

Referência para citação:

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, F.; COSTA, R.S. A monitoração do ambiente como ferramenta de apoio gerencial para empresas exportadoras. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

**A MONITORAÇÃO DO AMBIENTE COMO FERRAMENTA DE APOIO
GERENCIAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS**

Fernando Kuhn Andriotti (fkandriotti@ea.ufrgs.br)
Mestrando PPGA/EA/UFRGS

Henrique Freitas (hf@ea.ufrgs.br)
Professor PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq

Ricardo Simm Costa (rscosta@ea.ufrgs.br)
Mestrando PPGA/EA/UFRGS

Resumo: As organizações que pretendem negociar fora do seu espaço nacional precisam estar atentas a uma série de elementos. Assim, torna-se fundamental que estas empresas tenham acesso e disponham adequadamente de informações de qualidade sobre o mercado global; o que exige dos sistemas de informação uma maior flexibilidade para lidar com as diferenças entre os vários países, sejam estas diferenças de natureza cultural, social, política ou legal. Assim, é objetivo deste artigo apresentar algumas considerações sobre a monitoração do ambiente como respaldo para a tomada de decisão em um contexto global. Para tanto, realizou-se uma revisão das práticas de monitoração abordadas pela teoria, buscando chamar a atenção de pontos que precisam ser considerados tanto por gestores de empresas em vias de internacionalização, para a definição de uma estratégia mais efetiva; como por gestores de empresas focadas no mercado doméstico, que passam cada vez mais a sofrer interferências externas.

Palavras-chave: Internacionalização; Monitoração do ambiente; Exportação

Résumé: Les organisations qui ont l'intention de réaliser des affaires en dehors de ses propres frontières ont besoin d'être attentives à des aspects divers. Ainsi, il serait important l'accès et la disponibilité d'infos de qualité à propos du marché global, ce qui demande des SSII flexibles pour tenir en compte la diversité (culturelle, sociale, politique, légale, etc.) des différents pays. Cet article a pour but de présenter quelques idées à propos de la veille environnementale comme ressource d'aide à la décision pour les gestionnaires des entreprises en voie d'internationalisation, comme pour ceux dont les entreprises misent le marché interne, lesquels subissent également une interférence externe en quelque sorte.

Mots clefs: Internationalisation; Veille environnementale; Exportation

Área temática: Instrumentos de gestão nas estratégias internacionais

A MONITORAÇÃO DO AMBIENTE COMO FERRAMENTA DE APOIO GERENCIAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS

Resumo: As organizações que pretendem negociar fora do seu espaço nacional precisam estar atentas a uma série de elementos. Assim, torna-se fundamental que estas empresas tenham acesso e disponham adequadamente de informações de qualidade para o mercado global; o que exige dos sistemas de informação uma maior flexibilidade para lidar com as diferenças entre os vários países, sejam estas diferenças de natureza cultural, social ou política ou legal. Assim, é objetivo deste artigo apresentar algumas considerações sobre a monitoração do ambiente como respaldo a tomada de decisão em um contexto global. Para tanto, realizou-se uma revisão das práticas de monitoração abordadas teoricamente, buscando chamar a atenção de pontos que precisam ser considerados tanto por gestores de empresas em vias de internacionalização, para a definição de uma estratégia mais efetiva; como por gestores de empresas focadas no mercado doméstico, que passam cada vez mais a sofrer interferências externas.

Palavras-chave: Internacionalização; Monitoração do ambiente; Exportação

Área temática: Instrumentos de gestão nas estratégias internacionais

1 Introdução

Com a abertura do mercado brasileiro na década de 90, o tema competitividade internacional das empresas cresceu em importância no debate acadêmico e empresarial no âmbito nacional. O mercado, cada vez mais, está menos local e mais globalizado. Especialmente no Brasil é verdade que diferentes organismos promovem a internacionalização das empresas, não que isso tenha promovido, de alguma forma, os desafios e principalmente os custos de exportação.

A informação, neste contexto, é um recurso de grande valor para as organizações, ter a habilidade de observar o ambiente e nele divisar oportunidades e ameaças pode promover, ou manter, a vantagem competitiva das organizações. A informação existe em grandes quantidades e está disponível a quem estiver interessado, o que não há é justamente a capacidade de discernir entre este “mar” de informação, aquilo que seja realmente útil à organização.

