

O AMBIENTE EXTERNO À ORGANIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DE MINAS GERAIS

Adriane Maria Arantes de Carvalho*
adriane@telemar.mg.com.br
Jorge Tadeu de Ramos Neves**
jtrneves@odin.eb.ufmg.br

RESUMO

O artigo analisa as práticas adotadas por uma grande empresa do setor de telecomunicações para monitorar seu ambiente externo de negócios, visando subsidiar seu processo de tomada de decisões estratégicas. Procura, ainda, verificar até que ponto as atividades de monitoração estão sendo efetivamente realizadas, investigando as áreas cobertas por tal monitoramento, bem como as etapas do processo de gerenciamento (levantamento de necessidades, coleta, armazenamento, recuperação, análise e uso) da informação.

Palavras-chave: *Monitoração ambiental, Gerenciamento estratégico da informação, Inteligência empresarial.*

ABSTRACT

This paper analyses the program of activities adopted by a brazilian telecommunications company to scan its business environment in order to support its strategic decision process. It also verifies the effectiveness of the scanning process in terms of the sectors and the stages of the management of information process that have been effectively covered by it.

Key words: *Environment scanning, Information strategic management, Corporation Intelligence*

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem auxiliado na determinação do foco no futuro de uma organização, propiciando maior interação entre esta e seu ambiente, definindo que tipo de necessidades serão atendidas, quais os objetivos

devem ser perseguidos e quais estratégias devem ser adotadas. Para JAIN (1984), a eficácia do planejamento estratégico está diretamente relacionada à capacidade de monitorar o ambiente externo da organização. A monitoração ambiental, segundo AUSTER & CHOO (1994, p.607), consiste na "aquisição e uso da informação sobre eventos e

(*) Mestre em Ciência da Informação/EB-UFGM.

(**)Doutor em Engenharia da Produção e Gestão da Inovação Tecnológica/École Centrale des Arts et Manufactures de Paris - France.

tendências no ambiente externo à organização”, incluindo não apenas a procura por uma informação específica, mas também a exposição à informação que pode causar impacto na organização.

Através da monitoração do seu ambiente externo de negócios, a organização capacita-se à se antecipar às mudanças externas, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças, além de ser capaz de compreender melhor as novas condições que surgem em seu ambiente.

Este artigo procura investigar as práticas adotadas por uma grande empresa brasileira do setor de telecomunicações para a monitorar seu ambiente externo de negócios, a fim de subsidiar a tomada de decisões de cunho estratégico. Igualmente, procura verificar até que ponto as atividades de monitoração estão sendo efetivamente realizadas, analisando as áreas monitoradas, as etapas do processo de gerenciamento da informação (levantamento das necessidades, coleta, armazenamento e recuperação, análise e uso) e sua inserção no processo de tomada de decisões estratégicas.

Como se sabe, o setor de telecomunicações tem apresentado uma evolução tecnológica muito rápida e, provavelmente, iremos assistir uma grande turbulência nos próximos anos. No caso brasileiro, esse setor esteve nas mãos do Estado durante as últimas décadas, significando que o Sistema Brasileiro de Telecomunicações - TELEBRÁS e suas 27 operadoras detinham o monopólio da prestação de serviços e de produtos no setor de telecomunicações. No final de 1996, foi dado início ao processo de abertura do setor à iniciativa privada e de privatização do Sistema TELEBRÁS, que culminou com a venda das empresas em julho de 1998

A empresa escolhida como objeto de estudo foi a antiga Telecomunicações de Minas Gerais S.A. - TELEMIG, que continua sendo uma empresa reconhecida como modelo nacional de qualidade e eficiência no setor, não só como prestadora de serviços, mas como agente de modernização. Tem atuação em 87% do território do Estado de Minas Gerais, atendendo, atualmente, 3098 localidades, com serviços de telefonia fixa, dados e imagem, tendo a sua planta telefônica instalada superado os 2,2 milhões de terminais e acessos em 1997, conforme apresentado no Relatório da Administração (1997) na homepage da empresa

(www.telemig.com.br). Na época do estudo, ela era uma das 27 empresas que faziam parte do Sistema Brasileiro de Telecomunicações - TELEBRÁS, de controle acionário estatal. Hoje e empresa pertence a uma holding de capital privado (TELEMAR).

Procedimentos metodológicos

Como o estudo limita-se ao âmbito da monitoração do ambiente para a tomada de decisões de cunho estratégico, foi necessária uma definição das áreas onde o estudo seria realizado. Neste sentido, nos restringimos às atividades de monitoração do ambiente de negócios desempenhadas pelos departamentos de elaboração do planejamento estratégico da organização e de marketing.

O objetivo foi concentrar nossa atenção nas práticas dos setores responsáveis pela captura de informações sobre o ambiente de negócios para subsidiar a formulação de estratégias no contexto do planejamento estratégico da organização. Assim, não foram envolvidas todas as áreas funcionais da organização que lidam com informações oriundas do ambiente externo.

