

TABELA 9
Classificação das organizações quanto à sua natureza

| Natureza | Número de respondentes | Porcentagem |
|-----------------------|------------------------|-------------|
| Privada nacional | 12 | 36,37 |
| Privada multinacional | 5 | 15,15 |
| Estatal | 8 | 24,24 |
| Organização pública | 8 | 24,24 |
| Total | 33 | 100 |

O tamanho das organizações é mostrado na TAB. 10.

TABELA 10
Tamanho organizações

| Tamanho | Número de funcionários | Porcentagem |
|---------------|------------------------|-------------|
| Menos de 20 | 3 | 9,09 |
| 20 a 99 | 0 | 0,00 |
| 100 a 499 | 2 | 6,06 |
| 500 a 999 | 2 | 6,06 |
| 1000 a 2000 | 4 | 12,12 |
| Acima de 2000 | 20 | 60,61 |
| Total | 33 | 100 |

Como se pode observar, a partir dos dados acima, as empresas participantes do estudo são, em sua maioria, empresas de grande porte.

Quando ocorreu a elaboração do questionário não se questionou a necessidade das informações referentes aos respondentes e às organizações para a descrição da interpretação da informação pelos gerentes. Aponta-se aqui uma limitação deste estudo, pois as informações obtidas não foram utilizadas na análise da interpretação e foram, portanto, consideradas irrelevantes para o estudo em questão.

4.2.3. Interpretação dos setores do ambiente externo

Os setores do ambiente externo foram definidos na TAB. 2. Para a interpretação dos resultados dessa etapa foram adotadas variáveis aleatórias⁴ para cálculo da média aritmética

⁴ Variável aleatória: conversão de um experimento estatístico em um dado numérico com o objetivo de dar uma dimensão quantitativa a respostas de cunho exclusivamente qualitativo.

ponderada, para fins de comparação da frequência das respostas e como forma de destacar a percepção dos gerentes da importância, da taxa de mudança e do grau de complexidade dos setores do ambiente externo, conforme se segue.

| Variáveis aleatórias: | Descrição |
|-----------------------|---|
| 4 | Importância- extrema importância Taxa mudança- muito alta Grau complexidade: muito alto |
| 3 | Importância- importante Taxa mudança- alta Grau complexidade: alto |
| 2 | Importância- de alguma importância Taxa mudança- baixa Grau complexidade: baixo |
| 1 | Importância- sem importância Taxa mudança- muito baixa Grau complexidade: muito baixo |

As TAB. 11, 12 e 13 resumizam os resultados obtidos.

TABELA 11
Importância dos setores ambiente externo

| Setor Ambiente externo | Importância | | | | Média |
|---|---------------------|------------|-----------------------|-----------------|-------------|
| | Variável aleatória | | | | |
| | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Importância Extrema | Importante | De alguma Importância | Sem Importância | |
| Consumidor | 26 | 4 | 3 | 0 | 3,70 |
| Concorrente | 10 | 15 | 5 | 3 | 2,97 |
| Tecnológico | 14 | 14 | 5 | 0 | 3,27 |
| Regulatório | 15 | 15 | 3 | 0 | 3,36 |
| Econômico | 17 | 9 | 6 | 0 | 3,34 |
| Sociocultural | 9 | 18 | 5 | 0 | 3,13 |
| Outro (mercado inter. e política econ.) | 4 | 0 | 0 | 0 | 4,00 |
| Total | 95 | 75 | 27 | 3 | 3,31 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Os respondentes consideraram como, no mínimo, importante o setor consumidor, ou seja, as empresas ou indivíduos que compram os produtos das organizações pesquisadas. Este setor alcançou a média de 3,70 de média 4 possível.

O setor concorrência apresentou média de 2,97 o que significa ser esse um setor, no mínimo, de alguma importância para o desenvolvimento das atividades das organizações estudadas. A maioria das organizações (60,61%), possui acima de 2000 funcionários. É interessante observar que a concorrência se destaca como um setor relevante.

O setor tecnológico, definido aqui como o que é marcado pelo desenvolvimento de técnicas de produção de novos produtos, foi também caracterizado como importante. Todas as empresas têm como característica a valorização da tecnologia no desenvolvimento de suas atividades. O resultado de 3,27 para o setor está de acordo com a perspectiva apresentada por MONTANA & CHARNOV (1999), de que os fatores tecnológicos apresentam efeito dramático nos negócios devido às mudanças nele ocorridas serem rapidamente sentidas pela organização. Como será mostrado na TAB. 12 esse setor apresentou taxa de mudança baixa.

As legislações e regulamentações municipais, estaduais e federais (setor regulatório) foram consideradas importantes. Este fato é coerente com a natureza das organizações a que pertencem os respondentes, pois quase metade das empresas representadas no estudo (48,48%) são estatais ou organizações do setor público⁵. Segundo MONTANA & CHARNOV (1999) as regulamentações governamentais podem influenciar e até restringir as decisões gerenciais, talvez por isso, a maioria dos respondentes tê-lo considerado importante e extremamente importante.

Os setores econômico e sociocultural foram considerados importantes no desenvolvimento das atividades das organizações.

Quatro respondentes ressaltaram a importância do mercado internacional e da política econômica. Percebe-se, a partir da grade de respostas, que esses gerentes atuam na área

⁵ O que sugere algum grau de subordinação às regulamentações governamentais, pois as organizações públicas são subordinadas a ele e as privadas são a ele vinculadas, por exemplo, quanto à tributação, o que faz

bancária, o que pode ser considerado coerente com o tipo de atividade desenvolvido pelas suas organizações.

Outra categoria do ambiente externo analisada foi a turbulência ambiental, que resulta da combinação da taxa de mudança e o grau de complexidade do ambiente. Na TAB. 12, denominada taxa de mudança, é retratada a percepção dos respondentes a respeito do grau em que assuntos, tendências, problemas ou oportunidades mudam com o tempo no ambiente externo das organizações.

TABELA 12
Taxa de mudança dos setores ambiente externo

| Setor Ambiente externo | Taxa de Mudança Variável aleatória | | | | Média |
|---|------------------------------------|------|-------|-------------|-------|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Muito Alta | Alta | Baixa | Muito baixa | |
| Consumidor | 4 | 15 | 9 | 4 | 2,59 |
| Concorrente | 4 | 18 | 6 | 4 | 2,69 |
| Tecnológico | 11 | 12 | 7 | 3 | 2,94 |
| Regulatório | 4 | 11 | 13 | 5 | 2,42 |
| Econômico | 7 | 20 | 6 | 0 | 3,03 |
| Sociocultural | 3 | 5 | 22 | 3 | 2,24 |
| Outro (mercado inter. e política econ.) | 2 | 0 | 1 | 0 | 3,33 |
| Total | 35 | 81 | 64 | 19 | 2,66 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados revelam que o setor econômico foi o que apresentou a maior taxa de mudança, média 3,03, onde a possibilidade era 4, o que significa que, conforme a visão dos respondentes, neste setor as coisas tendem a mudar rapidamente e imprevisivelmente ao longo do tempo. Este foi considerado o setor do ambiente externo mais instável.

O desenvolvimento de técnicas de produção de novos produtos, setor tecnológico, apresentou média 2,94, que o caracteriza como um setor com baixa taxa de mudança o que sugere que seus elementos mudam ao longo do tempo de maneira menos rápida e imprevisível.

A concorrência e o setor consumidor foram considerados mais estáveis.

com que este setor seja importante independente da natureza da organização. Sendo que a diferenciação entre

O setor regulatório apresentou a segunda média mais baixa para taxa de mudança, com média de 2,42. O que significa que, no momento, é um dos setores mais estáveis na perspectiva dos gerentes. O mercado e a política internacional foram interpretados como pouco estáveis por três gerentes.

A TAB. 13 apresenta os resultados obtidos para os setores do ambiente externo conforme a categoria grau de complexidade.

TABELA 13
Grau de complexidade dos setores do ambiente externo

| Setor Ambiente externo | Grau de Complexidade | | | | Média |
|---|----------------------|------|-------|-------------|-------|
| | Variável aleatória | | | | |
| | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Muito Alto | Alto | Baixo | Muito Baixo | |
| Consumidor | 5 | 19 | 8 | 1 | 2,85 |
| Concorrente | 3 | 16 | 12 | 2 | 2,61 |
| Tecnológico | 9 | 18 | 6 | 0 | 3,09 |
| Regulatório | 9 | 13 | 10 | 1 | 2,91 |
| Econômico | 8 | 21 | 4 | 0 | 3,12 |
| Sociocultural | 5 | 12 | 14 | 2 | 2,61 |
| Outro (mercado inter. e política econ.) | 1 | 1 | 0 | 0 | 3,50 |
| Total | 40 | 100 | 54 | 6 | 2,87 |

Fonte: Elaborada pela autora.

O setor econômico foi o que apresentou maior grau de complexidade, média 3,12, o que revela que este setor apresenta elevada complexidade, ou seja, na perspectiva dos gerentes, é o setor que apresenta o maior número de elementos que podem influenciar a tomada de decisão da organização em nível estratégico.

Os dados indicam que o setor tecnológico apresentou média de 3,09, o que significa que seu grau de complexidade é alto. Essa percepção é coerente com sua taxa de mudança e a importância a ele atribuída pelos respondentes.

Os setores regulatório e consumidor foram percebidos como pouco complexos, média 2,91 e 2,85 respectivamente. Este resultado nos mostra que, no mínimo, existe uma tendência à existência de número diverso de elementos influenciando o processo decisório em nível

as empresas se dá pelo grau de subordinação ao governo.

estratégico, além de serem elementos menos estáveis, pois apresentaram taxas de mudança baixas, no conjunto de setores apresentados.

O setor concorrente apresentou baixa complexidade. Percebe-se que apresentou grande importância e taxa de mudança baixa o que nos leva a inferir que não é o setor mais enfatizado pelos gerentes das organizações estudadas na tomada de suas decisões.

Em relação ao setor sociocultural, com baixa taxa de mudança, os dados indicam que seu grau de complexidade é também baixo.

De modo geral, os setores do ambiente externo foram considerados importantes para o desenvolvimento das ações organizacionais. Os dados também sugerem que o grau de complexidade e a taxa de mudança variam conforme o setor.

De acordo com WEICK (1979) qualquer item de informação contém várias possibilidades ou suposições e é possível ser interpretado de várias maneiras. Os resultados, diante da dispersão apresentada pelos dados quanto às categorias estabelecidas, confirmam essa afirmação.

Vários elementos se encontram presentes nestes setores, influenciando o processo decisório em nível estratégico. Isto pode exigir das organizações o desenvolvimento de um processo de monitoração ambiental que lhes permita se prevenirem e se prepararem para o impacto dos eventos dos setores do ambiente externo sobre elas. E, nesse processo, a interpretação da informação é importante, pois é nesta etapa que ocorre a avaliação das informações quanto ao seu significado para o processo decisório em nível estratégico. A incorporação dos sinais do ambiente no entendimento coletivo, ou pelo menos no entendimento da coalizão dominante da organização, cria a possibilidade de que as informações constituam um elemento impulsionador do processo decisório.

Na tabela a seguir apresentamos o ordenamento dos dados para as três categorias de variáveis pesquisadas. A turbulência ambiental corresponde ao produto da taxa de mudança e do grau de complexidade. Sendo que quanto maior o resultado maior a turbulência ambiental percebida.

TABELA 14
Turbulência Ambiental

| Setor | Taxa de Mudança | Grau de complexidade | Turbulência ambiental |
|---------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Consumidor | 2,59 | 2,85 | 7,38 |
| Regulatório | 2,42 | 2,91 | 7,04 |
| Econômico | 3,03 | 3,12 | 9,45 |
| Tecnológico | 2,94 | 3,09 | 9,08 |
| Sociocultural | 2,24 | 2,61 | 5,85 |
| Concorrente | 2,69 | 2,61 | 7,03 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados revelam que o setor econômico se destaca pela turbulência apresentada, é o primeiro na ordenação para taxa de mudança e grau de complexidade, apesar de ser o terceiro em importância, na percepção dos gerentes.

