um elevado grau de concordância com o foco em informações quantitativas (72%) e com o emprego de fontes de informações claramente determinadas como clientes, concorrentes, entre outras (70%).

Com o objetivo de classificar o modo de monitoramento das organizações dos respondentes em PF e PI, empregou-se a técnica estatística da análise de conglomerados com o método de agrupamento não hierárquico k-means aplicado sobre as quinze variáveis, resultando dois grupos com 81 e 39 observações respectivamente.

No primeiro grupo (n=81), todas as onze variáveis associadas à PF apresentaram médias acima de três, o que indica concordância; e três das quatro variáveis associadas à PI apresentaram média abaixo de três, indicando discordância. No segundo grupo (n=39), nove das onze variáveis associadas à PF apresentaram média abaixo de três, indicando discordância; e duas das quatro variáveis associadas à PI apresentaram média igual ou superior a três. Assim, nota-se que as organizações dos respondentes classificados no primeiro grupo têm características predominantes da PF e, no segundo grupo, da PI como mostrado na Tabela 3.

A variável V03, que associa a busca de informações qualitativas com a PI, apresentou um comportamento contrário ao esperado, apresentando um nível de concordância no grupo PF com média 3,43 e discordância no grupo PI com média 2,56. A justificativa pode ser o fato de, no geral, os respondentes não terem associado essa variável a informações de fontes informais humanas e sim, a pesquisas de campo utilizando métodos qualitativos para a coleta de informações de maneira planejada sobre as percepções e motivações. Por essa razão, decidiu-se associar a concordância dessa variável com a PF, e não a PI.

A variável V02 que associa o monitoramento ao caráter de exploração do ambiente, também apresentou um comportamento diferente do esperado. Esperava-se discordância no grupo PF e concordância no grupo PI. Obteve-se quase neutralidade no primeiro grupo com média 2,93 e discordância no segundo grupo com média 2,56. Uma possível justificativa é o fato de a descrição da variável no questionário não ter apresentado clareza suficiente para a avaliação dos respondentes. Por esses resultados,

a procura de informações no ambiente parece estar mais associada à confirmação de hipóteses, independentemente do grau de formalidade. Essa variável diferenciou muito pouco os grupos.

Empregou-se a técnica estatística Análise de Variância (Anova) para identificar as variáveis mais

significativas na separação dos dois grupos, as quais são as de maior valor da estatística F (FÁVERO et al., 2009). Apenas V02 não foi significativa ao nível crítico de 0,05 e as quatro variáveis que mais influenciaram foram V07, V13, V06 e V11 como mostrado na Tabela 4.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das variáveis

Variáveis	Média (n=120)	Desvio Padrão	% Graus 5 e 4 Concordância	% Grau 3 Neutro	% Graus 1 e 2 Discordância
V01	2,39	1,22	21%	23%	56%
V02	2,81	1,14	31%	29%	40%
V03	3,15	1,15	40%	29%	31%
V04	2,46	1,24	24%	18%	58%
V05	3,39	1,20	50%	23%	27%
V06	3,62	1,28	61%	16%	23%
V07	3,31	1,28	48%	24%	28%
V08	3,33	1,14	49%	27%	24%
V09	3,92	1,04	72%	18%	10%
V10	3,20	1,36	49%	19%	32%
V11	3,75	1,28	65%	17%	18%
V12	3,92	1,10	70%	17%	13%
V13	3,44	1,21	56%	21%	23%
V14	2,81	1,26	33%	24%	43%
V15	3,41	1,22	50%	25%	24%

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Tabela 3 – Médias ordenadas nos grupos

Ordenação decrescente pela concordância no Grupo 1			Ordenação crescente pela concordância no Grupo 2		
Variáveis	Grupo 1 (n=81)	Grupo 2 (n=39)	Variáveis	Grupo 2 (n=39)	Grupo 1 (n=81)
V12	4,36	3,00	V07	1,97	3,95
V11	4,28	2,62	V14	1,97	3,21
V09	4,19	3,33	V10	2,13	3,72
V06	4,17	2,46	V13	2,31	3,99
V13	3,99	2,31	V05	2,41	3,86
V07	3,95	1,97	V06	2,46	4,17
V05	3,86	2,41	V08	2,49	3,73
V15	3,77	2,67	V03	2,56	3,43
V08	3,73	2,49	V02	2,59	2,93
V10	3,72	2,13	V11	2,62	4,28
V03	3,43	2,56	V15	2,67	3,77
V14	3,21	1,97	V12	3,00	4,36
V02	2,93	2,59	V04	3,00	2,20
V04	2,20	3,00	V01	3,15	2,04
V01	2,04	3,15	V09	3,33	4,19