O presente artigo analisa as entrevistas semi-estruturadas realizadas com dois grupos empregados: os gerentes responsáveis pela função de monitoração ambiental; e os técnicos diretamente responsáveis pelo trabalho de monitoração ambiental.

Apesar de se trabalhar com informação para formulação de estratégias no contexto do planejamento estratégico, o enfoque dado foi o do tratamento dessa informação estratégica à luz do que se conhece como “estado da arte” no campo da Ciência da Informação. Dessa forma, não foram abordadas as necessidades de informação para a formulação de estratégias no setor de telecomunicações.

REVISÃO DA LITERATURA

Em busca de um modelo de monitoração

Executivos e gerentes pautam muito seu comportamento pela prática de seus pares, o que

significa dizer que eles aprendem muito com a prática. Por isso, as práticas de empresas de sucesso são um importante guia normativo. Vários foram os estudos que procuraram estabelecer um quadro conceitual sobre os processos e modalidades de monitoração ambiental nas organizações.

Os estudos sobre monitoração ambiental, na década de 70, sugeriam que as corporações não haviam obtido sucesso no desenvolvimento de processos sofisticados de monitoração, nem na integração desses processos ao processo de planejamento (FAHEY & KING, 1977). Na década de 80, no entanto, THOMAS (1980) verifica que as práticas de monitoração encontram-se presentes nas maiores organizações e JAIN (1984) estabelece uma visão evolutiva para o processo de monitoração nas organizações. Ele definiu um modelo com quatro fases consecutivas: a primitiva, a ad hoc, a reativa e a pró-ativa, onde a organização pratica a monitoração com vigor e zelo, estabelecendo uma metodologia própria para monitorar o ambiente, para disseminar a informação obtida e para incorporá-la à estratégia, fazendo distinção entre a monitoração a nível corporativo e monitoração a nível das unidades de produto/mercado ou negócio estratégico. Contudo, a existência de uma hierarquia precisa de eficiência e de um processo previsível, através de estágios, é questionada (ENGLEDOW & LENZ, 1985).

Finalmente, na década de 90, SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) constataram que as empresas que possuem sistemas sofisticados para monitorar eventos no ambiente externo exibem maior crescimento e lucratividade em comparação às outras que não possuem tais sistemas. Ou seja, as empresas com melhor *performance* obtêm vantagem competitiva com a utilização de sofisticados sistemas de monitoração.

Localização da atividade de monitoração na estrutura organizacional

Em que posição deveria estar localizada a atividade de monitoração do ambiente na estrutura organizacional para que sua atuação fosse mais eficiente? Em que posição as empresas que possuem esta atividade a localizam? Existe uma localização

ideal? FAHEY e KING (1977) verificaram a prática de se estabelecerem pequenos grupos de análise do ambiente. Estes grupos reportavam-se ao gerente de planejamento. JAIN (1984) propôs a questão da localização da atividade como um fator de sucesso para o estabelecimento de uma atividade de monitoração. Ele verificou que as empresas na fase pró-ativa preferiam uma entidade separada e faziam a monitoração também no nível de produto.

ENGLEDOW & LENZ (1985) interessaram-se pela dinâmica dos sistemas de análise ambiental. Eles definiram dois tipos de unidade de análise: a *freestanding*, onde o gerente e/ou pelo menos um analista, sob sua imediata supervisão, tem a responsabilidade por alguma versão de análise do ambiente e permanece, essencialmente, em tempo integral na tarefa; e a combinada, na qual a análise ambiental é apenas parte das tarefas da unidade. Estes autores observaram ainda que a forma *freestanding* não foi muito adotada e relataram o que parecia ser uma tendência: as empresas preferem estruturar-se de forma combinada, com o papel da atividade de monitoração integrado ao planejamento estratégico.

SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) definiram ainda uma função especializada de monitoração como devendo apresentar as seguintes características: um grupo distinto e separado de pessoas envolvidas nas atividades; uma atividade contínua de monitoração e um número específico de pessoas dedicadas à mesma. Notaram, finalmente, que 52% das empresas estudadas apresentavam sistemas especializados de monitoração (alta monitoração) com uma média de 8 pessoas dedicadas.

A adoção de um ou outro modelo de estruturação da atividade de monitoração ambiental é função, igualmente, da estrutura de tomada de decisão da organização. Pode-se concluir que diversos arranjos institucionais são possíveis, cabendo à organização escolher aquele que melhor se adapte à sua cultura organizacional e ao seu processo de tomada de decisão.