Os resultados sugerem que os aspectos socioculturais são os menos turbulentos entre os setores estudados.

O setor tecnológico apresentou o segundo mais alto índice de turbulência e importância mediana. Já os setores consumidor, concorrente e regulatório apresentaram índice de turbulência ambiental mediano.

Os dados obtidos confirmam o ponto de vista de MONTANA & CHARNOV (1999) com relação aos setores considerados importantes para a efetivação das decisões tomadas pelos gerentes quais sejam: econômico, tecnológico, regulatório e econômico. Segundo os autores, ignorar mudanças nestas áreas é cortejar o desastre.

4.2.4. Interpretação dos eventos e tendências do ambiente externo selecionados da Gazeta Mercantil

Nesta seção são analisadas as percepções dos gerentes frente aos eventos/notícias do ambiente externo. As notícias foram extraídas da Gazeta Mercantil no período de setembro a novembro de 2001 e foram distribuídas de acordo com os setores do ambiente externo. Esta distribuição constituiu uma dificuldade, pois alguns eventos se enquadravam em mais

de um setor devido o conteúdo da notícia. Não obstante as ambiguidades, optou-se por fazer a distribuição apresentada na TAB. 15.

TABELA 15
Categorização dos eventos por setor

| Setor Ambiente Externo | Eventos |
|------------------------|-----------------|
| Consumidor | 4 e 5 |
| Concorrente | 6, 7 e 8 |
| Tecnológico | 1, 2 e 3 |
| Regulatório | 9, 10 e 11 |
| Econômico | 15, 16, 17 e 18 |
| Sociocultural | 12, 13 e 14 |

Fonte: Elaborada pela autora.

As questões referentes aos eventos constaram do enunciado e breve resumo da manchete da notícia, apresentados na TAB. 16, seguidos de uma tabela constando cinco categorias de interpretação: natureza- ameaça ou oportunidade, relevância, velocidade de impacto, grau de urgência e capacidade de reação da organização ao evento representado na notícia. Essa tabela foi precedida de uma nota explicativa sobre a definição de cada categoria (conforme definido na TAB. 2).

Como a fonte das notícias utilizadas é um jornal de informe econômico, decidimos priorizar os eventos relativos a este setor, mesmo porque eram os mais frequentes na redação da Gazeta. Os eventos foram distribuídos entre os setores do ambiente externo de acordo com sua “frequência” na agenda da Gazeta, neste período, não sendo, por isso uniforme, o número de eventos por setor.

TABELA 16
Apresentação dos eventos extraídos da Gazeta Mercantil

(continua)

| Eventos | Título | Resumo |
|----------------|--|--|
| T1 | Melhor atendimento e fidelização recuperam o prestígio das televidas | Vários segmentos (malharias, indústrias de baterias, supermercados etc.), por causa das limitações da internet e da insegurança dos consumidores sobre o comércio eletrônico, estão resgatando o tradicional setor de televidas que está recuperando prestígio como eficiente instrumento de agilização do atendimento ou de fidelização de clientes. |
| T2 | Conexão sem fio aumenta o raio de ação de executivos | As empresas brasileiras já podem utilizar para comunicação interna e externa de seus funcionários, durante viagens ou em home offices, equipamentos para conexão sem fio de notebooks e palmtops. Eles funcionam por ondas de rádio e permitem que usuários de pequenos computadores estendam o uso de redes privadas de comunicação, aumentando o raio de ação e as conexões de executivos. |
| T3 | Novo plástico pode mudar microeletrônica | Cientista desenvolve plásticos com capacidade para conduzir eletricidade (polímeros condutores ou semicondutores). Com o desenvolvimento deste produto o Brasil poderá reduzir custos com a utilização de polímeros semicondutores sobre telas de cristal, telas de computador, baterias para calculadores etc."É uma tecnologia no nascedouro, e estamos começando juntos, interligados com todo o mundo" diz Adnei Melges Andrade professor de Engenharia USP de São Carlos. |
| CS4 | Consumidor exige telefone mais moderno | O usuário do telefone exige mais sofisticação no serviço como: transferência de chamada, identificador de chamada, atendimento simultâneo, caixa postal e viva-voz. Ele só compra outro aparelho se proporcionar algo novo. |
| CS5 | Atorroados pelo excesso de opções | O consumidor muito mais ocupado e sem tempo, frente à ampla variação de produtos, fica estressado, confuso e ansioso. Mais do que se baratinar entre as opções, ele quer que lhe ofereçam o que precisa, mesmo que não tenha consciência disto no momento. Isto passa a exigir mais da capacidade das empresas de criação e inovação. |
| CC6 | Mercadinhos têm até cartão de crédito | Dispostos a resistir ao avanço das grandes cadeias, os pequenos mercados de bairro partem para formação de redes cooperadas. A propriedade e administração das lojas se mantêm independentes, mas é usada uma mesma bandeira, com padronização dos pontos. A caderneta do fiado é substituída pelo cartão de crédito e o rateio de custos permite investir na publicidade do negócio. O modelo tem crescido no país e elevado as vendas entre 30% e 40 %. |
| CC7 | HP e IBM disputarão mercado de T.I. | A aquisição da Compaq Computer pela Hewlett-Packard, anunciada na primeira semana de setembro por meio de uma operação de troca de ações estimada em US\$ 25 bilhões, dará origem a uma das maiores corporações de Tecnologia da Informação do mundo. |
| CC8 | Componentes eletrônicos terão crescimento menor | A produção de equipamentos e componentes de telecomunicações crescerá pelo menos 10%, segundo previsão da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee). A desaceleração do segmento de telefonia fixa iniciou no 2º semestre, o que leva o conjunto do ano a uma performance positiva. A estimativa é de faturamento de R\$ 55 bilhões este ano, comparativamente a R\$ 50 bilhões em 2000. |

Fonte: Elaborada pela autora.

TABELA 16
Apresentação dos eventos extraídos da Gazeta Mercantil

(conclusão)

| Eventos | Título | Resumo |
|----------------|---|--|
| R9 | Projeto cria agência de defesa da concorrência | A Agência Nacional de Defesa da Concorrência (ANC) será responsável por defender a livre concorrência no mercado brasileiro e terá autonomia financeira e política. Avaliará os atos de fusões e incorporações de empresas, atos de concentração, repressão aos cartéis. Um ponto controverso é que a prática de preços excessivos deixa de ser considerada uma conduta ilegal em relação à concorrência. |
| R10 | Isenção da CPMF nas bolsas será compensada | A isenção da CPMF nas aplicações em bolsa de valores não será feita sem que seja explicado e justificado como se compensará a perda de arrecadação que essa renúncia deve acarretar. |
| R11 | Reestruturação industrial e concorrência | Os órgãos responsáveis pela defesa da concorrência na Comunidade Europeia e nos EUA decidem pela: aprovação da aquisição da Caemi pela Companhia Vale do Rio Doce e pela japonesa Mitsui, fato que afeta diretamente os meios empresariais brasileiros; criação da maior siderúrgica do mundo (fusão Usinor, da França, Arbed, de Luxemburgo, e Aceralia, da Espanha); e por algumas restrições ao monopólio da Microsoft. |
| S12 | Clonado primeiro embrião humano | Pesquisadores da Advanced Cell Technology Inc. (ACT) de Worcest, Massachusetts, clonaram um embrião humano pela primeira vez, segundo informou ontem a companhia. A Advanced Cell informou que seu objetivo com a clonagem é criar tecidos para transplante no tratamento do câncer, do mal de Parkinson, Aids e outras doenças. |
| S13 | Cidadania na redução do consumo de energia elétrica | Diante do racionamento de energia a sociedade tem se conscientizado em relação à falta de energia e exercitado a criatividade para atenuar o problema. É o exercício da cidadania por meio da qual cada um tem estudado e definido sua parcela de contribuição num problema que atinge a todos. |
| S14 | Sem ambiente em casa | Em muitos casos o trabalho está virando o principal valor, a única coisa que faz sentido, sendo a vida pessoal deixada de lado pelos jovens executivos na busca por sucesso profissional. Sair com amigos ou tirar férias são coisas que foram deixadas de lado e têm levado esses jovens a não saberem participar do convívio social. |
| E15 | Crise chega ao alto escalão | O mercado de trabalho para o alto escalão sente os efeitos do desaquecimento global da economia. Segundo a consultoria de recursos humanos Laerte Cordeiro, a oferta de empregos para cargos de gerência e diretoria, nos primeiros oito meses deste ano, caiu 36% em comparação com o mesmo período de 2000. |
| E16 | Reduzida a previsão de crescimento mundial | A Morgan Stanley reduziu sua previsão de crescimento do produto interno bruto (PIB) mundial para 2002, de 1,8% para 1,6%, citando a desaceleração no avanço do mundo industrializado. As estimativas para o PIB europeu caíram de 1,5% para 0,8%, e o crescimento norte-americano de 1% para 0,2%. |
| E17 | Novos trabalhadores elevam a taxa de desemprego | Segundo o IBGE o número de pessoas fora do mercado de trabalho está subindo, enquanto as taxas de ocupação se mantêm estáveis, sem criação de postos. Isto, segundo o IBGE, se deve a entrada de pessoas acima de 15 anos, daquelas que estavam fora do mercado (aposentados, estudantes, donas-de-casa etc.) e daqueles que já haviam desistido de procurar emprego, os chamados 'desalentados'. |
| E18 | Juro externo pode cair para evitar recessão | Os bancos centrais dos países mais desenvolvidos podem fazer corte nos juros para neutralizar a expectativa de forte recessão mundial desencadeada pelos ataques aos Estados Unidos que derrubaram as principais bolsas, abalaram o dólar e elevaram o ouro e o petróleo |

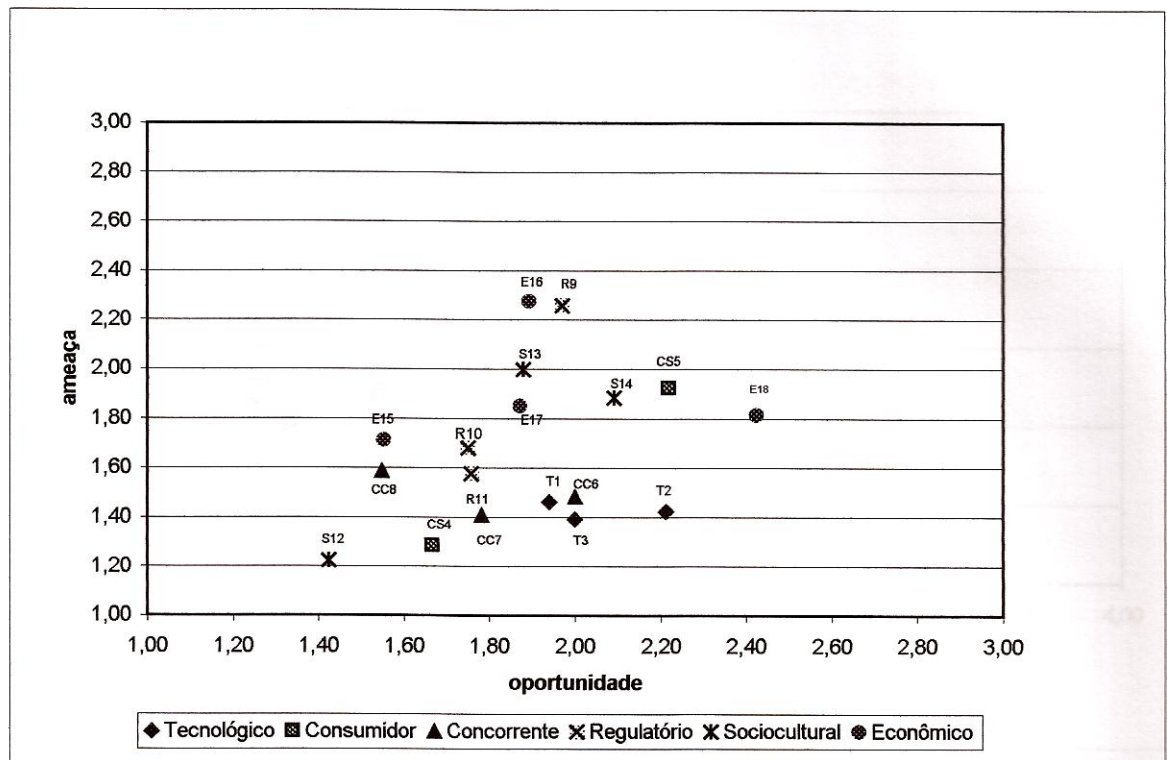


GRÁFICO 1- Oportunidade versus Ameaça
Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns eventos se destacaram de acordo com a percepção dos gerentes. O evento 16 (ver TAB. 16) foi considerado a maior ameaça seguido do evento 9 e o evento 18 a maior oportunidade. Os dados indicam o evento 12 como o menos significativo em termos de sua natureza na percepção dos gerentes.