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Observa-se então, que as empresas do grupo PF têm uma atividade de monitoramento percebida predominantemente como planejada e sistemática (V07: média=3,95 para empresas tipo PF; média=1,97 para empresas tipo PI; e $F=133,64$, $sig=0,000$) e percebida também como buscando tendências e projeções estatísticas (V13: média=3,99 para empresas tipo PF; média=2,31 para empresas tipo PI e $F=88,292$, $sig=0,000$). Ainda, nessas empresas, o monitoramento é visto de maneira formal e gerenciado por departamento específico (V06: média= 4,17 para PF; média=2,46 para PI e $F=76,27$, $sig=0,000$) e feito de maneira regular e com periodicidade determinada (V11: média =4,28 para empresas tipo PF; média=2,62 para empresas tipo PI e $F=71,06$, $sig=0,000$).

Como procedimento confirmatório do resultado da análise de conglomerados, empregou-se a técnica estatística multivariada da análise discriminante que permite verificar o grau de separação entre dois grupos (FÁVERO et al., 2009). Sua característica básica é a utilização de um conjunto de variáveis independentes para obter um valor para

uma variável dependente categórica que possibilite uma classificação desejada (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). Assim, o modo de monitoramento classificado em PF ou PI foi definido como variável dependente e as quinze variáveis, definidas como as variáveis independentes.

Na análise discriminante, uma medida importante para a comparação dos grupos é o centroide, que é uma espécie de média geral das variáveis independentes que mostra o quanto os grupos se distanciam (HAIR JUNIOR et al., 2006). O grupo PF apresentou um centroide com valor positivo de 1,15 e para o grupo PI um centroide com valor -2,39, indicando que os dois grupos apresentam uma separação razoável. Como resultado final da análise discriminante, obtém-se uma função discriminante que mostra a variável dependente como uma combinação linear das variáveis independentes e, segundo Hair Junior et al. (2006), a importância de cada variável para a separação dos grupos pode ser avaliada por meio dos coeficientes de correlação entre as variáveis independentes e a função discriminante denominada cargas discriminantes, mostradas na Tabela 5.

Tabela 4 – Valores da estatística F

Variável	F	Sig.	Variável	F	Sig.
V07	133,648	0,000	V14	31,952	0,000
V13	88,292	0,000	V01	27,291	0,000
V06	76,272	0,000	V15	25,826	0,000
V11	71,064	0,000	V09	20,701	0,000
V12	60,547	0,000	V03	17,025	0,000
V05	56,153	0,000	V04	11,990	0,001
V10	51,926	0,000	V02	2,356	0,127
V08	42,818	0,000			

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Tabela 5 – Cargas discriminantes

Variável	Coef. Cor.	Variável	Coef. Cor.	Variável	Coef. Cor.
V07	0,638	V05	0,413	V15	0,280
V13	0,518	V10	0,397	V09	0,251
V06	0,482	V08	0,361	V03	0,228
V11	0,465	V14	0,312	V04	-0,191
V12	0,429	V01	-0,288	V02	0,085

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Nota-se que, assim como na análise de conglomerados, a variável V07, que avalia o planejamento e a sistematização do monitoramento, é a mais destacada na separação das observações com coeficiente de correlação 0,638. A variável V02 apresenta correlação quase nula, confirmando a sua pouca importância na separação dos grupos. Validou-se também a associação das variáveis V01 e V04 com a procura informal, sendo as únicas com correlação negativa com a função discriminante. Confirmou-se, também, a associação da variável V03 com a procura formal, dada a correlação positiva com a função discriminante.

O valor do ponto de corte para os dados deste estudo foi calculado em -0,62. Assim, todos os escores discriminantes acima desse valor foram classificados no grupo PF e os demais, no grupo PI. Comparando-se a classificação das 120 observações da amostra pela função discriminante com a obtida pela análise de conglomerados, tem-se que, no grupo PF, ocorreu um grau de acerto da função discriminante de 98,8% das classificações (80 em 81) e no grupo PI de 94,9% (37 em 39). Esse resultado evidencia que existe uma clara separação entre os dois grupos, apresentando características bastante diferentes.

Finalmente, para testar as hipóteses propostas, verificou-se a relação entre modo de monitoramento e a orientação estratégica através do teste

estatístico não paramétrico χ^2 . A operacionalização desse teste consistiu na utilização das variáveis categóricas em escalas nominais obtidas nas etapas anteriores para modo de monitoramento (PF ou PI) e orientação estratégica (analítica, defensiva, prospectora e reativa).