Davenport (2002) ressalta que é muito perigoso para uma organização simplesmente ignorar o seu ambiente, ou mesmo controlá-lo. Logo, ela deve saber moldar-se às conjunturas. Especificamente sobre mercados externos, onde não houver espaço, ou condições favoráveis, à comercialização de produtos dentro do mercado nacional, as organizações devem, sim, buscar oportunidades em mercados internacionais.

Dentre algumas dificuldades que as organizações enfrentam atualmente estão o excesso de burocracia, custos administrativos elevados, dificuldades de logística e distribuição e falta de cultura exportadora. Analisando mais detalhadamente estes pontos, conjuntamente com um panorama do perfil das empresas que hoje atuam no mercado global, pode-se deduzir que, tirando o custo das transações, as demais podem ser sanadas pela difusão e acesso de informações relevantes, o que promoveria uma melhor distribuição do perfil exportador.

De acordo com o MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil), 89% das empresas exportadoras são de grande porte. Isto posto, há um espaço para que micro, pequenas e médias empresas cresçam neste cenário e passem, também, a comercializar seus produtos no âmbito internacional. No entanto, tal oportunidade exige preparação por parte das empresas, que precisam buscar informações sobre o ambiente no qual pretendem atuar, julgar a pertinência, validade e confiabilidade destas informações, bem como interpretá-las e tomar as providências (ajustes) com base na interpretação realizada.

A principal questão que provocou a realização deste artigo foi a realidade que as empresas brasileiras enfrentam na comercialização de seus produtos no mercado externo. Muito destas dificuldades surgem em função de uma dificuldade de considerar elementos peculiares dos outros países (culturais, sociais, religiosos, legais, etc) e ajustarem-se a estes elementos (SEBRAE, 2006). Assim, é objetivo deste artigo apresentar algumas considerações sobre a monitoração do ambiente como respaldo a tomada de decisão em um contexto global. Para tanto, apresenta-se inicialmente uma breve apresentação do contexto local no que tange à exportação, apresentando então a monitoração do ambiente como ferramenta gerencial.

2 Aldeia global, dificuldades locais

Um estudo da Associação de Comércio exterior do Brasil (AEB, 2005) mostra que, em 2005, as exportações totais de US\$118,308 bilhões foram realizadas por 17.657 empresas, entre pequenas, médias e grandes. Do universo das empresas exportadoras, apenas 1.113 empresas, representando 6,30%, foram responsáveis por exportações no montante de US\$105,494 bi, que corresponderam a 89,17% em volume financeiro. Em contrapartida, as demais 16.544 empresas, que equivalem a 93,70% do total das empresas exportadoras, realizaram exportações no montante de US\$12,814 bilhões e que significam apenas a 10,83% das vendas ao exterior em 2005.

Tal cenário demonstra a dificuldade de as empresas (em especial as de menor porte) utilizarem o comércio exterior de maneira representativa (tanto para o volume de exportação do País quanto para geração de receita) e consistente. Guimarães (2002) coloca que o papel das pequenas e médias empresas na transformação no incremento das exportações brasileiras tem sido relativamente pouco expressivo, pois elas fabricam produtos distintivos em escalas reduzidas de produção, concentrando seus esforços nas vendas destinadas ao mercado doméstico.

Ainda, outro ponto sensível na condução da política de exportação brasileira é a concentração das exportações em *commodities*, que representam cerca de 63% da pauta de exportação (AEB, 2005). A concentração do volume de exportação neste tipo de produto mostra-se perigoso pois as empresas exportadoras não exercem controle sobre a demanda externa e/ou influência sobre a cotação das *commodities*, e acabam ficando à mercê dos agentes importadores e de fatores externos dos países aos quais estas empresas pretendem exportar.

Muito dessa dificuldade de ampliar o volume de exportação e a intensidade da representação das exportações no faturamento se dá em função do grande esforço de preparação da empresa para a realização de uma estratégia de exportação e comercialização. As exportações acabam por ser pontuais em função do aproveitamento de uma oportunidade específica, e não um trabalho contínuo e consistente (CABRAL e SILVA JÚNIOR, 2004). O conhecimento do ambiente (mercado, cultura, costumes, hábitos, normas legais, etc) é um pré-requisito fundamental para a definição de uma estratégia de exportação que vá além de vendas pontuais. Nesta linha, o uso de ferramentas de monitoração do ambiente pode ser bastante útil.