Os dados indicam os eventos 5, 2 e 18 como os mais prováveis de se apresentarem como oportunidades para as organizações estudadas.

De modo geral, os dados indicam que o setor econômico tende a se apresentar tanto como oportunidade quanto ameaça, ocupando os dois extremos do gráfico. O setor consumidor apresenta-se mais como oportunidade que ameaça, assim como os setores regulatório, tecnológico e concorrente.

A seguir foi feito o cruzamento entre a relevância do evento e o tempo necessário para que seus efeitos fossem sentidos, de acordo com a perspectiva dos gerentes, pelas organizações estudadas. O resultado é o indicado no GRAF. 2.

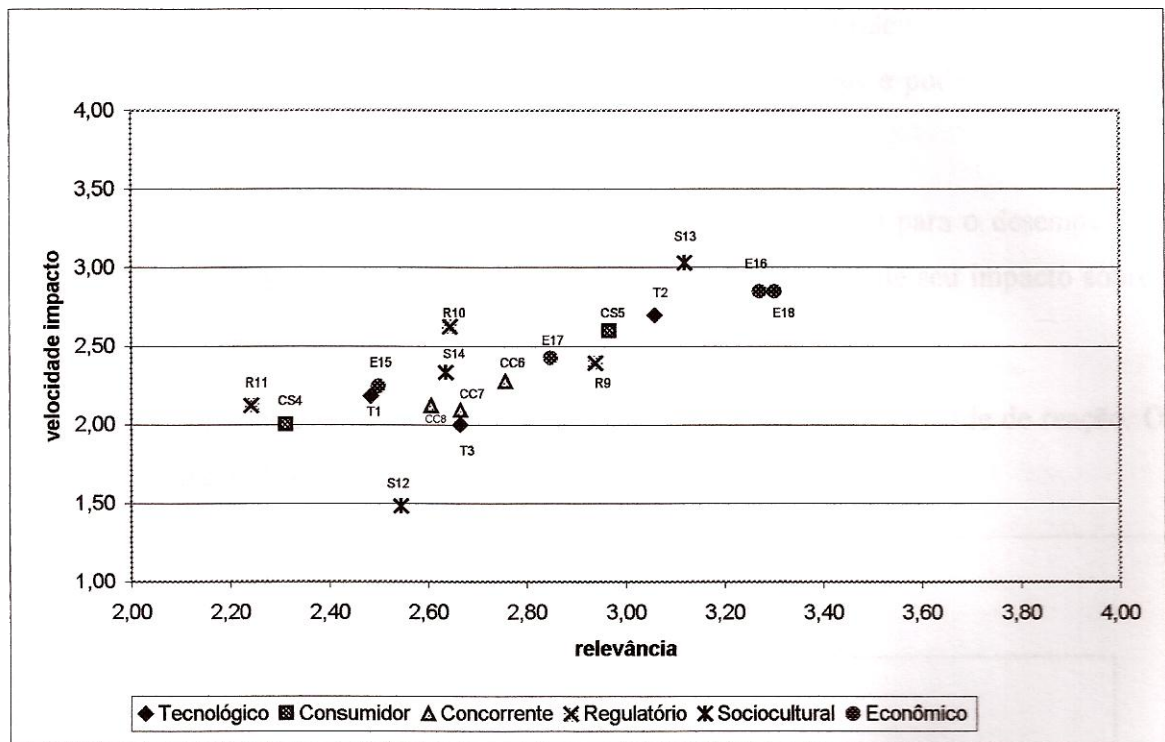


GRÁFICO 2- Relevância versus velocidade de Impacto.
Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apontam no sentido de serem os eventos 16 e 18, referentes ao setor econômico, os mais relevantes e com possibilidade de impactar as organizações em menor prazo.

O evento 13 também se mostrou relevante e com possibilidade de impactar as organizações em curto prazo, cabe ressaltar que ele foi considerado mais como ameaça que oportunidade. Destaca-se que os três gerentes da área de energia, de acordo com verificação feita nos formulários de respostas do questionário, consideraram esse evento média oportunidade e que, no momento da coleta de dados, o país passava por um período de racionamento de energia o que poderia ter influenciado as respostas dos gerentes de maneira geral. Para a empresa em questão, a conscientização da população influenciaria diretamente no alcance de seu objetivo organizacional no momento da pesquisa, pois havia uma campanha nacional enfatizando a economia de energia.

Os eventos 4 e 11 foram percebidos como os menos relevantes e com pouca possibilidade de impactar as organizações em curto prazo.

O evento 12 apresentou a menor velocidade de impacto e pouca relevância. Os resultados para o evento 2 sugerem que ele é relevante para as organizações e pode impactá-las em médio prazo.

De modo geral os dados mostram que os eventos são de relevância para o desempenho e alcance dos objetivos organizacionais das empresas pesquisadas e que seu impacto sobre a organização ocorrerá mais em médio e em longo prazo.

A seguir foi feito o cruzamento das categorias grau de urgência e capacidade de reação. Os dados são apresentados no GRAF. 3.

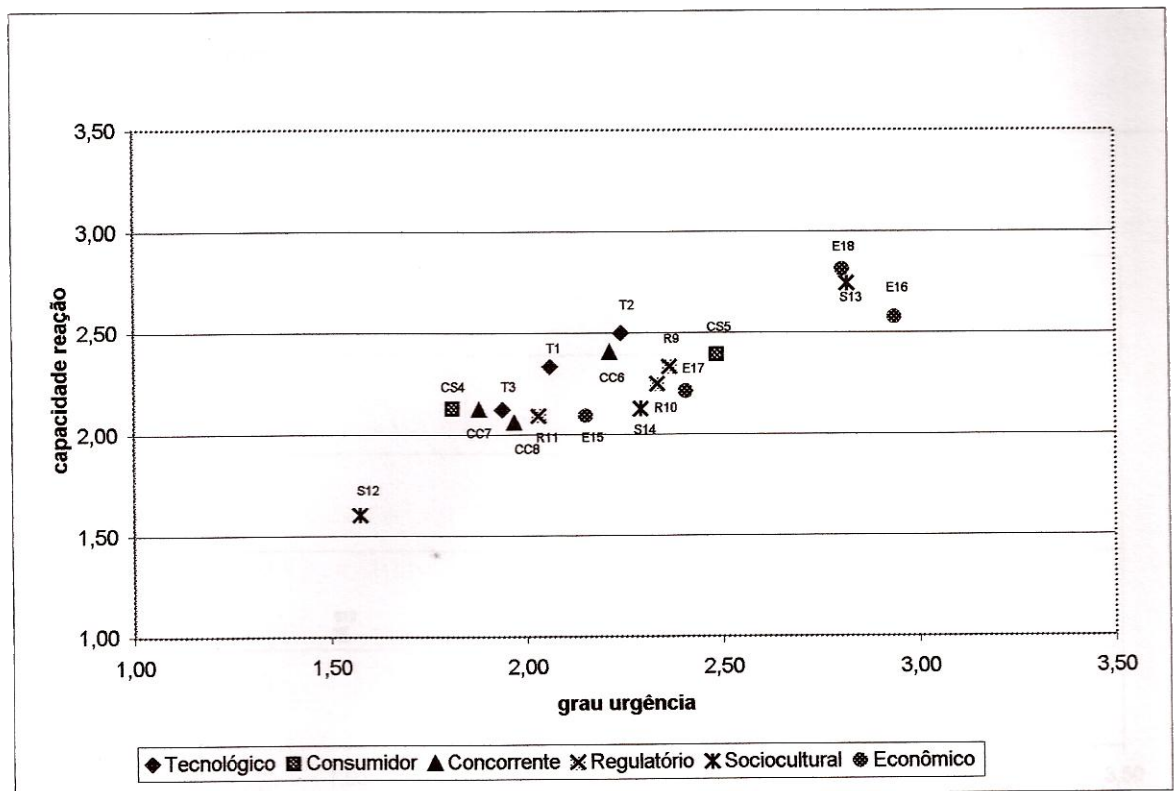


GRÁFICO 3- Grau de Urgência versus Capacidade de Reação.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico mostra uma associação positiva entre as categorias grau de urgência e capacidade de reação.

Os dados sugerem que os gerentes julgaram suas organizações mais capazes de reagir em face dos eventos 13, 16 e 18. Eles apresentaram o maior grau de urgência, ou seja, urgência nas medidas a serem tomadas pelas organizações frente à presença destes eventos.

Os dados indicam que o evento 12 foi considerado o que exige menor urgência e menor capacidade de reação das organizações pesquisadas.

O setor econômico apresentou grau de urgência e capacidade de reação maior que os outros setores. Os setores tecnológico, regulatório, concorrente e consumidor foram percebidos como medianos em capacidade de reação e grau de urgência. Já o setor sociocultural apresentou um elemento com alto grau de capacidade de reação e urgência (evento 13) e o elemento com os menores graus de urgência e capacidade de reação (evento 12).