Na Tabela 6, apresenta-se a distribuição cruzada de frequências dessas variáveis com três linhas em cada célula que correspondem à contagem obtida, à contagem esperada e ao percentual na coluna, respectivamente.

Aplicando-se o teste χ^2 , obteve-se um valor de 9,492 para a estatística Pearson Chi-Square com significância de 0,023 para 3 graus de liberdade. Assim, rejeitou-se com nível crítico de significância 0,05 a hipótese nula do teste χ^2 de independência entre as variáveis modo de monitoramento e orientação estratégica, levando à aceitação da primeira hipótese (H1) deste estudo, isto é, que o modo de monitoramento varia de acordo com a orientação estratégica das organizações.

Os dados amostrais sugerem que as organizações analíticas e prospectoras tendem a empregar a procura formal, e as defensivas e reativas, a procura informal, indicando variação do modo de monitoramento com a orientação estratégica.

Agora, apresenta-se na Tabela 7 a distribuição cruzada das variáveis modo de monitoramento e orientação estratégica, porém limitando-se às organizações analíticas e prospectoras.

Tabela 6 – Orientação estratégica e modo de monitoramento

		A	D	P	R	Total
	Contagem	41	16	16	8	81
PF	Contagem esperada	(35,8)	(18,2)	(14,2)	(12,8)	(81)
	% na coluna	77,4%	59,3%	76,2%	42,1%	67,5%
	Contagem	12	11	5	11	39
PI	Contagem esperada	(17,2)	(8,8)	(6,8)	(6,2)	(39,0)
	% na coluna	22,6%	40,7%	23,8%	57,9%	32,5%
	Contagem	53	27	21	19	120
Total	Contagem esperada	(53,0)	(27,0)	(21,0)	(19,0)	(120,0)
	% na coluna	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100%

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Tabela 7 – Modo de monitoramento e orientações estratégicas A e P

		A	P	Total
	Contagem	41	16	57
PF	Contagem esperada	(40,8)	(16,2)	(57,0)
	% Dentro da coluna	77,4%	76,2%	77,0%
	Contagem	12	5	17
PI	Contagem esperada	(12,2)	(4,8)	(17,0)
	% Dentro da coluna	22,6%	23,8%	23,0%
	Contagem	53	21	74
Total	Contagem esperada	(53,0)	(21,0)	(74,0)
	% Dentro da coluna	100,0%	100,0%	100%

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

Aplicando-se o teste χ^2 , obteve-se um valor de 0,012 para a estatística Pearson Chi-Square com significância de 0,914 para 1 grau de liberdade. Assim, aceitou-se com nível crítico de significância 0,05 a hipótese nula do teste χ^2 de independência das variáveis, levando à rejeição da segunda hipótese (H2) deste estudo, isto é, que a procura formal é um modo de monitoramento mais frequente nas organizações com orientação estratégica analítica do que nas organizações com orientação estratégica prospectora.

Os dados amostrais não evidenciam que as organizações analíticas e prospectoras se diferenciem quanto à ênfase na procura formal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, analisaram-se 120 organizações maduras e de grande porte descritas por seus profissionais de monitoramento em relação ao modo como procuram informações no ambiente externo e à maneira escolhida pela alta direção para competir no mercado. Considerando-se a abrangência do tema, a contribuição foi trazer a perspectiva das pessoas que estão envolvidas na prática com o monitoramento. Buscou-se, também, contribuir com o resgate e a verificação de modelos teóricos que foram apenas parcialmente testados em estudos anteriores e que se propuseram a descrever e

explicar o modo como as organizações monitoram seu ambiente externo. Esses modelos embasaram a construção de escalas para operacionalizar a verificação da existência de relação entre o modo de monitoramento e a orientação estratégica das organizações, sendo esse o objetivo principal da investigação.

A primeira constatação foi a predominância da procura formal para monitorar o ambiente com 67% das observações. Esse resultado está alinhado com Thomas (1980) que argumenta que as organizações de grande porte, tendem a implementar sistemas de monitoramento mais estruturados compatíveis com as necessidades de planejamento estratégico. Os resultados mostraram, também, uma predominância de organizações analíticas com 44% das observações. Em organizações como as investigadas, pode-se supor que essa orientação estratégica seja de fato a mais comum, pois, em geral, possuem um núcleo de produtos/mercados consolidados e são cautelosas com as inovações devido à inércia gerada pelo próprio porte e maturidade. Entretanto, é necessário um maior aprofundamento teórico para embasar essa conclusão. Observou-se, também, uma predominância da procura formal de 77% nas organizações analíticas, sendo esse percentual maior do que o esperado de 67% na amostra caso a orientação estratégica e o modo de monitoramento fossem independentes. Este resultado é coerente com Daft e Weick

(1984) que sugerem que as organizações ativas com orientação estratégica analítica empregam um modo de monitoramento mais formal. Interpretam o ambiente através da descoberta, considerando o ambiente analisável por meio de métodos como pesquisas de mercado e análises estatísticas de tendências e previsões para embasar uma formulação analítica de estratégias.