Dib e Carneiro (2006) colocam cinco questões básicas acerca do processo de internacionalização sobre as quais as empresas precisam refletir: por que, o que, quando, onde e como internacionalizar. Os autores propõem um que é apresentado na figura 1.

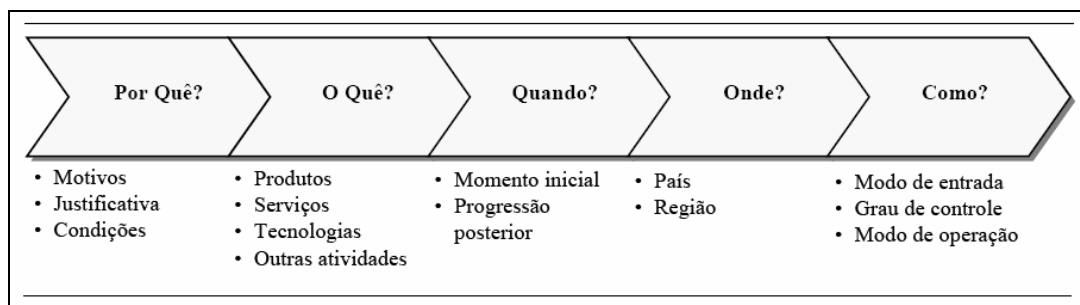


Figura 1: Questões Básicas do Processo de Internacionalização de uma Empresa
 Fonte: Dib e Carneiro (2006, p. 4)

Atentar para estas questões exige das empresas um respaldo metodológico e de ferramental sobre os quais este artigo pretende tecer algumas reflexões nas seções seguintes.

3 Monitoração do ambiente: conceitualização

A monitoração do ambiente foi um termo que surgiu em 1967 com o doutoramento de Francis Joseph Aguilar, o qual publicou o livro *Scanning the Business Environment* em 1967. De acordo com o autor, já na década de 60, cada vez mais o executivo deve saber lidar, primeiro com as incertezas e turbulências do mercado, segundo, tentar antever essas mudanças, evitar que a empresa seja abalada por essas mudanças.

Em se tratando de um mercado global, como já foi apresentado, a informação é cada vez mais um recurso para os executivos, seja na operação do dia-a-dia da organização, seja na tomada de decisão. A informação é, de acordo com Freitas et al. (1997), “[...] elemento decisivo que pode determinar o êxito ou fracasso de um empreendimento”.

Monitoração do ambiente será utilizado baseado no seguinte conceito: “processo pelo qual a organização mantém contato com o ambiente em que opera, tanto externo (mercados, fornecedores, governo, etc), quanto interno (funcionário, regulamentos, cultura, etc), formal e informalmente, e dos quais coleta dados para posteriormente analisar e dar um sentido a tudo que for armazenado, culminando em ações concretas que possam garantir um bom relacionamento da empresa com os seus diferentes atores” (AGUILAR, 1967; DAFT e WEICK, 1984; .GOODRICH, 1987; MORRISON, 1992; SAPIRO, 1993; CHOO, 1999).

Diferentemente da simples tradução do termo em inglês *scanning*, ao utilizar monitoração, e não varredura, há o propósito de dar um sentido de sistematização, não de uma atividade que tem bem definidos início, meio e fim, conforme Aguilar (1967) esta é uma atividade que nunca estará completa, e assim deve permanecer.

É fundamental que se mantenha esta característica dinâmica do processo de monitoração. Justamente pelo caráter dinâmico do ambiente externo, a organização deve, sim, estar constantemente atenta ao que está ocorrendo no ambiente em que está atuando, ou que pretende atuar.

Diferentemente de outros sistemas como *Business Intelligence*, inteligência de mercado, competitiva, a monitoração do ambiente trata da aquisição geral de informações de eventos e fenômenos que ocorrem constantemente (FRISHAMMAR, 2002), conforme o autor os demais sistemas estão focados apenas na interpretação das informações.