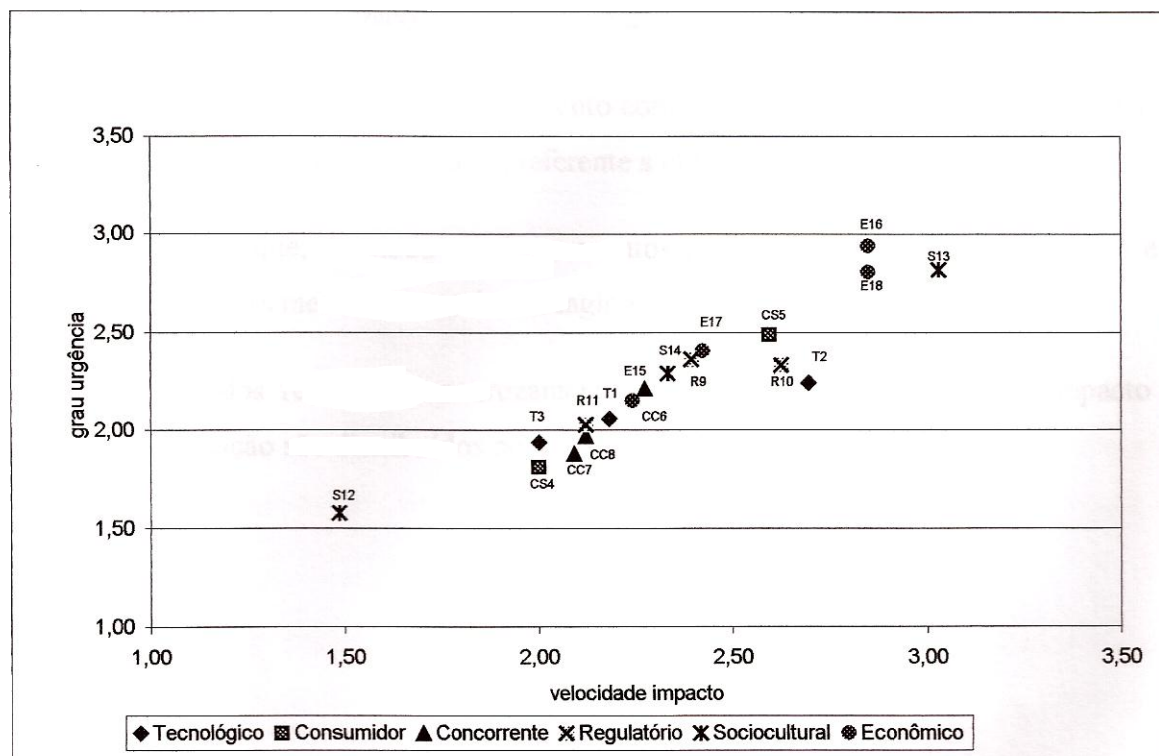


GRÁFICO 4- Velocidade de Impacto versus Grau de Urgência.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os eventos 16 e 18, do setor econômico, e o evento 13, do setor sociocultural, foram percebidos como aqueles que apresentam maior potencial para impactar as organizações e exigem que as mesmas imprimam medidas mais rápidas para reagirem a eles.

O resultado para o evento 12 sugere que este evento apresenta baixa possibilidade de impactar as organizações, na perspectiva dos gerentes, e que estas não necessitam imprimir medidas urgentes frente a ele.

Os dados referentes ao setor consumidor revelam que o evento 4 tem a possibilidade de impactar as organizações e exigir tomada de medidas urgentes menor que o evento 5.

Os eventos do setor concorrente apresentaram, na percepção dos respondentes, velocidade de impacto sobre as organizações e grau de urgência das medidas a serem tomadas frente a eles médias.

Quanto ao desenvolvimento de tecnologia, os dados indicam que os eventos 1 e 3 foram considerados, pelos gerentes, com menor possibilidade de impactar e exigir medidas reativas urgentes das organizações que o evento 2.

Os dados do setor social sugerem que o evento com maior capacidade de impactar e exigir reação urgente das organizações é o 13, referente a clonagem humana.

Os dados revelam que, de modo geral, os eventos poderão impactar as organizações em médio prazo e que as mesmas necessitam reagir a eles com média urgência.

A seguir, os dados referentes ao cruzamento das categorias velocidade de impacto e capacidade de reação são distribuídos no gráfico 5.

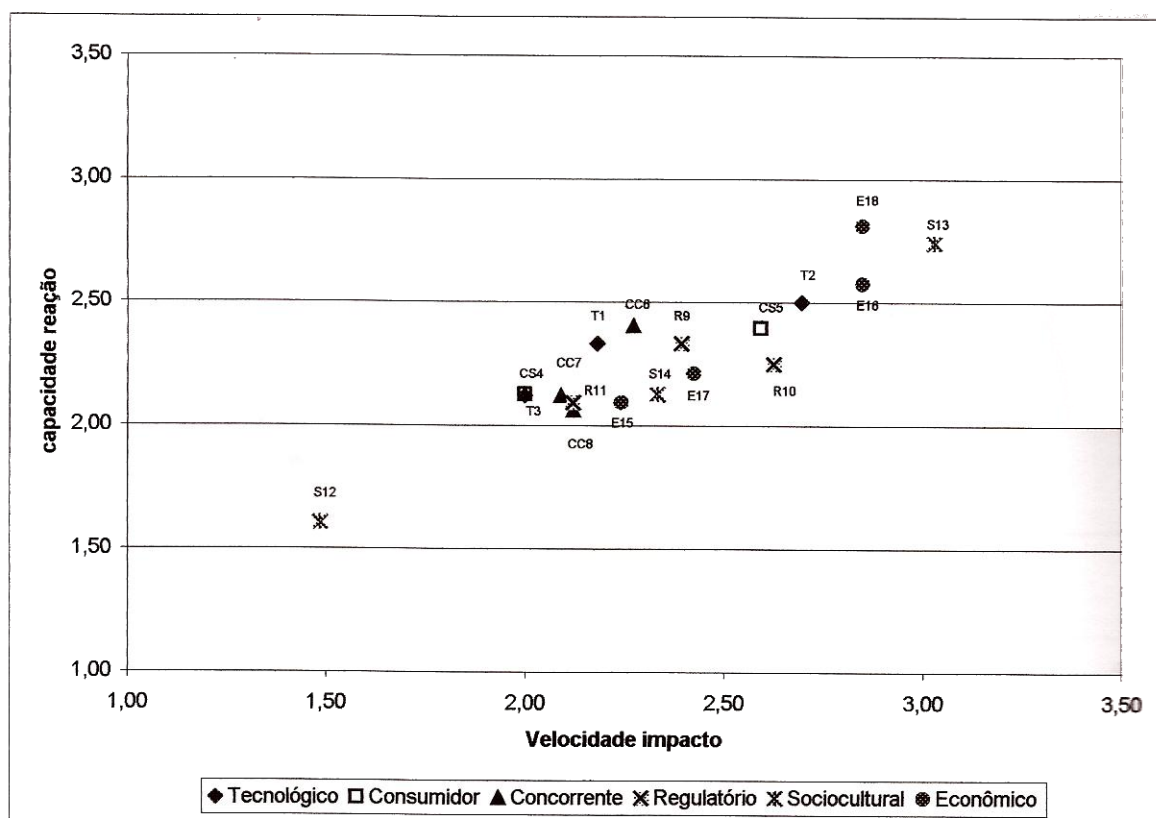


GRÁFICO 5- Velocidade de Impacto versus Capacidade de Reação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados revelam que o evento 12 é percebido com a menor capacidade de impactar as organizações e exigindo menos ações efetivas das empresas frente a ele. Os eventos 13, 16 e 18, como ocorreu nas outras categorias, apresentaram valores que sugerem que eles afetarão as organizações em menor prazo e que frente a eles as mesmas poderão reagir de forma mais rápida.

De modo geral, os dados revelam que os eventos selecionados poderão causar efeitos sobre as organizações em médio prazo e que as organizações possuem capacidade de reagir a eles.

No gráfico seguinte, são apresentados os resultados quanto à possível relação entre relevância da informação sobre o evento e a urgência das medidas que as organizações devem imprimir frente a esta informação.

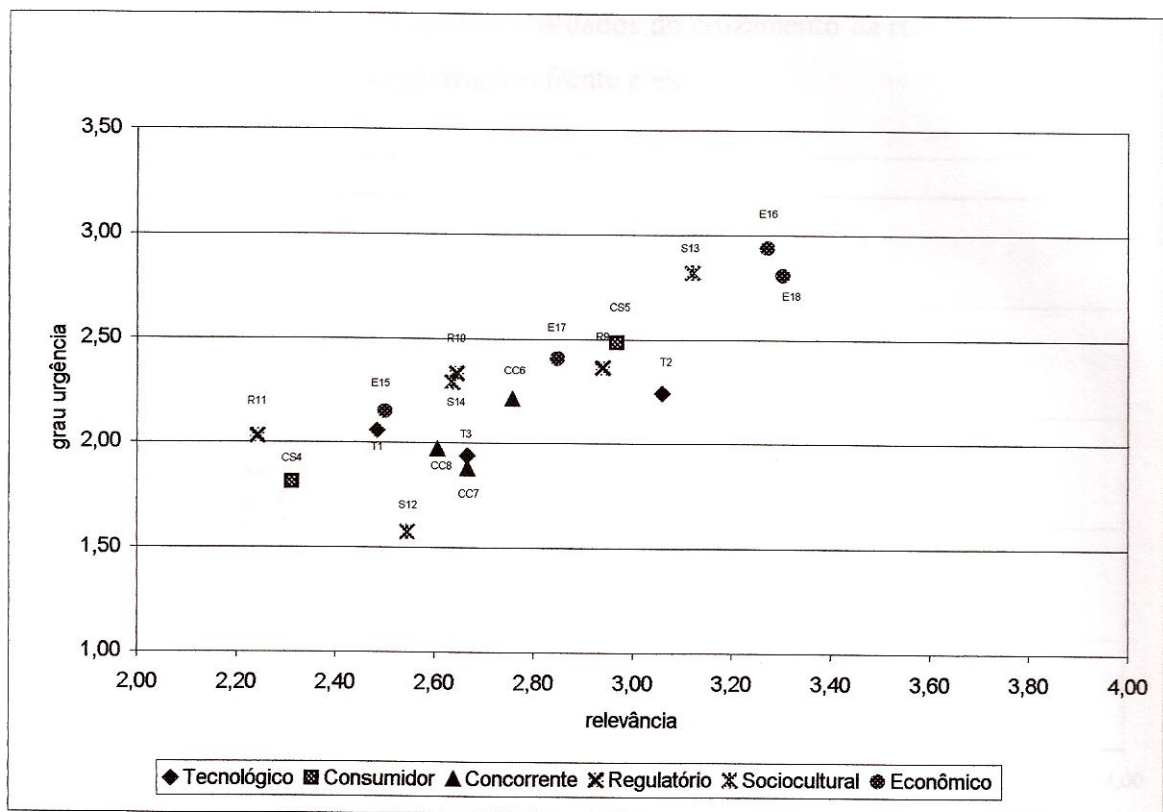


GRÁFICO 6- Relevância versus Grau de Urgência.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados do gráfico revelam que quanto mais relevante o evento maior a urgência de reação das organizações. Os eventos 13, 18 e 16 foram novamente considerados, na perspectiva dos gerentes, como os mais relevantes e exigindo maior rapidez na tomada de medidas das empresas frente a eles.

O resultado para o evento 12 aponta no sentido de que ele é um evento pouco importante e que exige a menor urgência na reação das organizações frente a ele.

Os eventos 4 e 11 apresentaram dados que os indicam como os eventos que, na percepção dos gerentes, são considerados os menos relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais e exigem ações pouco urgentes das organizações frente a eles.

De modo geral, os eventos foram percebidos como de pouca relevância para as organizações, na perspectiva dos gerentes, necessitando as organizações de imprimirem ações médias para lidarem com os eventos selecionados.

No GRAF. 7 é apresentada a dispersão dos dados do cruzamento da relevância do evento e da capacidade de reação das organizações frente a ele.