O Ciclo da gerência da informação

Os dados relevantes para as análises do ambiente não surgem de uma única vez, mas aos

poucos, devendo ser reunidos no decorrer de um período de tempo para que se tenha uma visão do ambiente. PORTER (1991) enfatizou a necessidade de um mecanismo organizado – sistema de inteligência – para garantir a eficiência do processo de monitorar o concorrente, destacando que os elementos podem variar, de acordo com as necessidades particulares da empresa. *Assim, os processos de gerenciamento das informações devem abordar a definição das necessidades de informação, além da coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e utilização das mesmas.*

CHOO (1995) adaptou esse modelo para uma organização inteligente ou *learning organization* que aprende e transforma-se / adapta-se com a mudança do ambiente, criando, assim, um ciclo de gerência da informação – *process model of information management* –, que é um ciclo contínuo de seis atividades estreitamente relacionadas. O processo começa quando a informação é criada pelas ações da organização – *comportamento adaptativo*. Essas ações interagem com outras da organização, alteram o ambiente e geram mensagens.

Na identificação das *necessidades de informação*, os atores envolvidos identificam aquelas informações que irão auxiliar na tomada de decisão. Deve-se determinar que eventos serão acompanhados e que indicadores serão coletados.

O ambiente externo também pode ser dividido em setores. Então, qual tem sido o foco da monitoração nas grandes corporações? FAHEY & KING (1977) observaram que o setor regulatório parecia ser o mais crucial, pois as mudanças podiam ser repentinas e inesperadas para as empresas intensivas de capital. Naquelas com processos de monitoração em estágio mais avançado, a informação sobre os setores econômico e regulatório eram integradas ao planejamento de longo prazo. A monitoração do ambiente tecnológico era deixada ao nível da decisão, porque presumia-se que uma compreensão melhor ocorreria naquele nível e porque se julgava improvável monitorar adequadamente os diversos ambientes tecnológicos no nível corporativo. JAIN (1984) considerou que as esferas econômicas e políticas, isto é, o que o governo faz e como o fato afeta as perspectivas econômicas da nação, tem constituído as principais questões para as

corporações. A esfera econômica tem sido reconhecida há muito tempo, mas a ênfase na esfera política emergiu recentemente em função da internacionalização do mundo dos negócios. Os estudos de SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) observaram, mais uma vez, que a maior parte das empresas classificou o setor econômico como o mais importante, tendo sido seguido de perto pelo setor tecnológico.

A aquisição de informações é uma tarefa complexa, dada a proliferação de fontes e serviços de informação. O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) advertiram sobre o relacionamento entre a aquisição de informação e a formulação de estratégias. Não há, hoje, um critério para interpretar ou avaliar o impacto da informação na estratégia da organização. Portanto, se não houver critério de seleção nas fases de análise e uso, a aquisição de informações será seletiva sobre bases não específicas.

O estudo de JAIN (1984) evidenciou que os jornais diários foram considerados como a fonte mais importante, seguidos das publicações de grupos de pesquisa, periódicos de negócio, artigos de consultorias conhecidas e publicações governamentais. Jornais acadêmicos e universidades pareciam ter pouca ajuda a oferecer à indústria nos seus esforços de prever o futuro. Além disso, as publicações do governo apareciam menos do que as de fontes privadas.

A pesquisa de SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) indicou, porém, uma utilização crescente das fontes especializadas, tais como publicações de comércio e publicações específicas do governo sobre indústrias. Foi também observada a utilização de relatórios de organizações especializadas em monitoração na abrangência de fontes não especializadas como jornais e revistas populares.

Na etapa de *organização e no armazenamento da informação* o objetivo é criar uma memória organizacional, ou seja, um repositório do conhecimento sobre a organização. Nela, a informação coletada deve ser estruturada para refletir os interesses da organização, podendo-se fazer uso da tecnologia da informação para obter maior eficiência. A informação organizada e armazenada pode, então, ser analisada e

transformada em informação gerencial. Podem ser gerados diversos *produtos e serviços* em diferentes formatos, em função dos níveis de necessidade de informação existente na organização. É o momento no qual se agrega valor à informação já coletada.

Com a *distribuição da informação*, busca-se compartilhá-la, de forma sistemática, de acordo com as necessidades do executivo e no formato por ele escolhido. A informação compartilhada propicia o surgimento de novas idéias sobre fatos e problemas correntes, além de atuar como um catalisador da aprendizagem organizacional.

O objetivo da *utilização da informação* é incorporá-la aos processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões estratégicas (DEGENT, 1986). Envolve a seleção de alternativas e todo o processo de tomada de decisão. As ações decorrentes da *utilização da informação* alteram o ambiente, ou o que se espera dele e, então, recomeça-se o ciclo na tentativa de atender melhor às necessidades de informação dos executivos. Como destaca DEGENT (1986), a *utilização da informação* envolve mais os aspectos comportamentais e organizacionais da empresa do que a obtenção de informações gerenciais.