Choo (1999) ainda ressalta que a monitoração do ambiente é mais ampla por compreender a análise de outros setores do ambiente externo que possam, de alguma forma, ajudar gestores a planejar o futuro da organização. Estão incluídos neste escopo: concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia, condições econômicas, políticas, agências reguladoras, tendências sociais e demográficas, acrescenta-se ainda estágio de desenvolvimento tecnológico, segurança e outros fatores que são inerentes a cada realidade, a cada ambiente ou mercado, especialmente no contexto global.

A principal função da monitoração do ambiente é suportar o processo de tomada de decisão, sendo que o executivo é exposto todos os dias a situações diversas que exigem um posicionamento, possuir informações com as características adequadas: precisão, qualidade, confiabilidade, relevância e completa (ALTER, 1999), é fundamental para uma boa gerência.

E cada vez mais o acesso às informações está sendo facilitado, por fatores diversos mas principalmente com o uso da internet (WEI e LEE, 2004). Este acesso mais democratizado propiciou que mais empresas, mais executivos, tivessem acesso a uma mesma informação. No entanto, o simples fato de acessar não garante uma melhor decisão ou uma melhor gestão dos recursos da organização, saber processar, decifrar e utilizar as informações que é o grande desafio do gerenciamento. E, cada gestor ou executivo, desenvolverá a sua habilidade de “ler” o ambiente, logo, ações distintas resultarão, mesmo que baseadas numa mesma informação.

Albright (2004) ressalta que o ambiente, local e também global, é instável, isto é, as mudanças ocorrem a todo momento, e as organizações que não souberem se adaptar, ou que não tiverem essa flexibilidade, irão desaparecer. Desprezar o que ocorre no mercado é um luxo que as empresas não podem ter, executivos não podem ser apenas reativos às mudanças, devem saber antever oportunidades e ameaças, sejam elas nacionais ou não.

Este *gap* de tempo entre a percepção de algum sinal e a real efetivação deste (oportunidade ou ameaça) é crítico para a organização. Muitas simplesmente ignoram esses sinais e seguem suas operação, atuam reativamente. Esse reagir traz outras implicações danosas à empresa como um todo, no caso de uma oportunidade deixam de faturar e conquistar mercado, no que tange as ameaças, uma ação tardia pode determinar a dissolução da mesma.

Quanto mais cedo a organização for capaz de divisar entre oportunidade ou ameaça, melhor ela poderá se preparar, logo, melhores resultados poderão ser alcançados, maior ou menor impacto a organização irá sofrer (figura 2). Com a abertura dos mercados o que antes era de certa forma restrito às empresas locais, está disponível também a outras empresas, provenientes de outros mercados.

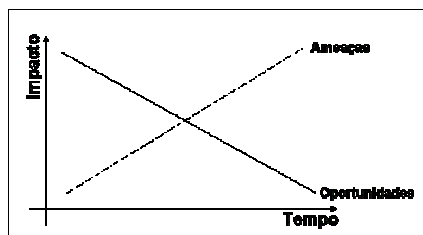


Figura 2: Relação impacto e tempo de decisão

Baseado em: Ansoff (1975)

Esses conceitos são válidos tanto para empresas que desejam abrir novos mercados, quanto para organizações que já tenham ingressado no mercado externo. Tão difícil quanto entrar em novos mercados, é manter aquilo que já foi conquistado.

4 Estratégias de monitoração

Aguilar (1967) em seus estudos percebeu que, independentemente da estratégia da organização, todas realizam, formal ou informalmente, alguma atividade de monitoração do ambiente, que podem ser de 4 tipos distintos:

- **Observação indireta:** uma busca mais despreocupada, não há um comprometimento com os objetivos da organização, ou a sua realidade.
- **Observação condicionada:** há o entendimento da necessidade de estar atento ao ambiente, mas este é consultado somente para resolver demandas específicas.
- **Busca informal:** apesar de reconhecer a importância do ambiente, não há nenhum método formal de monitoração.
- **Busca formal:** o ambiente é reconhecido como elemento-chave para a sobrevivência da organização, portanto é constantemente monitorado, através de ferramentas e métodos formalmente estabelecidos.