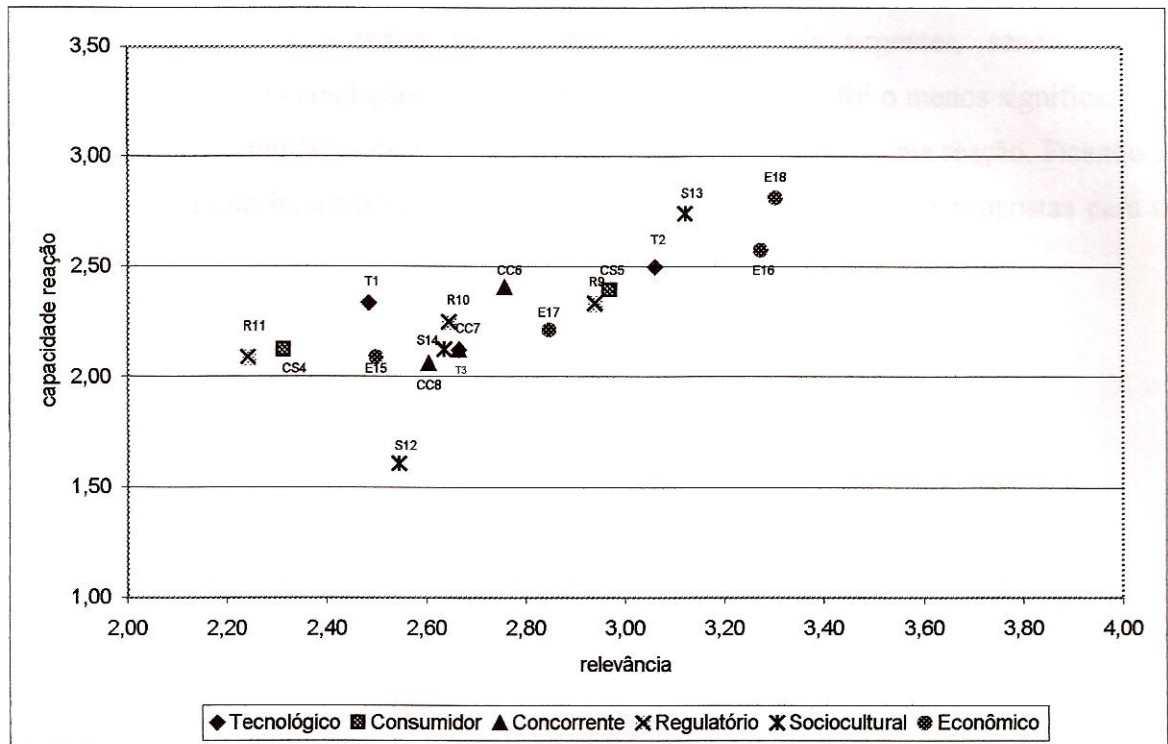


GRÁFICO 7- Relevância versus Capacidade de Reação.
Fonte: Elaborada pela autora.

A dispersão dos dados no gráfico aponta no sentido de haver uma correlação positiva entre as categorias relevância e capacidade de reação.

Os dados indicam que o evento 18 foi considerado o mais relevante e aquele que exige ações efetivas das organizações diante dele. Depois dele, os eventos 13, 16 e 2 foram, na percepção dos respondentes, considerados os mais importantes e seus dados indicam que as organizações podem imprimir ações efetivas para reagirem a eles.

Os dados do evento 12 sugerem que ele, apesar de relevante, não exige tomada de ações rápidas por parte das organizações estudadas.

Os resultados para os eventos 4 e 11 indicam que são os menos relevantes dos eventos na percepção dos respondentes.

Abarcando todos os dados referentes aos eventos, esses sugerem que os eventos 13 (setor sociocultural), 16 e 18 (setor econômico) foram os mais significativos, de acordo com a percepção dos gerentes, para as organizações pesquisadas. Seus feitos serão sentidos pelas organizações em médio prazo necessitando medidas mais urgentes, sendo que as organizações possuem condições de reagir a eles. Já o evento 12 foi o menos significativo e com menores possibilidades de afetar as organizações e exigir delas uma reação. Ficando os demais em situação intermediária quanto às categorias de interpretação propostas para os gerentes.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As considerações serão apresentadas como se segue.

1. Sobre a metodologia:

Este estudo investigou um aspecto pouco focalizado pela ciência da informação, a interpretação da informação. Apresentou um enfoque diferente dos estudos já realizados na área, a interpretação de notícias de jornal, na tentativa de quantificar as percepções dos respondentes.

Este estudo se caracteriza como um estudo de usuários dentro do contexto organizacional. As categorias de importância, taxa de mudança, grau de complexidade, setores do ambiente externo apresentam características mais estáveis. Por isto, poderiam servir de base para a concepção de sistemas de informação gerenciais. Já a investigação do processo de atribuição de sentido a respeito de eventos específicos se caracteriza como menos estável (não nos foi possível ir além de inferências superficiais). A partir disso, considera-se viável a proposta de uma abordagem metodológica que usasse técnicas complementares para o estudo do comportamento de profissionais face à informação externa.

O presente trabalho constitui um estudo exploratório de como os gerentes interpretam eventos sobre os diferentes setores do ambiente organizacional externo. Por se tratar de uma análise exploratória pode-se fazer algumas observações e inferências, mas sem a pretensão de formular afirmações conclusivas sobre o tema. Isso devido à natureza do fenômeno (interpretação) e a metodologia aplicada (técnica de coleta de dados- enquete).

No entanto, apesar da afirmação anterior, considerando o referencial teórico aqui exposto, eram esperadas discrepâncias entre as interpretações dos gerentes participantes da pesquisa. Esse fato se confirmou na dispersão das respostas dentro das escalas.

Neste estudo, os respondentes tenderam a considerar os eventos mais como oportunidades que ameaças. Segundo TAVARES (1991), as principais forças das oportunidades e ameaças à organização que se encontram no macroambiente são a economia, a tecnologia, a demografia e a política. O que pode ser visto em nossos resultados, pois a maior ameaça foi

o evento 16 (setor econômico) e a maior oportunidade o evento 18 também do setor econômico. Percebe-se que alguns eventos aparecem como oportunidade e ameaça médias o que, mais uma vez, reafirma a dinamicidade do ambiente dentro do qual os gerentes desenvolvem suas atividades. Este fato também corrobora a tese de WEICK (1979) de que, num primeiro momento, pouca ambiguidade é afastada no processo de interpretação (ver p. 38).

O estudo permite inferências somente sobre as duas primeiras fases do processo de atribuição de sentido proposto por WEICK, que são a mudança ecológica e a representação. A primeira devido ao fato da variação nos setores do ambiente externo e a existência dos eventos selecionados levarem a variações no fluxo de experiências dos membros das organizações. A segunda, por ser nela que ocorre a atribuição de sentido conforme experiência do ator social, o gerente no nosso caso. As outras duas fases, seleção e retenção, pressupõem uma ação coletiva, o que deve ser estudado por intermédio de outros procedimentos metodológicos.

Pode-se estabelecer uma relação entre os resultados deste trabalho e o modelo de aprendizagem de CHOO (1998) apresentado na FIG. 2, pois a interpretação da informação é importante desde o estabelecimento das necessidades de informação até o desenvolvimento do comportamento adaptativo das organizações. Ter consciência da maneira como o ambiente externo é interpretado possibilita melhor direcionamento, por parte das organizações, no sentido de adquirirem a informação necessária e útil para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

2. Novos temas de pesquisa:

Este estudo aponta para novas possibilidades de investigação do tema interpretação. Uma delas seria trabalhar as percepções dos respondentes levando em conta os tipos de empresa, o setor de atuação profissional dos respondentes (marketing, financeiro, RH etc.), idade dos profissionais etc..

Pode-se afirmar a partir disso que a interpretação é função inerente ao ciclo do conhecimento. Segundo WEICK (1973) quando o indivíduo dá sentido a uma informação, ele o faz a partir de sua experiência anterior. A representação do ambiente baseia-se nas interpretações retrospectivas de ações ou eventos já finalizados. KIESLER & SPROULL (1982) afirmam que os gerentes, que usam o aprendizado das experiências passadas, são capazes de analisar tanto os sucessos como os fracassos de uma forma mais coerente.

Vários estudos, como por exemplo FREITAS (1994), têm focado as fontes de informação utilizadas pelos gerentes para desenvolvimento de suas atividades. Fazer um cruzamento entre estes estudos e o presente trabalho poderia nos dar uma visão mais ampla de como a atividade de monitoração ambiental poderia se tornar mais eficaz no alcance dos objetivos organizacionais.

Devido à dinamicidade do ambiente de negócios os gerentes encontram-se cada dia mais diante de situações ambíguas e um trabalho que busque entender melhor a maneira como os gerentes interpretam a informação do ambiente externo poderá ser útil para a estruturação de atividades de monitoração.

Estudos sobre interpretação da informação sobre o ambiente externo poderiam ser desenvolvidos tomando como base os modelos de tomada de decisão na medida em que o comportamento de busca varia conforme o modelo. Poderia ser investigado até que ponto a interpretação afeta a forma como a decisão é tomada e, como afeta o próprio comportamento de busca.

De acordo com CYERT & MARCH (1963) a interpretação pode ser uma das principais barreiras para a percepção efetiva do problema em face do qual a organização se encontra. Esta afirmação reforça a necessidade de se realizarem estudos nesta área. Estudos que relacionassem a interpretação e as dimensões (afetivas, cognitivas e situacionais, conforme CHOO, 1998) que a influenciam podem ser de interesse para a ciência da informação, como forma de se conhecer em profundidade a correlação entre as dois fenômenos. Pois, segundo estudos desses autores, os gerentes avaliam os estímulos contra critérios de aspiração e performance interna. Ou seja, a experiência passada e os objetivos dos gerentes influenciam na maneira como eles interpretam as informações que recebem.

Erro em interpretação dos eventos do ambiente externo pode levar as organizações a crises. Em casos como este, HALL (1976), SPROULL, WEINER & WOLF (1978), ressaltam a atenção que deve ser direcionada ao ambiente quando da formulação do problema. Trabalhos como o presente podem contribuir para se detectar diferenças e possíveis erros em interpretações dos eventos pelos gerentes e para a construção de sistemas que venham a dar suporte aos processos de decisão da organização.

O processo de interpretação é aquele pelo qual os gerentes traduzem dados em conhecimento e compreendem o ambiente. Este processo varia de acordo com o significado de redução de equivocabilidade e com as regras reunidas que dirigem o comportamento de processamento de informação entre os gerentes. Todo resultado ou atividade organizacional é elemento para interpretação, portanto são inesgotáveis as possíveis propostas de estudo nesta área. Este trabalho foi um pequeno passo nessa direção.

6-ABSTRACT

This present work is an exploratory study in the field of science of information. It says about the interpretations managers do about the external environment. In this analysis the environment was divided in the consumers, competitors, technological, economic, regulatory and sociocultural sections. The analysis of the interpretations had two stages. In the first stage the sections of the external environment were categorized in importance, rate of changing and complexity, as viewed by the managers in the different sections. In the second stage news form "Gazeta Mercantil" (a specified business newspaper) were presented to the managers. The categories used in this stage were the nature of the information (threat or opportunity), the relevance, the velocity of impact, the urgency and the capacity of react. The results of the study show that interpretation, inherent to any human action, is also inherent to any organizational action, having the possibility to be important in the conduction of the process of taking organizational strategic decisions and to design information systems.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967. 239p.
- AUSTER, E. & CHOO, C. W. 1991. Environmental scanning: a conceptual framework for studying the information seeking behavior of executives. In: **Proceedings of the 54th Annual Meeting of the American Society for Information Science** held in Washington, DC, October 27-31, 1991, edited by Jose-Marie Griffiths, 3-8. Medford, NJ: Learned Information, Inc.
- AUSTER, E. & CHOO, C. W. CEOs, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. **Library Trends**, v.43, n.2, p.206-225, Fall 1994.
- AUSTER, E. & CHOO, C. W. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. **Journal of the American Society for Information Science**, v.44, n.4, p.194-201, 1993.
- BARBOSA, Ricardo R. Monitoração Ambiental: Uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v.32, n.4, out./dez 1997. p.42-53.
- BARNARD, C.I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a Religious Order. 1984, **Administrative Science Quarterly**, 1984, n. 29, p. 355-372.
- BELKIN, N. , R. N. ODDY & H. M. BROOKS. Ask for information retrieval: part 1. background and theory. **Journal of Documentation**, 1982, n. 2, v. 38, p. 61-71.
- BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p.3-5, Jan. 1968.