A segunda constatação foi de uma presença mais discreta das organizações prospectoras com apenas 17%. Esse resultado também pode ser decorrente da maturidade e do porte das organizações que se supõe terem favorecido a predominância de analíticas. Entretanto, a frequência observada da procura formal entre as prospectoras foi de 76% e, assim como entre as analíticas, foi maior do que a esperada de 67% caso não existisse relação entre os dois constructos. Esse resultado não está alinhado com Daft e Weick (1984) que sugerem que as organizações prospectoras interpretam o ambiente através da intervenção e, portanto, adotam uma procura mais informal de informações. Entretanto, segundo Miles e Snow (2003), as prospectoras buscam monitorar as condições e eventos do ambiente de forma vasta, procurando por oportunidades de inovação. Considerando-se o cenário atual globalizado, o aumento significativo da amplitude e complexidade do ambiente pode estar demandando métodos e técnicas mais sofisticadas que as empresas inovadoras de grande porte conseguem suportar com o objetivo de prever tendências pela coleta de informações antecipativas do tipo sinais fracos.

A última constatação foi a ocorrência da orientação estratégica defensiva em 22% das observações e reativa em 15%, sendo que a procura informal se destacou mais nesses dois grupos. No modelo de Daft e Weick (1984), essas orientações estratégicas estão associadas a organizações passivas e, novamente, o porte e a maturidade podem ter influenciado no emprego de esforços para coletar informações rotineiras do ambiente

caracterizando uma forma de monitoramento do tipo procura. Observou-se também, uma tendência maior para a procura informal nesses dois grupos, quando comparadas as frequências observadas e esperadas caso os dois constructos fossem independentes. É oportuno comentar que Miles e Snow (2003) consideram que as defensivas monitoram o ambiente, porém com um foco restrito.

Outros estudos exploraram diferentes aspectos da relação do monitoramento do ambiente com a orientação estratégica. Hambrick (1982) não encontrou evidências de relação, tendo utilizado uma amostra de apenas 17 organizações conforme citado anteriormente. Jennings e Lumpkin (1992) notaram em seu estudo com 49 organizações que, segundo uma orientação por custos ou diferenciação (PORTER, 1980), as empresas focam em concorrentes, no primeiro caso, ou em oportunidades e em clientes, no segundo caso. Kumar, Subramanian e Strandholm (2001) e Walters, Priem e Shook (2004) chegaram a conclusões semelhantes. Este estudo optou por explorar as orientações estratégicas segundo Miles e Snow (2003). O mesmo foi feito no estudo de Yap, Rashid e Sapuan (2012) que também identificaram uma relação entre monitoramento do ambiente e orientação estratégica em um estudo explorando 93 empresas. Este estudo também é coerente com Subramanian, Fernandes e Harper (1993) que também encontraram evidências da relação entre monitoramento do ambiente e orientação estratégica. Identificaram que as organizações prospectoras apresentam os sistemas mais sofisticados de monitoramento, seguidas pelas analíticas e defensivas.

Sugere-se, para novos estudos, a investigação da contribuição da procura formal e da procura informal para o desempenho das organizações. Na literatura, encontra-se uma preocupação quanto à formalidade excessiva das atividades de monitoramento que poderia reduzir a criatividade que é um elemento crucial para interpretar as informações e elaborar perspectivas de futuro. Thomas (1980)

argumenta que as abordagens sistematizadas do monitoramento devem ser projetadas de tal forma a desenvolver a criatividade dos executivos para que possam lidar com as mudanças futuras do ambiente. Kahaner (1997), por sua vez, comenta que uma das tarefas mais difíceis do monitoramento é prever o que irá acontecer no futuro e que as informações de natureza quantitativa, em geral, descrevem o passado. O autor, portanto,

sugere que as informações não estruturadas como rumores e comentários também devem fazer parte do escopo do monitoramento. Considera-se que os resultados deste estudo levam ao questionamento do quanto a procura formal é eficaz na previsão do futuro, pois se observou sua forte associação com as análises e previsões estatísticas que podem desviar a atenção das surpresas estratégicas ou rupturas (ANSOFF, 1975).