O ideal seria que todas as organizações, primeiramente soubessem se identificar nesta classificação para então poder agir, procurando sempre se posicionar de forma a ter um sistema de busca formal. Ao buscar entrar em um novo mercado é fundamental que a empresa esteja sempre monitorando o ambiente em que está atuando, de forma a perceber os sinais (oportunidades ou ameaças) que são emitidos.

Albright (2004) salienta que, sendo a monitoração tão essencial às organizações, estas devem seguir 5 etapas para obter sucesso nesta atividade:

I) Identificar as necessidades de monitorar o ambiente: primeiramente reconhecer a necessidade por mais informações e também definir qual o tipo de informação buscar.

II) Coletar as informações: tendo definido o escopo, e também os responsáveis por tal atividade, parte-se para a coleta das mesmas, junto às fontes selecionadas.

III) Analisar as informações: entre o mundo de dados coletado, saber identificar as oportunidades, decifrar.

IV) Comunicar os resultados: tendo identificado os pontos importantes, comunicar àquelas pessoas que possam fazer uso desta informação.

V) Agir: um dos passos mais importantes é justamente fazer uso do que foi coletado, analisado e comunicado.

A monitoração do ambiente pode, sim, ser uma atividade constante e que subsidie toda a tomada de decisão, no entanto é importante que a organização atente para o fato de que esta é uma atividade a qual não tem fim, isto é, sempre haverá mais informações a serem coletadas, novas fontes a serem exploradas. Cabe ao responsável por esta tarefa, ou quem solicita informações, que seja capaz de fazer a relação custo-benefício da mesma.

5 Alvos da monitoração

Interessante iniciar esta seção com uma colocação de Davenport (2002) que trata justamente do ambiente em que as empresas operam, e diz que uma organização que despreza o seu ambiente tem uma vida curta, pois deixa de aproveitar oportunidades e ignora as ameaças. Logo, é fundamental que as empresas reconheçam, como salienta Albright (2004), as necessidades informacionais para então definir as fontes que devem ser monitoradas.

A definição das fontes deve ser feita com máxima atenção, justamente para não prover informações que possam, de certa forma, levar a organização para rumos não desejados e que podem comprometer a operacionalização da mesma no mercado escolhido. Especialmente no ambiente internacional essas fontes devem ser escolhidas com cuidado, primeiramente a dificuldade em identificar quais seriam essas fontes, como também devido à situação como um todo, que difere do ambiente nativo em que a organização atua.

Nesta definição alguns itens devem ser levados em consideração, justamente para que as fontes, ou os alvos, da monitoração não sejam adequados aos objetivos da organização. São eles:

- **Alinhamento:** sendo os objetivos organizacionais bem definidos, deve-se optar por fontes que estejam alinhados com eles, alvos que possam, efetivamente, contribuir com a organização;

- **Possível:** de nada adianta eleger fontes que sejam impossíveis de serem monitoradas, como por exemplo, ações estratégicas das demais organizações do ambiente. Definir alvos que sejam impossíveis podem, por um lado confortar a quem os define, e impossibilitar o trabalho de quem desenvolve a atividade de monitoração;
- **Tempo:** voltando à figura 1, privilegiar os alvos que possam, num tempo hábil, fornecer informações para as ações que devem ser tomadas. Ao optar por fontes que levem algum tempo para produzir resultados pode incorrer em custos desnecessários (ALTER, 1999);
- **Relevância:** ao definir alvos, buscar àqueles que tenham um benefício real para a organização, onde o custo de realização da atividade de monitoração seja menor que o benefício que esta vai trazer à empresa (ALTER, 1999);
- **Confiança:** os alvos devem ser confiáveis, que sejam de fontes reconhecidamente válidas. Informações erradas subsidiam decisões erradas (ALTER, 1999);
- **Completa:** as fontes devem permitir que as informações sejam, caso necessário, analisadas com mais profundidade, que possibilite explorar mais aqueles dados que tenham mais relevância para a organização (ALTER, 1999);
- **Precisão:** as informações devem ser detalhadas o suficiente para que ela possa ser utilizada ao fim específico (ALTER, 1999);
- **Qualidade:** pressupõe-se que a informação disponibilizada tenha qualidade suficiente para a tomada de decisão (ALTER, 1999).