- BOUGON, Michael ; WEICK, Karl & BINKHORST, Din. Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. **Administrative Science Quarterly**, 1977, v. 22, p. 606- 639.
- BOURGEOIS. L. J. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. **Academic of Management Journal**, 1985,v. 28, n. 3, p. 548-573.
- CAPALBO, Creusa. **Fenomenologia e hermenêutica**. Rio de janeiro, Âmbito Cultural, 1983.
- CARVALHO, A. M. A. **Monitoração do ambiente externo de negócios: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, Escola de Biblioteconomia da UFMG,1998.
- CHOO, C. Wei. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York, Oxford University Press, 1998, 298p.
- COHEN, Claudia E. Person categories and social perception: Testing some boundaries of the processing efforts of prior knowledge. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1981, n. 40, p. 441-452.
- CUNHA, Antônio Geraldo. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1982.
- CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- DAFT, R. L. & WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**. V.9, n.2, p.284-295, April, 1984.
- DAVENPORT, Thomas H., **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo, Campus, 1994.

- DERVIN, Brenda. **Information as a user construct: the relevance of perceived information needs to synthesis and interpretation, knowledge structure and use: implications for synthesis and interpretation**, ed. S. A. Ward & L. A. Reed, Temple University Press, Philadelphia, 1983, p. 153-184.
- DERVIN, Brenda. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. **Qualitative research in information management**. Eds. Glazier & Powell, p.61-84, Libraries unlimited, Englewood, Colorado, 1992.
- DERVIN, Brenda & NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology**. Eds. M. E. Williams, p.3-33, Knowledge Industry Publications, White Plains, NY, 1986.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v.2, n.4, p.409-443, Mar 1958.
- DONNELLON, Anne; GRAY, Barbara & BOUGON, Michel G. Communication, meaning and organizational action. **Administrative Science Quarterly**, 1986, n. 31, p. 43-55.
- DRUCKER, Peter F., **Sociedade Pós-Capitalista**. Pioneira, 1994.
- DUTTON, J. E., WALTON, E. J., ABRAHAMSON, E. Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff. **Journal of Management Studies**. V. 26, n.4, p.379-396, July 1989.
- FELDMAN, J. M. Beyond attribution theory: cognitive process in performance appraisal. **Journal of Applied Psychology**, 1981, n. 66, p. 127-148.
- FERRATER MORA, José. **Diccionario de filosofia**. Barcelona: Barcelona, 1994.
- FERREIRA, Sueli M. S. P. **Estudo de necessidades de informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem sense making**. Porto alegre, ABEED, 1997 (documentos ABEED, 2).

- FERREIRA, Sueli M. S. P. **The sense making approach to study information seeking behavior in a electronic networking with users at physics institute at university to S.P, Brazil.** ICA workshop presentation, 1996. Communication. Sbs.ohio-state.edu/sense-makingmeet/m96ferreira,html.
- FREITAS, C. Guimarães. **Necessidade de informação por parte de gerentes e técnicos: um estudo comparativo.** Belo Horizonte, Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994. Dissertação (Mestrado em Informação Gerencial e Tecnológica).
- GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica.** Petrópolis, 1999. Tradução Flávio Paulo Meurer.
- GALBRAITH, J. R. **Designing Complex Organizations.** Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1973.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed., São Paulo, Atlas, 1994.
- GOODNICK, R. Z., KINICKI, M. S. A. Interpreting event causes: the complementary role of categorization and contribution processes. **Journal of Management Studies**, v.32, n.1, p.1-22, J. 1995.
- HALL, ROGER. A system pathology of an organization: The rise and fall of the old Saturday Evening Post. **Administrative Science Quarterly**, 1976, n. 21, p. 185-211.
- HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organizational strategy. **Strategic Management Journal**, v.3, n.2, p.159-174, Apr/Jun 1982.
- HAMILTON, David L. & GIFFORD, Robert K. Illusory correlation in interpersonal perception: A cognitive basis of stereotypic judgments. **Journal of Experimental Social Psychology**, 1976, n. 12, p. 392- 407.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations, **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, Mar 1977.
- HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations.** New York: Wiley, 1958.

- HOEL, Paul G. *Estatística elementar*. São Paulo, Atlas, 1981.
- HOLANDA, A. Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Nova Fronteira, 1988.
- HUBER, G. P. Organizational learning. In COHEN, M.D., SPROULL, L. S. (Eds.) **Organizational Learning**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, p.124-162, 1991.
- JACKSON, Susan E. & DUTTON, Jane E. Discerning threats and opportunities. **Administrative Science Quarterly**, 1988, n. 33, p. 370-387.
- KAHNEMAN, Daniel. **Attention and effort**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York, John Wiley, 1966.
- KEEGAN, W. J. Multinational scanning: A study of information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. **Administrative Science Quarterly**, 1974, n. 19, p. 411-421.
- KELLEY, Harold H. **Attribution in social interaction**. Morristwon, NJ: General Learning Press, 1971.
- KELLEY, Harold H. **The processes of causal attribution**. **The American Psychologist**, v.28, n.2, p.107-128, Feb 1973.
- KIESLER, S. & SPROULL, Lee. Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. **Administrative Science Quarterly**, 1982, n. 27, p. 548-570.
- KRIKELAS, J. **Information seeking behavior: patterns and concepts**. **Drexel Library Quarterly**, 1983. v. 19, n. 2, p. 5-20.
- KUHLTHAU, Carol Collier. **Seeking meaning: a process to library and information services**. Ablex Publishing Corporation. Norwood, NJ, 1994.

- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.
- MARTINS, Luis L. & KAMBIL, Ajit. Looking back and thinking ahead: effects of prior success on managers' interpretations of new information technologies. **Academy of Management Journal**, 199, v. 42, n. 6, p. 652-661.
- McGEE, James & PRUSAK, Lawrence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- MILLER, Arthur G. Constraint and target effects in attribution of attitudes. **Journal of Experimental Social Psychology**, 1976, n. 12, p. 325- 339.
- MILLER, Arthur G. The magic number seven plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**, 1976, n. 63, p. 61-97.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, NY: Harper & Row, 1973.
- MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo, Ed. Saraiva, 1999.
- NEWTSON, Darren. An interactionist perspective on social knowing. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 1980, n. 6, p. 1847- 1858.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa**. Campus, 1997.
- NORMAN, Donald. **Memory and attention**. 2d ed. New York: Wiley, 1976.
- PRIEM, Richard L. Executive judgment, organizational congruence and firm performance. **Organization Science**, 1994, v. 5, n. 3, p. 421-437.
- RICOEUR, Paul. **O conflito das interpretações: ensaios de hermenêutica**. Editora Rés, 1991.

- ROSCH, E., LLOYD, B. (Eds.) **Cognition and categorization**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1978.
- SARACEVIC, T. Information Science: origin, evolution and relations. In: VAKKARI, P., CRONIN, B. (Eds.) **Conceptions of Library and Information Science**. London: Taylor Graham, 1992, p.5-27.
- SHARMA, Sanjay. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, 2000, v. 43, n. 4, p. 681-697.
- SIMON, Herbert A. **Models of man**. New York: Wiley, 1957.
- SPROULL, Lee; WEINER, Steven & WOLF, David. **Organization an Anarchy**. Chicago: University of Chicago Press, 1978.
- STARBUCK, W. H, GREVE, A. & HEDBERG, B. Responding to crises. **Journal of Business Administration**, 1978, v. 9, p. 111-137.
- TAVARES, M. Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. Harbra, 1991.
- TAYLOR, Robert S. Information use environments. In: DERVIN, B; Voigt, Melvin. **Progress in Communications Sciences**. V.10. Norwood, NJ. Ablex Publishing Corp, 1991. p. 217-254.
- TAYLOR, Robert. Value-added processes in information systems. **Information Management Review**, 1986, p. 47-55.
- TVERSKY, Amos & KAHNEMAN, Daniel. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive Psychology**, 1973, v. 5, p. 207-232.
- WALTON, Eric J. Managers' prototypes of financial terms. **Journal of Management Studies**, n. 23, November, 1986, p. 679-698.

- WEICK, Karl E, & DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In:
CAMERON, K. S. & WHETTEN, D. A. **Organization effectiveness: a comparison of multiple models**. New York: Academic Press, 1983, p. 71-93.
- WEICK, Karl E. **Sense making in organizations**. Sage Publications Series, 1995.
- WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. 2 Ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1979. 294p.
- WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- WEICK, Karl E., GILFILLAN, D.P. & KEITH, T. The effect of composer credibility on orchestra performance. **Sociometry**, 1973, v. 36, p. 435-462.
- WILENSKY. H. L. **Organizational intelligence**. New York: Basic Books, 1967.
- WITT, L.A., BROACH, D. M., HILTON, T. F., HELLMAN, C. M. The interactive effects of negative affectivity and a career impacting performance outcome on self-serving attributions of causality. In: MARTINKO, M. J. (Ed.) **Attribution theory: an organizational perspective**. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press, 1995.
- WYER, Robert S. Jr. The acquisition of social knowledge: Basic postulates and representative research. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 1980, n. 6, p. 558- 573.
- ZUCKER, Lynne. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, 1977, n. 42, p. 727- 743.

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1.

Artigos na íntegra

1. MELHOR ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO RECUPERAM O PRESTÍGIO DAS TELEVENDAS

Incrementar os serviços de venda por telefone voltou à ordem do dia em empresas de segmentos diversos. Por causa das limitações da internet e da insegurança dos consumidores sobre o comércio eletrônico, o tradicional setor de televendas está recuperando prestígio como eficiente instrumento de agilização do atendimento ou de fidelização de clientes. "Estamos fazendo estudos para reformular nosso sistema de venda de passagens por telefone e expandi-lo", disse o assessor de marketing da Viação Águia Branca, Marcos Almeida. A empresa - quinta maior do País no transporte rodoviário de passageiros, com faturamento anual de R\$ 101,5 milhões - implantou o serviço em 1997, depois de uma pesquisa, que indicou ainda a disposição do público de pagar pela entrega em domicílio. O serviço, chamado Disque-Passagem, é feito por meio de call centers descentralizados, com estruturas que variam de acordo com cada mercado. Há unidades com até 30 postos de atendimento (PAs), casos de Vitória, Salvador e Rio de Janeiro, e outras que contam com apenas um PA, como Governador Valadares (MG). Nas cidades onde há Disque-Passagem - Vitória, Linhares e São Mateus, no Espírito Santo, Salvador, Itabuna, Ilhéus, Teixeira de Freitas, na Bahia, Governador Valadares, em Minas Gerais, e Rio de Janeiro -, as vendas representam até 10% do global. "É bastante. Nossa rede é muito pulverizada, porque há venda de passagens, inclusive por telefone, nas agências de viagens. Só na Grande Vitória, temos nove agências", disse Almeida. A pernambucana indústria de baterias Moura - 19ª do país no segmento de partes, peças, acessórios e componentes automotivos - aproveitou a experiência de sua representante capixaba, Comercial de Acumuladores e Componentes Ltda (Comal), e implantou, no final do ano passado, televendas de abrangência nacional. Fundada em 1957, a Moura teve, no ano passado, um faturamento bruto de R\$ 120 milhões e espera crescer com o serviço, implantado a partir de um call center em Campinas (SP). O modelo que a indústria adotou foi desenvolvido, há cinco anos, pela Comal, agregando a assistência técnica por telefone. Os dois serviços funcionam 24 horas - após o horário comercial, o atendimento é realizado por equipes de plantão, equipadas com telefone celular. Hoje, enquanto promove a transição do sistema local para o nacional, a Comal (75% da empresa pertencem à indústria pernambucana) contabiliza ganhos. "As vendas por telefone representam 20% a 22% do negócio. E ainda mais importantes são os ganhos com a fidelização do consumidor e na credibilidade e no conceito da marca", disse o distribuidor capixaba e pioneiro do sistema dentro da indústria, Célio de Carvalho. Foram a agilidade e a comodidade apresentadas pelos tele-serviços de pizza que motivaram Carvalho. "No começo, os concorrentes diziam que eu ia quebrar, que era loucura. Hoje, todos atendem por telefone. Os custos são altos, mas o retorno é certo", disse. A Comal, criada há 14 anos, tem alcançado um crescimento médio de 10% ao ano, desde que implantou os serviços. Neste ano, Carvalho elevou o faturamento em 8%. Uma parceria com os Correios permitiu a implantação, no início deste ano, da televenda na Malharia Domus. Há 38 anos no mercado, a malharia, que produz uniformes escolares de 50 escolas da Grande Vitória, encontrou no sistema a solução para desafogar as lojas no período de volta às aulas e para atender os alunos das redes que, como o Darwin, se expandem para o interior do estado. "Para o próximo ano, vamos intensificar a divulgação do serviço. Queremos que ele represente cerca de 40% da nossa venda total", disse Mariana Lobato, gerente administrativa da malharia. Pelo modelo implantado, o atendimento é feito por funcionários dos Correios. Eles orientam o comprador sobre as medidas das peças e informam os preços. As roupas são enviadas por Sedex, que custa R\$ 5,20. A malharia paga a taxa para compras acima de R\$ 100. A gerente explica que os preços das roupas compradas por telefone são os mesmos oferecidos nas lojas. Mas, a cobrança é feita pela conta de telefone, o que pode representar um prazo de até 40 dias, dependendo da data de vencimento do boleto. Mariana