Fatores de sucesso

O principal problema levantado tem sido o da não vinculação da monitoração ambiental ao planejamento estratégico da organização. Se efetivamente essa vinculação não ocorrer, os resultados oriundos do esforço de monitoração terão pouca utilidade no estabelecimento da diretriz que a organização tomará a longo prazo (CERTO & PETER, 1993). Afinal, a monitoração tem como objetivo dirigir o pensamento dos executivos para além das atividades de curto prazo. Assim, o **reconhecimento da monitoração como atividade estratégica** e seu planejamento e gerência como tal, são os principais desafios colocados às organizações (CHOO, 1995). Como afirma JAIN (1984), na ausência de um sistema de planejamento estratégico, a atividade de monitoração parece desnecessária e injustificada. CERTO & PETER (1993) sugerem o envolvimento direto dos responsáveis pelo planejamento nas atividades de monitoração. ENGLEADOW & LENZ (1985)

sugerem, também, a tradução de assuntos amplos em problemas específicos de mercado/produto/operação para conseguir envolver os gerentes de linha.

Outro fator importante é o **reconhecimento da monitoração do ambiente como uma função da organização** (GILAD & GILAD, 1985) e sua implantação formal. Isso implica fornecer a infraestrutura necessária, no que diz respeito aos recursos humanos, físicos e financeiros, como também dar tempo para a função amadurecer. A empresa deve dar tempo, àqueles envolvidos no esforço de monitoração, para a alimentação e a análise dos dados (FULD, 1991) e para o amadurecimento da função. Este amadurecimento leva, em média, um período de cerca de dois anos. Deve-se portanto, estabelecer um perfil modesto e de longo prazo para a função (GOODRICH, 1987; FULD, 1991; NEWSOME & McLNERNEY, 1990), e não esperar um retorno instantâneo sobre o investimento.

Mas como se deve estruturar a função? Apesar da maior parte das funções estarem implementadas, de forma *ad hoc* e informal, deve-se buscar um sistema planejado e contínuo. FULD (1991) sugere que os programas de inteligência funcionam melhor quando descentralizados, porém coordenados. Analisando dois programas bem sucedidos, esse autor concluiu que ambos desenvolveram uma **rede de pessoas** dentro da organização que informam os *dados de campo*. GILAD & GILAD (1985) defendem que toda a organização deveria tornar-se uma rede de olhos e ouvidos e propõem que seja criada uma rede formal de funcionários designados como coletores (*ICN – Internal Collection Network*), e que também fariam a atividade de distribuição, à semelhança do que outros autores propõem (JAIN, 1984; FULD, 1988; GOODRICH, 1987; SAPIRO, 1993; etc). Para SAPIRO (1990), nas organizações modernas, as redes podem suplantam a estrutura hierárquica.

COLETA DOS DADOS

A atividade de monitoração na empresa estudada

A empresa estudada, a antiga TELEMIG, não possui a função de monitoração ambiental

estruturada num departamento ou órgão específico. Tais atividades são desempenhadas formalmente por duas áreas da empresa que estão subordinadas a departamentos ligados à Vice - Presidência Executiva e à Diretoria de Serviços de Telecomunicações. No entanto, é de se esperar que outras áreas desempenhem as atividades de modo informal, já que para a realização de suas atividades - fim necessitam de informações sobre o ambiente externo. Estas áreas seriam as unidades de negócio, ligadas à Diretoria de Serviços de Telecomunicações, e os departamentos ligados à Diretoria de Engenharia.

Para fins da pesquisa aqui apresentada, as entrevistas foram realizadas junto às duas áreas que possuem a atribuição formal de monitoração do ambiente. Nelas, a atividade de monitoração é apenas uma das atividades desempenhadas pela área. Isso significa que a atividade de monitoração concorre com as demais atividades da própria área na disputa por recursos. As duas áreas atuam de forma autônoma e não combinada, ou seja, cada uma desenvolve a atividade de monitoração a seu modo, sem haver interligação formal entre elas. Em cada departamento, dois especialistas desempenham as atividades, ficando ocupados com elas a maior parte de seu tempo.

A atividade de monitoração teve início em setembro de 1996, acontecendo concomitantemente à definição de uma metodologia para elaboração do planejamento estratégico da organização e envolveu também o Departamento de Marketing. Dentro dessa perspectiva, o mapeamento do ambiente externo foi concebido como um *input* específico ao ciclo de planejamento e à construção da missão da organização. Servia para fornecer pressuposições amplas sobre o ambiente, no início do ciclo de planejamento e para produzir, sob demanda, estudos especiais sobre alguma questão ou evento crucial do ambiente. É preciso destacar que o Departamento de Marketing já realizava, há vários anos, estudos e pesquisas de mercado.

No início de 1997, foi contratada uma consultoria externa para auxiliar no estabelecimento de um processo de monitoração, definindo as fases, a metodologia de trabalho e o foco da monitoração. A idéia inicial era a de que o Departamento de Planejamento conduzisse a monitoração do ambiente externo, com o objetivo

de subsidiar o planejamento estratégico da empresa no nível corporativo e o Departamento de Marketing conduzisse a atividade de monitoração voltada para subsidiar o planejamento no nível tático. A monitoração foi, então, planejada para ocorrer no nível corporativo e no nível setorial. A gerência do Departamento de Marketing efetivamente implementou a metodologia definida e vem desempenhando a atividade de monitoração de forma contínua.