Apesar de definir essas características como sendo as mais adequadas para eleger os alvos da monitoração do ambiente, é necessário fazer uma ressalva de que em muitas ocasiões será necessário utilizar informações de fontes não confiáveis, ou que tenham custos elevados, pois essas podem ser imperativas para a continuidade da organização. Se deixar de monitorar uma fonte que seja muito dispendiosa significar uma ameaça à continuidade da organização, esta deverá ser monitorada, o mesmo para o uso de fontes que não tenham sua confiança reconhecida.

É fundamental que seja feita esta balança entre a informação e sua real pertinência, ou ainda, sua real qualidade. Wang e Strong (1996) ressalta essa relação entre a informação e a qualidade da decisão que é tomada, ou seja, quando a informação for ruim, a decisão tomada tem grande chance de ser, ela também, ruim, muitas vezes danosa à própria organização.

A escolha dos alvos, propriamente dita, é particular a cada contexto, a cada mercado, a cada organização. É verdade que sejam eleitas as fontes (figura 3) que melhor se adaptarem a estas características, essa lista de fontes de informação não é exaustiva, existe algumas que são comuns a todas as organizações, e existem outras que são, como já foi levantado, exclusivas a cada contexto.

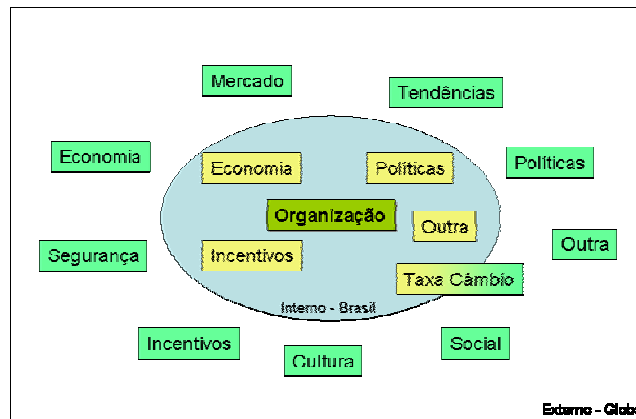


Figura 3: Fontes de informação

Cada fonte a ser monitorada deve ser analisada separadamente com a finalidade de, dentre a infinidade de informação produzida, poder elencar quais elementos serão monitorados, e com qual finalidade. A lista de fontes é específica a cada tipo de mercado, a cada tipo de cultura, ou seja, a cada situação as fontes são diferentes, de forma que sempre possa prover informações que sejam úteis ao contexto.

6 Considerações finais

As empresas se deparam com uma série de questões quando envolvidas em uma decisão de exportação. Entender por que as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais (DIB e CARNEIRO, 2006). No entanto, há uma série de questões subordinadas a estas: quando a decisão é tomada dentro da evolução de uma empresa, onde será o foco da organização – qual(ais) país(es) e qual(ais) região(ões) consideradas, a quem solicitar apoio na inserção internacional, e como desenvolver estratégias que convirjam o mercado internacional com o interesse da empresa. Todas estas questões exigem uma reflexão por parte dos gestores interessados em inserir suas empresas no mercado internacional e precisam de um respaldo informacional adequado.

Além do ferramental e método necessário para se buscar estas informações, o perfil do gestor também precisa ser revisto. Antes o ato da empresa de coletar informações era dissociado, em certo termo, do ato de gerir uma organização. Alguém outro, que não o gestor, era responsável pela captação e gestão. Hoje, dadas as condições dinâmicas, e com o acúmulo cada vez maior de funções, os gestores devem, além de usar as informações coletadas, gerir tudo que foi coletado e usado (PEMBERTON, 1995). Junta-se a essas informações tudo aquilo que é coletado formalmente, mas também aquelas que são captadas informalmente, como por exemplo numa conversa entre amigos.

Neste sentido, as informações nem sempre são apresentadas de forma estruturada, prontas para serem utilizadas por um sistema de informação. Contudo, no momento em que são adequadamente organizadas, tais informações apresentam um alto valor no apoio à decisão e, deste modo, não podem ser desprezadas por organizações que desejam manter-se em sintonia com o ambiente.