explica que, no primeiro ano de funcionamento, o sistema representou 20% das vendas globais. "Foi tudo muito corrido. Em dez dias bolamos o sistema, conversamos com os Correios e iniciamos a divulgação, em outdoors espalhados por Vitória, Vila Velha, Colatina e Cachoeiro", disse a gerente. Para o próximo ano, ela vai lançar o serviço via internet. "O comércio eletrônico é mais uma opção. Não substitui a venda por telefone. Temos de lançar mão de todas as opções que pudermos para atender melhor todos os clientes", disse Mariana. A malharia possui loja em Salvador e Teixeira de Freitas, na Bahia, e em Nanuque e Teófilo Otoni, em Minas Gerais e no Estado de Goiás. As vendas para fora do Espírito Santo representam, segundo a gerente, 40% da receita geral da fábrica. Mas o sistema de vendas por telefone se limita ao estado. O interior também é o foco de ação do setor de telemarketing da Casa do Adubo, criada há 29 anos e com atuação em todo o interior do estado, Minas Gerais, Rio de Janeiro - há um setor de telemarketing na Ceasa do Rio -, Bahia e Mato Grosso. Há cinco anos, o serviço funciona como apoio aos vendedores e técnicos. Para os vendedores, as televendas chegam a representar, segundo José Carlos Bento, um dos sócios da empresa, 40% do faturamento de uma região. "No interior, os vendedores fazem visitas para conquistar clientes ou para apresentar novos produtos. Mas, nem sempre encontram o cliente. Quando encontram, nem sempre a compra pode ser decidida naquele momento. Então, o telemarketing possibilita que a venda se concretize depois", explicou Bento. A venda é creditada para o vendedor da área. A estrutura é simples: duas pessoas no atendimento e uma como suporte técnico e administrativo. Com faturamento de R\$ 40 milhões no ano passado, e meta de crescimento de 10% a 20% este ano, a Casa do Adubo não pensa em investir na abertura de novas lojas. "A cobertura em toda a área de atuação é ampliada a partir das vendas por telefone, usando o sistema de entregas com caminhões próprios. Temos um site, mas é institucional. A internet só é interessante para grande volume de mercadorias, para justificar toda a logística empregada", avaliou Bento. O Supermercado Calvi caminha em direção contrária. O serviço foi testado durante três meses no ano passado, mas, segundo o gerente Wagner Rodrigues da Silva, não deu retorno. "É um meio ultrapassado. Hoje, estamos investindo na internet, que não tem custo com pessoal e está crescendo", disse Silva. Quando lançou o serviço de compras eletrônico, há três meses, o supermercado recebia uma média de três pedidos por semana. Hoje, são cerca de cinco pedidos por dia. Toda segunda-feira, são enviados e-mails com as promoções do supermercado. "Quando chego, pela manhã, vejo as mensagens. Às vezes, tenho de deslocar quatro funcionários para selecionarem os produtos, prepararem a embalagem e fazer a entrega em domicílio", explicou o gerente. O supermercado tem apenas uma loja, em Campo Grande, Cariacica, com 2,5 mil itens disponíveis, também, pela internet e com entrega para Vitória e Vila Velha. O faturamento bruto da empresa foi de cerca de R\$ 6,5 milhões no ano passado. Edla Conti edlamaraconti@gazetamercantil.com.br

2. CONEXÃO SEM FIO AUMENTA RAIO DE AÇÃO DE EXECUTIVOS

São Paulo, 28 de agosto de 2001 - As empresas brasileiras já podem utilizar soluções simples para comunicação interna de seus funcionários ou mesmo fora, durante viagens ou em home offices. São os equipamentos para conexão sem fio de notebooks e palmtops, distribuídos desde o final de 2000 no País por companhias como Cisco, 3Com e Compaq. Esses aparelhos, que funcionam por ondas de rádio, permitem que usuários de pequenos computadores estendam o uso de redes privadas de comunicação (VAN), aumentando o raio de ação e as conexões de executivos. Para o gerente de tecnologia e engenharia da Cisco do Brasil, Luiz Carlos Moraes Rego Júnior, esse tipo de aplicação wireless é complementar às tecnologias existentes, e tem seu principal apelo na sua mobilidade. 'Nós mesmos trabalhamos muito fora da sede da Cisco, em casa ou durante viagens. Eu costumo conectar meu notebook ao Cisco Aironet que tenho em casa, que por sua vez é conectado à VPN (virtual private network) da empresa', diz. Essa mobilidade pode ser vista no prédio da Graduated School, uma escola de origem norte-americana em São Paulo, que tem valor histórico e por isso foi tombado. 'Na impossibilidade de fazer obras para instalar fios e cabos, o Cisco Aironet foi escolhido para as conexões internas'. Alguns dos clientes da empresa que usam a ferramenta são a Petrobrás e a Vale do Rio Doce.

A Cisco vem estendendo seu portfólio de produtos com a compra de companhias menores de tecnologia. Uma dessas aquisições foi a Aironet, no final de 1999. Com a tecnologia da fabricante de equipamentos wireless com o padrão internacional 802.11b, que oferece conexão de alta velocidade (11 Mbps), passou a oferecer dois modelos de aparelhos para o mercado brasileiro: o Cisco Aironet 340 e o 350. Segundo o gerente de tecnologia e engenharia, a compra seguinte foi a da Radiata, que produz o chipset para 55 megabits - cinco vezes mais potente do que os modelos existentes atualmente. 'Estamos na fase de integração desse produto', anuncia Luiz Carlos Rego Júnior. O preço dos modelos varia de US\$ 400 até US\$ 1.500, com antena dupla e tecnologia criptografada de 128 bits. A Cisco oferece kits promocionais para vendas a partir de 10 unidades.

A solução AirConnect, da 3Com, foi a opção da Breton para compor a informatização de suas cinco lojas de decoração. O AirConnect tem alcance de 100 metros por ponto de acesso instalado e trabalha com velocidade de até 11 Mbps. Fabricado a partir de novembro de 2000 e importado pela filial brasileira da 3Com já em dezembro, o equipamento chega com um custo médio de US\$ 1,3 mil por unidade, preço que inclui o aparelho, ponto de acesso e três placas de rede wireless, segundo Graça Bernardes, diretora de marketing da 3Com. A transmissão de dados é feita por ondas de rádio, mas a ocorrência de espionagem ou de ataque de hackers, que podem se postar próximos a prédios ou lojas conectadas pelo sistema em busca de senhas ou arquivos confidenciais, é muito difícil de obter sucesso, segundo os especialistas destas empresas. 'O sistema da 3Com segue o padrão 802.11b e traz encriptação de 128 bits. O acesso requer autenticação por meio de senha do usuário e ainda pode ser usado o firewall da rede cabeada', afirma Graça Bernardes, para garantir a qualidade e a segurança do padrão e de sua encriptação. Depois da Breton, mais dois clientes já fecharam a compra do AirConnect da 3Com: o Instituto do Coração (Incor), da capital paulista, e a Universidade Estadual de São Paulo (Unesp), em Bauru.

A Compaq também colocou, no início deste ano, seus produtos de conexão sem fio no mercado brasileiro. 'A unidade da avenida Paulista do restaurante Red já utiliza nosso equipamento, que fornece acesso aos handhelds iPAQ Pocket PC utilizados pelos garçons', informa Valéria Molina, gerente de produtos portáteis da Compaq. Os handhelds receberam uma jaqueta de expansão com um compartimento que permite o uso dos cartões PCMCIA. Com o sistema, os garçons mantêm contato em tempo real com a cozinha, o bar e o caixa do restaurante, com um raio de ação de até 100 metros. A Compaq está ampliando suas opções de venda com a linha WLAN (wireless local área networking), que traz os aparelhos WL 310 (R\$ 1.159), WL 410 (R\$ 2.192) e WL 510 (R\$ 2.336). São pontos de acesso de alta velocidade que podem atender médias e pequenas empresas, além de escritórios, pontos comerciais e home offices. (Tecnologia da Informação/Página 7) (Cyro Queiroz Fiuza)

3. CLIPPING: NOVO PLÁSTICO PODE MUDAR MICROELETRÔNICA

SÃO PAULO, 23 de outubro de 2001 - As instruções na lata de tinta poderiam ser assim: Pinte a parede. Depois de seca, conecte o eletrodo. Pronto, você terá uma parede não só pintada, como uma superfície que, como uma lâmpada, pode iluminar a sala inteira. Parece ficção científica? Essa tinta ainda não existe no mercado, mas é uma das revoluções prometidas pelos polímeros condutores ou semicondutores, plásticos com capacidade para conduzir eletricidade. Normalmente isolantes, os plásticos passam por uma dopagem química, um processo de tratamento chamado de óxido-redução, que faz com que haja troca elétrica entre duas moléculas. É o domínio dessa técnica, pesquisada por cientistas em várias partes do mundo, que abre um leque de possibilidades de aplicação antes inimagináveis, conferidas principalmente pela maleabilidade do polímero. E também por seu preço. Mesmo em laboratório, estima-se que os materiais poliméricos sejam entre cinco e dez vezes mais baratos que outros usados para os mesmos fins. Uma das grandes promessas do

polímero é seu uso como diodo emissor de luz, ou led, no acrônimo em inglês Leds são aquelas lampadinhas que indicam se o aparelho de som está ligado, ou que ilumina o painel dos carros. Na forma de led, o polímero semicondutor pode ser usado para iluminar displays de telefones celulares, por exemplo. "Queremos fazer telas planas de computador que sejam competitivas em preço", diz Roberto Mendonça Faria, chefe do Departamento de Física e Ciência dos Materiais da Universidade de São Paulo (USP) em São Carlos. "Este é o nosso principal foco. O Brasil é um grande importador dessas telas, gastando bilhões de dólares." Um dos principais pesquisadores de polímeros condutores no Brasil, Faria já trabalhou com o norte-americano Alan G. MacDiarmid, ganhador do prêmio Nobel de Química do ano passado justamente por seu trabalho na área. E o Brasil acompanha lado a lado a pesquisa mundial na área. Uma das grandes vantagens da utilização de polímeros semicondutores sobre as telas de cristal líquido é que o primeiro dispensa uma fonte de eletricidade. Hoje, as telas planas precisam de energia para gerar retroiluminação e também para gerar o contraste. No caso específico dessas telas, o professor Faria acredita que, feitas com material polimérico, elas possam custar até dez vezes menos do que as atuais. Leds, telas de computador, paredes autoiluminadas, praticamente tudo que emite luz poderá, no futuro, ser feito com material polimérico. Como também baterias para calculadoras. Ou células solares ou fotovoltaicas, que transformam a luz do sol em energia elétrica. "Estamos resolvendo problemas de eficiência nessa área, com promessa de redução de custo", afirma Adnei Melges de Andrade, professor do Departamento de Engenharia de Sistemas Eletrônicos da Escola Politécnica da USP. É na Poli que são feitos e testados os dispositivos de microeletrônica feitos com materiais poliméricos, sintetizados na USP de São Carlos. "Fazemos sua geometria para desempenhar a função desejada", explica Andrade. Os pesquisadores da Poli também trabalham com transistores feitos de filmes finos de material polimérico. Querem acionar cada pixel das telas de matriz ativa com um desses transistores. E se aventuram em uma área que ainda está no começo, mas que promete grandes revoluções: circuitos integrados. Feitos de polímeros, circuitos assim possibilitarão a fabricação de bens de consumo a custo muito baixo, próximo do descartável. "É um caminho super promissor", afirma Andrade. Se o País "perdeu o bonde" da microeletrônica convencional, pode ter a chance de pegá-lo de novo agora. "É uma tecnologia no nascedouro, e estamos começando junto, interligados com todo o mundo", diz ele. "Não estamos anos-luz atrás deles." Um entre outros projetos feitos no Brasil na área de polímeros condutores, o programa de Andrade e Faria foi escolhido pelo CNPq com um dos 15 Instituto do Milênio, nos quais investirá R\$ 60 milhões. "É pouco perto do que se investe no mundo", diz Andrade. Mas vamos sair com bons resultados."(O Estado de S. Paulo)".