Entretanto, a partir de meados de 1997, com a definição, por parte do Governo Federal, da necessidade de se implementar uma nova regulamentação para o setor de telecomunicações e de se iniciar a privatização do sistema TELEBRÁS, as questões relativas ao chamado processo de desregulamentação do setor assumiram um caráter de urgência. Em consequência, a atividade de monitoração e os especialistas, associados ao Departamento de Planejamento, foram deslocados para uma gerência de assuntos regulatórios e passaram a concentrar-se nesses aspectos.

Tal fato teria gerado uma certa desmotivação na equipe responsável pela monitoração no Departamento de Planejamento: um gerente encarregado das atividades de monitoração apontou a existência do monopólio no setor de telecomunicações como um fator gerador de "carência de motivação". Observava-se, segundo ele, uma dificuldade no modo pelo qual a empresa percebia a importância da atividade, permanecendo a sensação de que se ela fosse interrompida, "ninguém sentiria falta". Alertava, ainda, para a falta de uma sistematização e de um canal permanente de disseminação da informação. Segundo ele, na empresa prevalecia a noção de que o processo de coleta de informações (leitura de jornais, por exemplo) era sinônimo de ficar à toa.

O processo de relacionamento com as outras áreas dá-se de modo informal e através dos relacionamentos entre os especialistas encarregados da monitoração e especialistas de outras áreas, usuários potenciais da informação. Foi iniciado um trabalho de divulgação das atividades para outros níveis operacionais e táticos da organização (endomarketing). Essas informações, no entanto, não tem sido utilizadas por profissionais em níveis hierárquicos mais

elevados, o que leva o gerente de marketing a supor que tal fato não ocorra devido à estrutura de poder existente na organização.

Ciclo de gerência da informação

A identificação das necessidades de informação pelas pessoas que atuam na monitoração ambiental é feita segundo a metodologia estabelecida junto à consultoria contratada pela empresa. Nessa metodologia, define-se o foco do monitoração para poder, então, direcionar as atividades da fase de aquisição da informação e para seleção das fontes. O foco é definido em função do planejamento estratégico da organização. Assim, define-se o que será monitorado em cada setor e com qual horizonte de tempo.

Enquanto o foco do planejamento é direcionado para temas nacionais ou internacionais, o foco do marketing volta-se para os temas estaduais e regionais. Outras diferenças seriam o horizonte de tempo (curto prazo para o marketing e médio a longo prazo para o planejamento) e o foco no comportamento do cliente pelo Departamento de Marketing (poder aquisitivo, padrão de consumo etc). No Departamento de Planejamento ficou claro pelas respostas dos especialistas que os setores mais monitorados são o concorrencial e o regulatório. Quanto ao Departamento de Marketing, o setor monitorado mais intensamente parece ser o econômico. Também com alta intensidade aparecem os setores concorrencial, cliente e sócio-cultural. O nível de confidencialidade da informação é considerado baixo nos dois departamentos.

As entrevistas evidenciaram que a imprensa em geral é a principal fonte de informação utilizada na atividade de monitoração do ambiente. Quanto às demais fontes documentais, merece destaque a utilização da Internet para obtenção de informações, como a segunda fonte mais utilizada. Destacaram-se também os periódicos especializados em negócios e os bancos de dados.

Com relação às fontes institucionais, a fonte principal é o governo, o que evidencia, mais uma vez, o peso do momento conjuntural na determinação das atividades de monitoração ambiental na empresa.

É elaborada uma síntese das notícias selecionadas e esta é digitada em um arquivo *Word*. Cada departamento organiza a informação segundo os focos previamente estabelecidos. A dificuldade de recuperação da informação é um dos pontos fracos destacados, dada as dificuldades encontradas para se localizar a informação em um arquivo muito extenso e a impossibilidade de se cruzarem as informações. Os arquivos *Word* gerados pelos departamentos de marketing e de planejamento estão disponibilizados em rede e o acesso é restrito, ou seja, é permitido o acesso a um pequeno grupo de pessoas através de senha; vale acrescentar que, naquela ocasião, estava em andamento a utilização de um *software* do tipo *groupware*.

A avaliação quanto à confiabilidade das informações é feita durante o processo de elaboração de uma sinopse. Se uma notícia aparece numa fonte de informação confiável, aparece em fontes distintas ou possui desdobramentos, isso indicaria uma probabilidade dela ser confiável. As notícias do setor regulatório eram checadas junto ao Ministério das Comunicações e a outros órgãos do Governo Federal em Brasília.