No entanto, nem sempre é possível, utilizando apenas a tecnologia da informação, processar estas informações de modo a torná-las saídas úteis para o negócio da organização. O envolvimento humano no tratamento e organização da informação torna-se fundamental para o estabelecimento de informações que possam ser úteis para diferentes áreas da organização e em diferentes contextos.

Buscando a compreensão de aspectos relacionados à dinâmica organizacional, Ludwig Von Bertalanffy (1977), em uma definição ilustrativa da teoria dos sistemas, compara os sistemas sociais a organismos vivos, focando nas inter-relações das partes que configuram os sistemas e as relações entre diferentes sistemas inseridos em um ambiente. Na visão do autor, o que define um sistema são as relações existentes entre as partes. Inclusive, em seu livro “Teoria geral dos Sistemas” a crítica ao conhecimento focado em elementos separados é bastante presente, seja no conhecimento específico de cada área de conhecimento, seja na visão das diferentes áreas de conhecimentos com relação a um conteúdo específico.

Lawrence e Lorsch (1973) convergem com Bertalanffy (1977) ao apresentar sua preocupação de que a compreensão de uma organização “é ainda mais complexa porque nosso interesse vai além do funcionamento interno da organização e alcança o problema mais intrincado de saber como aquilo que acontece no interior da empresa se relaciona com as condições técnicas e do mercado situadas fora da empresa” (p.22). Partindo desta lógica, percebe-se que um sistema pode ser visto em diferentes dimensões. O que é um subsistema em uma visão mais ampla pode também ser considerado um sistema, no momento em que se evidenciam as relações entre suas partes.

Uma organização, ao mesmo tempo em que está inserida em um ambiente e relaciona-se com este ambiente (sendo um subsistema), é composta por um conjunto de partes que se relacionam (sendo assim considerada um sistema composto de subsistemas). Tal abordagem mostra a complexidade das relações que envolvem uma organização na atual conjuntura. Prestar atenção no ambiente é, deste modo, fundamental para a manutenção da organização dentro deste sistema global.

Referências bibliográficas

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan Co, 1967.
- ALBRIGHT, K. S. Environmental Scanning: Radar for Success. **Information Management Journal**, v.38, n.3, Mai-Jun 2004, p.38-45.
- ALTER, S. **Information Systems: a management perspective**. 3. ed. Addison-Wesley, 1999.
- ANSOFF, I. H. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v.18, n.2, Winter 1975, p.21-33.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977. 351 p.
- BRASIL. AEB - Associação de Comércio Exterior do Brasil. **Estudo analítico das exportações, por tipo de produto, e das empresas exportadoras, por origem do capital, em 2005**. 6p.
- CABRAL, J. E.. O.; SILVA JÚNIOR, L. A. Dimensões do Marketing Estratégico, Atitudes e Percepções Gerenciais e Sucesso Exportador de Empresas Cearenses. In: Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004.
- CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v.25, n.3, Fev-Mar 1999, p.21-24.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v.9, n.2, Abr 1984, p.284-295.

- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: Anais do XXX ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.
- FREITAS, H. M. R.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, H. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FRISHAMMAR, J. Characteristics in information processing approaches. **International Journal of Information Management**, v.22, 2002.
- GOODRICH, R. S. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **RAE**, v.27, n.1, Jan-Mar 1987, p.5-10.
- GUIMARÃES, E. P. Política de Exportação Brasileira para Pequenas e Médias Empresas. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O Desafio das Exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As Empresas e o ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973. 300 p.
- MORRISON, J. L.. Environmental scanning. In Whitely, M.A.; Porter, J.D.; Fenske, R.H.. **A primer for new institutional researchers**. Tallahassee, Florida: The Association for Institutional Research. 1992, p.86-99.
- PEMBERTON, J. M.; MCBETH, R. R. Opportunities out of chaos: Survival strategies in the Information Age. **ARMA Records Management Quarterly**, v.29, n.3, Jul 1995.
- SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, v.33, n.3, Mai-Jun 1993, p.106-124.
- SEBRAE (2006) **Dificuldades que as MPEs Encontram para Implementar o Processo de Exportação**. Disponível em:
http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/dificuldades_exportacao.aspx. Acesso em: 28/11/2006
- WANG, R.; STRONG, D. M. Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. **Journal of Management Information Systems**, v.12, n.4, Spring 1996.
- WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v.36, 2004, p.385-401.