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. New York: MacMillan, 1967. 239 p.

ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Berkeley, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.

ANTIA, K. D.; HESFORD, J. W. A process-oriented view of competitive intelligence and its impact on organizational performance. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Alexandria, v. 4, n. 1, p. 3-31, 2007.

BLACKMORE, K.; NESBITT, K. Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small- and medium-size enterprises. *Australian Journal of Management*, Sydney, v. 38, n. 1, p. 171-190, 2013.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 42, n. 7-8, p. 717-730, 2008.

CARTWRIGHT, D. L.; BOUGHTON, P. D.; MILLER, S. W. Competitive intelligence systems: relationships to strategic orientation and perceived usefulness. *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, v. 7, n. 4, p. 420-434, 1995.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, Hoboken, v. 25, n. 3, p. 21-24, 1999.

_____. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 3. ed. Medford: Information Today, 2002. 325 p.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007. 542 p.

CULNAN, M. J. Environmental scanning: the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior. *Decision Sciences*, Hoboken, v. 14, n. 2, p. 194-206, 1983.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

REFERÊNCIAS

- DENNING, B. W. Strategic environmental appraisal. *Long Range Planning*, Amsterdam, v. 6, n. 1, p. 22-27, 1973.
- FAHEY, L.; KING, W. R. Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, Bloomington, v. 20, n. 4, p. 61-71, 1977.
- FÁVERO, L. P. et al. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009. 646 p.
- FISS, P. C. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 54, n. 2, p. 393-420, 2011.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall: 2006. 889 p.
- HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 3, n. 2, p. 159-174, 1982.
- HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 30, n. 3, p. 336-349, 1985.
- JAIN, S. C. Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*, Amsterdam, v. 17, n. 2, p. 117-128, 1984.
- JENNINGS, D. F.; LUMPKIN, J. R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 18, n. 4, p. 791-803, 1992.
- KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuster, 1997. 300 p.
- KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. Institucionalização da pesquisa científica no Brasil: cartografia temática e de redes sociais por meio de técnicas bibliométricas. *TransInformação*, Campinas, v. 18, n. 1, p. 27-36, 2006.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. *International Journal of Commerce and Management*, Bingley, v. 11, n. 1, p. 1-33, 2001.
- LESCA, N.; CARON-FASAN, M.-L. Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. *European Journal of Information Systems*, New York, v. 17, n. 4, p. 371-386, 2008.
- LIM, L. K. S. Mapping competitive prediction capability: construct conceptualization and performance payoffs. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 66, n. 9, p. 1576-1586, 2013.
- LIMA, M. C. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004. 210 p.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.
- MANU, F. A.; SRIRAM, V. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 35, n. 1, p. 79-91, 1996.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

REFERÊNCIAS

- _____. *Organizational strategy, structure, and process*. 2. ed. Redwood City: Stanford University Press, 2003. 304 p.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 32, n. 11/12, p. 1051-1073, 1998.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
- _____. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
- QIU, T. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 42, n. 7-8, p. 814-835, 2008. (Edição especial)
- SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings*, Bingley, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1975. 350 p.
- SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E. An empirical examination of the relationship between strategy and scanning. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, South Orange, v. 29, n. 3, p. 315-330, 1993.
- THOMAS, P. S. Environmental scanning – state of the art. *Long Range Planning*, Amsterdam, v. 13, n. 1, p. 20-28, 1980.
- VIEIRA, V. et al. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 70-90, 2012.
- WALTERS, B. A.; PRIEM, R. L.; SHOOK, C. L. Small business manager scanning emphases and the dominant logic of the business-level strategy. *Journal of Small Business Strategy*, Murfreesboro, v. 15, n. 2, p. 19-32, 2004.
- WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.
- YAP, C. S.; RASHID, M. Z. A.; SAPUAN, D. A. Organizational strategy and competitive intelligence practices in Malaysian public listed companies. *Information Research: an international electronic journal*, Borås, v. 17, n. 4, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2t9BHUm>>. Acesso em: 30 jun. 2015.
- ZHANG, X.; MAJID, S.; FOO, S. Environmental scanning: an application of information literacy skills at the workplace. *Journal of Information Science*, Thousand Oaks, v. 36, n. 6, p. 719-732, 2010.
- _____. Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning: towards a refined framework. *Information Research: an international electronic journal*, Borås, v. 17, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2tyP57M>>. Acesso em: 30 jun. 2015.