Para a análise das informações, a construção de cenários é a técnica mais utilizada pelos dois departamentos. O Departamento de Marketing utiliza ainda pesquisas mercadológicas e o Departamento de Planejamento a técnica de *brainstorming* para diagnóstico interno. Os pontos fortes na utilização da técnica de cenários são: a capacitação da equipe quanto às informações e ao referencial teórico; a temporização com cronologia dos eventos; o fato de ser um instrumento do planejamento estratégico; a segurança que dá ao profissional no acompanhamento dos eventos; e a ligação do cenário com os assuntos regulatórios. O ponto fraco apontado foi a não utilização da participação de pessoas-chave de outras áreas no processo de análise.

O Departamento de Marketing utiliza, basicamente, quatro formas de divulgação: os contatos interpessoais, relatórios, apresentações e disponibilização do arquivo em rede. Tanto os relatórios quanto o acesso ao arquivo possuem um público restrito.

No Departamento de Planejamento observa-se a utilização de um número maior de formas de divulgação. Além das formas utilizadas pelo Departamento de Marketing, incluem-se os boletins, artigos e recortes de publicações, reuniões regulares, o correio eletrônico e a utilização de uma Intranet. Os contatos pessoais revelaram-se, nos dois departamentos, a forma mais eficaz de disseminação da informação, sendo que os boletins foram considerados os mais ineficazes. Ganham destaque, na utilização e eficácia, os relatórios, as apresentações e os seminários de treinamento. A utilização da Intranet está em fase de implantação.

Desempenho das atividades de monitoração ambiental

Os principais problemas verificados na implantação da atividade de monitoração ambiental foram: baixo *feedback* dos usuários; interação limitada com usuários finais; baixa utilização das informações geradas pela monitoração; falta de recursos humanos; falta de recursos técnicos; falta de registro, pelos executivos, das informações por eles coletadas em contatos pessoais; falta de comunicação entre as áreas da empresa, o que dificulta a disseminação da informação; falta de um processo sistemático de cooperação de executivos e empregados no fornecimento de informações; baixa motivação; vontade política; e cultura organizacional.

Mas o que são considerados fatores de sucesso de uma atividade de monitoração? Para o gerente de planejamento, o atrelamento das atividades a um foco definido é um fator de sucesso que se encontra presente na empresa. Para o Gerente de Marketing, no entanto, muito ainda precisa ser feito. O sucesso da atividade depende da capacidade de se transformar dados em informação e, dessa informação, gerar planos de ação, o que significa estar atrelada ao planejamento estratégico da organização. Conforme se verificou, essa ligação não está consolidada. Outro fator apontado por ele era a falta de agilidade na correção dos rumos dos negócios em função das mudanças percebidas no ambiente, o que implicaria em se alterar o padrão de tomada de decisão.

ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÃO

Para poder posicionar-se dentro desse ambiente em contínua mutação, a TELEMIG teve que passar por profundas transformações no decorrer dos últimos cinco anos, inclusive por um processo de reengenharia, tendo, surgido a necessidade de se redefinir a missão e os objetivos estratégicos da organização para se estabelecer um processo de planejamento estratégico. Como pré-requisito para a condução do processo de planejamento estratégico, havia a necessidade de se monitorar o meio ambiente externo de negócios de forma estruturada e sistemática.

Assim, em 1996, buscou-se uma metodologia de monitoração ambiental para desempenhar essas atividades junto ao Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial e junto ao Departamento de Marketing. O pressuposto era que essas atividades iriam subsidiar o processo de elaboração do Plano de Negócios da empresa e, portanto, prover informações para que a tomada de decisões se fizesse utilizando bases informacionais mais sólidas.

No entanto, foi observado nas entrevistas, que a implantação das atividades de monitoração não ocorreu como era esperado pela equipe. O trabalho desenvolvido pelo Departamento de Marketing alcançou certa estabilidade, apesar de ainda não estar funcionando plenamente. Todavia, no Departamento de Planejamento, houve um retrocesso devido, essencialmente, ao desmantelamento da metodologia proposta para o planejamento estratégico. Com a interrupção da sua aplicação, a monitoração ficou refém dos acontecimentos de curto prazo, especialmente daqueles ligados ao processo de deregulamentação do setor.

A atividade de monitoração na TELEMIG foi concebida como uma das atividades desenvolvidas pela área que a realiza, conforme sugerem ENGLEDDOW & LENZ (1985). O papel desempenhado pela monitoração do ambiente pode ser caracterizado como orientado à função no Departamento de Marketing, pois atende às características definidas por ENGLEDDOW & LENZ (1985), quais sejam: o escopo da análise ambiental diz respeito ao ambiente específico e interesses específicos da área funcional (desenvolvimento

de produtos); o foco de análise é associado à área funcional (uso do produto/serviço, opinião do cliente); o lugar de análise e interpretação é associado à área funcional (gerentes da unidade de negócios, gerentes do Departamento de Marketing); e o uso da análise ambiental é voltado à área funcional, na medida em que busca influenciar no lançamento de novos produtos e serviços. A informação vem sendo divulgada informalmente para alguns técnicos e espera-se que ela alcance as equipes de produto e serviço e os gerentes das unidades de negócio.

Com relação à atividade de monitoração desempenhada pelo Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial, pode-se dizer que a sua mudança para uma gerência que lida com assuntos regulatórios praticamente descaracterizou a atividade de monitoração. De uma visão integrada ao planejamento estratégico corporativo, passou-se a monitorar um evento específico - a desregulamentação do setor de telecomunicações, sendo que os demais setores do ambiente externo passaram a ser monitorados de forma mais esporádica.

A nosso ver, o ponto mais sério foi a quase inexistência de uma ligação formal da atividade de monitoração do ambiente com o planejamento estratégico, na medida em que a implantação da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG não assumiu um caráter evolutivo, como seria de se esperar e como apontam os trabalhos de JAIN(1984) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993), tendo sido desarticulada antes mesmo de começar.

A mudança ocorrida evidenciou, também, um retrocesso na implantação da metodologia de planejamento escolhida pela organização, pois não havia mais um encadeamento específico da monitoração ambiental com o processo de planejamento, apesar de continuarem a existir recomendações esporádicas ligadas às questões-chave.

Vale ressaltar, também, que a TELEMIG iniciou a coleta de informações num período inferior a dois anos quando da realização da pesquisa, o que significa que é um processo muito recente na empresa. Talvez esse fato possa ser explicado, em parte, pelo monopólio do setor de

telecomunicações, que mantinha as empresas sem concorrentes. FULD (1988) observa que, em muitos casos, o departamento ou função de informação é criado como uma reação a algum tipo de evento específico, como a regulamentação do mercado. Parece ser isso o que ocorreu na TELEMIG.

Quanto às necessidades de informação, ou seja, quanto ao escopo da monitoração, o foco no setor regulatório parecia justificar-se, levando-se em consideração o momento pelo qual passava o setor de telecomunicações. Assim, o Departamento de Planejamento restringiu-se, praticamente, ao setor regulatório. Já o Departamento de Marketing deu maior ênfase no setor econômico, o que confirma os resultados de outros estudos, enfatizando os setores cliente e sócio-cultural. Ainda com relação ao Departamento de Marketing, observou-se um grande esforço em monitorar todos os ambientes. No entanto, os limites do foco da monitoração não estavam tão bem delineados, conforme a opinião dos entrevistados. JAIN (1984) já tinha constatado problemas de confusão de papéis quando havia dois ou mais núcleos de monitoração numa organização.

A monitoração no setor tecnológico foi considerada, em sua grande maioria, de média intensidade, restringindo-se a um acompanhamento de longo prazo e confirmando a posição de FAHEY & KING(1977) de que esse setor era deixado ao nível de decisão ou, no caso da TELEMIG, ao nível das gerências de prospecção tecnológica, ligadas à Diretoria de Engenharia.

A baixa intensidade de monitoração do setor econômico pelo Departamento de Planejamento contrapõe-se ao que se observa como resultado de outras pesquisas. O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) já haviam destacado a intensidade da monitoração deste setor e sua importância na tomada de decisões estratégicas, assim como JAIN (1984) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER(1993). Isso deve-se ao fato de ter ocorrido uma concentração de esforços, na TELEMIG, para reforçar a monitoração no ambiente regulatório. Mas, também, pode sugerir a falta de perspectiva de longo prazo da visão de planejamento.

Os resultados encontrados sobre a aquisição de informação em fontes documentais confirmam a posição da imprensa em geral como a principal

fonte de informação para monitoração, o que confirma os resultados de JAIN (1984), aparecendo a Internet em segundo lugar e os periódicos especializados em terceiro. O aparecimento dos periódicos especializados numa colocação elevada já era esperado, desde que o estudo de SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) destacou que eles estavam assumindo a posição dos jornais. Com relação às chamadas "fontes correspondentes", destaca-se o papel das redes humanas dentro das organizações como um veículo informal de coleta e distribuição de informações.

Na organização e armazenamento das informações, observa-se um duplo esforço de digitação da notícia, além da possível duplicação de esforços na sua organização e armazenamento. Isso traduz-se num processo lento e sujeito a falhas. Não há resgate da notícia imediatamente, dependendo do critério de classificação e indexação do técnico para a sua recuperação nos arquivos manuais, ou no *software* de gerência de textos em implantação.

O cenário do ambiente externo desenvolvido pelas duas áreas apresenta uma cronologia de eventos futuros, porém não apresenta comentário crítico. Assim, prevalece a avaliação em termos da eficiência passada (DEGENT, 1986). Segundo a literatura, é na fase de análise que se obtém maior agregação de valor às informações sobre o ambiente externo. Portanto, poder-se-ia estar perdendo a possibilidade de se desenvolver uma análise crítica com base nos eventos catalogados.

Apesar do uso intensivo de redes para a aquisição de informação (Internet), não se percebe essa mesma ênfase na disseminação de informações. A atividade de monitoração ambiental e seus produtos e serviços ainda não saiu de dentro das suas gerências de origem. O volume de produtos e serviços gerados é muito pobre em função dos produtos e serviços potenciais. O caráter de confidencialidade das informações não justifica essa posição, pois como ficou evidenciado no levantamento dos dados, o caráter de confidencialidade da informação gerada foi considerado baixo pelos entrevistados, ou mesmo como inexistente. Esse fato reforça a visão de

COMBS & MOORHEAD (1992) de que a monitoração ambiental lida basicamente com informação de domínio público.

Pode-se dizer que o principal fator crítico da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG foi a ausência de um alto executivo da empresa que assumisse o papel de patrocinador e que desse suporte para as atividades de monitoração ambiental. A sua presença seria fundamental para garantir que o levantamento das necessidades de informação estivesse de acordo com as reais necessidades de informação para a tomada de decisão, além de ser fundamental para garantir os recursos humanos, físicos e financeiros necessários ao desempenho da função.

Nessas condições, a atividade de monitoração precisaria de, no mínimo, dois anos para amadurecer. E caberia a esse executivo defendê-la e dar-lhe tempo para crescer e se estabelecer.

Ficou claro, ainda, que o padrão de tomada de decisões nos níveis operacionais e táticos baseava-se em modelos parciais do ambiente externo. Foi colocado diversas vezes pelos entrevistados que o processo de tomada de decisão era baseado em opiniões pessoais e que havia uma resistência em alterar esta postura.

Finalmente, um outro fator de sucesso na atividade de monitoração ambiental - o reconhecimento da monitoração como uma atividade estratégica - não foi verificado na TELEMIG. Apesar do seu reconhecimento como uma função da organização e de sua implantação formal, enquanto tal, nas duas áreas pesquisadas, a sua desarticulação com as funções de planejamento estratégico não garante que as informações levantadas sejam utilizadas no estabelecimento de diretrizes e ações da organização.

Afinal, a informação é um "produto/serviço" ainda não bem definido em termos econômicos. Como mensurar o seu impacto na elaboração de uma estratégia, ou como subsídio no processo de tomada de decisão? Se a organização parece não percebê-la como um recurso estratégico, a questão cultural que deve ser revista. Como alerta THOMAS (1980, p.24): "O que é crítico aqui parece ser a maneira como uma dada companhia vem a adquirir e desenvolver sua competência no assunto".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AUSTER, Ethel. CHOO, Chun Wei. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, v.30, n.5, p.607-618, 1994.
2. CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. Análise do ambiente. In _____ .Administração estratégica: *planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993. Cap.2, p.37-73.
3. CHOO, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford: Information Today, 1995, 255p.
4. COMBS, Richard E. , MOORHEAD, John D. The competitive intelligence. London: *The Scarecrow Press*, 1992, 187p.
5. DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, v.26, n.1, p.77-83, jan./mar. 1986.
6. ENGLEADOW, Jack L. LENZ, R.T. Whatever happened to environmental analysis? *Long Range Planning*, v.18, n.2, p.93-106,1985.
7. FAHEY, Liam. KING, William R. Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, v.20, n.4, p. 61-71, August 1977.
8. FULD, Leonard M. *Administrando a concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record,1988. 220p.
9. _____. A recipe for business intelligence success. *The journal of Business Strategy*, Jan./Feb. 1991. p.12-15.
10. GILAD, Benjamin. GILAD, Tamar. Strategic Planning: improving the input. *Managerial Planning*, v.33, n.6, p.10-13,17, May/June 1985.
11. GOODRICH, Robert Stuart. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. *Revista de Administração de Empresas*, v.27, n.1, p.5-10, jan./mar. 1987.
12. JAIN, Subhash C. Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*. v.17, n.2, p.117-128,1984.
13. KEEGAN, Wareen J. Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, v.19, n.3, September 1974.
14. LAUTRÉ, Evelyne. O monitoramento informativo: da definição ao conteúdo. *Ciência da Informação*, Brasília, v.21,n.2, p.132-135, maio/ago 1992.
15. NEWSOME, James. McLNERNEY, Claire. Environmental scanning and the information manager. *Special Libraries*. v.81, n.4, p.285-293, Fall 1990.
16. O'CONNELL, Jeremiah. ZIMMERMAN, John W. Scanning the international environment. *California Management Review*, v.22, n.2,p.15-23, Winter 1979.
17. PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrências*.5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
18. SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, p.106-117, mai./jun. 1993.
19. SUBRAMANIAN, Ram. FERNANDES, Nirmala, HARPER, Earl. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. *Management International Review*,v. 33, n. 3, p. 271-286, 1993.
20. THOMAS, Philips. Environmental scanning: the state of art. *Long Range Planning*, v.13,n.1, p.20-25, Feb. 1980.