4. CONSUMIDOR EXIGE TELEFONE MAIS MODERNO

São Paulo, 5 de setembro de 2001 - Depois de duplicar a produção nos últimos três anos, de 5 para 11 milhões de aparelhos telefônicos por ano, os fabricantes - a alemã Siemens, instalada em Manaus, e as brasileiras Intelbrás, de Florianópolis, e Ibratele, de São Paulo - preparam uma mudança radical. Vão produzir aparelhos tecnologicamente mais avançados para acompanhar os serviços especiais que as operadoras passaram a oferecer. Entre eles estão transferência de chamada, caixa postal, identificador de quem está ligando, conferência telefônica, memória e viva-voz.. As operadoras privatizadas estão próximas de acabar com as filas de espera por um telefone, herança do antigo Sistema Telebrás. Por isso, vão reduzir drasticamente o ritmo de instalação de linhas nos próximos meses. Com isso, quem já tem o telefone básico só tende a comprar outro se o aparelho proporcionar algo de novo. 'Estamos investindo em sofisticação', diz Marcelo Gomes, diretor da Siemens. Os outros dois grandes fabricantes, a Intelbrás e Ibratele, seguem o mesmo caminho. As três juntas controlam 80% do mercado. Com as inovações, as indústrias pretendem, se não aumentar, ao menos manter o atual ritmo de vendas. A Portugal Telecom retirou a oferta de troca das ações da Telesp Celular por Brazilian Depositary Receipts (BDRs). A queda na cotação dos papéis foi o motivo da decisão. (ver editoria Empresas & Carreiras) (Thais Costa).

5. ATORDOADOS PELO EXCESSO DE OPÇÕES

6 de setembro de 2001 - Tem dias em que me sinto como o João Bobo, um boneco inflável que fazia sucesso quando eu era criança. A brincadeira era empurrá-lo de um lado para o outro só para vê-lo curvar-se até quase cair, para no último momento voltar à posição em pé. Recuperar incontinentemente o equilíbrio não é, infelizmente, o que se dá com seres humanos como eu, quando submetidos a pressões opostas. Todos os manuais de economia de energia dizem que se deve ir acumulando roupas sujas até ter uma quantidade suficiente para fazer uso da capacidade total da máquina de lavar. Mas aí vou ao supermercado e o que vejo? A marca de sabão em pó que estou acostumada a comprar apresenta cinco variações. Apesar da pressa, fico um tempo maquinando em frente da gôndola: será que é melhor o Multiação ou o Progress? O Máquina ou o Cores? Em pó ou líquido? E não seria melhor levar uma unidade de cada para fracionar as lavagens? Assim meu consumo de energia vai aumentar, mas pelo menos vou usufruir dos aperfeiçoamentos nas fórmulas que essas variações devem trazer - se não trouxessem, por que existiriam? Estava pensando nisso quando soube que pelo menos desta vez não me sinto boba sozinha. A estrela do I ABA Branding, seminário de dois dias promovido semana passada pela Associação Brasileira de Anunciantes e pela Top Brands Consultoria e Gestão de Marcas, foi um consultor norte-americano que considera o número de variações existente hoje nos produtos um grande problema para todos, consumidores e empresas. 'O mercado está ameaçado por um excesso de escolhas e complexidade, que só trazem stress, confusão e ansiedade ao consumidor', disse Peter Sealey no seminário. Ele citou o exemplo da pasta de dentes mais vendida nos Estados Unidos, a Crest, que apresenta simplesmente 47 opções de tamanhos e sabores - com sabor normal de menta, com sabor forte de menta, com proteção antitártaro, com branqueador extra, etc. Falou com nostalgia do tempo em que podia bater o olho do cardápio do drive-thru do McDonald's e rapidamente localizar a opção de hambúrguer e batatas fritas sem se perder nas 69 opções de itens hoje disponíveis nas lanchonetes americanas da rede. E mostrou que até um mero comprimido contra dor de cabeça pode ajudar a piorá-la se o comprador for dado a indecisões: Tylenol, outro líder de vendas em seu segmento, apresenta 16 extensões de linha com múltiplos sabores, tamanhos, embalagens e formas. Sealey fala com conhecimento de causa, e até com certa 'culpa no cartório'. Como vice-presidente mundial de marketing da Coca-Cola, ele deve ter tido alguma participação na decisão da empresa de chegar aos dias de hoje nos Estados Unidos com 25 embalagens diferentes apenas para a Coca comum. Usar tantas embalagens torna o giro do produto mais lento no ponto-de-venda, o que não é um bom negócio nem para o fabricante nem para o comerciante. O consultor acha que cada variação desses produtos fazia sentido quando foi lançada. O problema é seu acúmulo no decorrer dos anos, que foi coincidindo com um consumidor muito mais ocupado e sem tempo para colecionar cupons de desconto ou ficar comparando no dia-a-dia o melhor plano de assinatura do telefone celular. 'Me ajudem, eu não tenho condições de escolher entre tantas alternativas' é o grito de socorro que ele lança no livro 'Simplicity Marketing', que escreveu com Steven Cristol e está sendo traduzido para o português pela Futura. A publicação detalha estratégias para que as empresas simplifiquem seus portfólios sem perder fatias do mercado. Personalização total Sealey não abordou o tema por esse ângulo em sua palestra, mas me parece que oferecer uma gama ampla de produtos é uma etapa necessária a ser cumprida entre o marketing de massa e a customização total, que abordei aqui em texto sobre 'Personalização em massa'. O consumidor não se contenta mais hoje com poucas opções; um mero hambúrguer com batatas fritas é muito pouco para seu paladar que se compraz com a diversidade e as sutilezas da diferença. No entanto, mais do que se baratinar entre inúmeras opções, o consumidor quer que o surpreendam exatamente com o que ele precisa ou deseja naquele momento, mesmo que não tenha percepção consciente dessa necessidade ou desse desejo. Enquanto as empresas se preparam para usar os recursos da informática para oferecer a cada comprador um produto sob medida às suas idiossincrasias individuais, o jeito é respirar fundo na gôndola do supermercado e resistir tanto às falsas promessas quanto ao atordoamento na busca da melhor escolha. No mesmo evento de que participou Sealey, muitas palestras abordaram o branding, conceito novo que

começa a se difundir no Brasil, via Estados Unidos, e que trata do posicionamento global de cada empresa no mercado, transmitido por meio de várias maneiras, entre elas seu logotipo, suas ações culturais, sua publicidade, etc. Curioso é que a palavra 'brand', hoje usada sobretudo como 'marca', tem sua origem no 'branding iron', ou o ferro de marcar animais que abordamos na última edição. Em inglês, o verbo 'brand' significa, na tradução de Antônio Houaiss, 'marcar com ferro em brasa, marcar a fogo; cauterizar, ferretar, estampar, marcar, estigmatizar, gravar na memória'. Comentário do designer Marco Antonio Amaral Rezende, da Cauduro/ Martino, a respeito dessa associação etimológica entre brand e violência: 'Será que é mero acidente ou ajuda a entender as funções bélicas das marcas em situações de concorrência?' (Fim de Semana/Página 13) (Adélia Borges).

6. MERCADINHOS TÊM ATÉ CARTÃO DE CRÉDITO

Joinville, 23 de novembro - Dispostos a resistir ao avanço das grandes cadeias, os pequenos mercados de bairro partem para formação de redes cooperadas. A propriedade e administração das lojas se mantêm independentes, mas é usada uma mesma bandeira, com padronização dos pontos. A caderneta do fiado é substituída pelo cartão de crédito, compras são realizadas em conjunto para aumentar o poder de barganha com fornecedores e o rateio de custos permite anunciar na TV e investir em treinamento de funcionários - muitas vezes da própria família. Em Curitiba já há rede de bairro vendendo detergente, amaciante e carvão com marca própria. Dentro do modelo que cresce no País, desde ontem 13 pequenos mercados de Joinville, no Norte de Santa Catarina, operam organizados em rede, com a bandeira Masterville. Com lojas de aproximadamente 200 m² e muito empolgados, os treze empresários, organizados com apoio da associação de pequenas empresas da cidade (Ajorpeme), acreditam que, unidos, conseguirão elevar as vendas entre 30% e 40%. De saída a rede fechou acordo com uma financeira para ter seu próprio cartão de crédito e vender a prazo sem ter problemas com inadimplência, além de fazer publicidade na televisão. As compras conjuntas começaram pelos itens de maior giro nesse tipo de loja, os produtos da cesta básica. "Um dos maiores obstáculos é administrar disputas internas de egos", alerta o consultor de varejo, Eugênio Foganholo, da Mixxer Desenvolvimento Empresarial. Uma das redes pioneiras neste formato, a Master, de Curitiba, começou com 20 lojas em 1995 e hoje tem 13 unidades. "Alguns saíram e outros entraram. Há pessoas ambiciosas, que pensam sozinhas, e que participaram apenas para levar vantagem. A inadimplência por parte de um dos lojistas traz problemas sérios para todos", conta um dos diretores da rede Master, Jorge Kaminski. "Uma das maiores preocupação da Masterville foi justamente a seleção do integrantes do grupo", explica Fábio Santana Corrêa, da Ajorpeme. (Gazeta Mercantil/Página C 4)(Elmar Meurer de Joinville)

7. HP E IBM DISPUTARÃO MERCADO DE TI

10 de setembro de 2001 - A aquisição da Compaq Computer pela Hewlett-Packard (HP), anunciada na semana passada por meio de uma operação de troca de ações estimada em US\$ 25 bilhões, dará origem a uma das maiores corporações de Tecnologia da Informação (TI) do mundo. A operação já recebeu a aprovação das diretorias das duas empresas. Com base nos resultados apresentados pelo balanço financeiro dos últimos quatro trimestres fiscais, a nova gigante da TI responderá por vendas anuais de us\$ 87,4 bilhões e renda operacional de US\$ 3,9 bilhões, resultados só comparáveis aos da IBM, que nos últimos quatro trimestres vendeu US\$ 90,1 bilhões. Na verdade, a partir de agora, a queda de braço entre HP e IBM no mercado mundial da Tecnologia da Informação promete ser a grande atração. A chairman e CEO da HP, Carly Fiorina, deverá manter seu cargo na nova companhia. Michael Capellas, chairman e CEO da Compaq, será o seu presidente. Outros quatro integrantes da atual diretoria da Compaq integrarão o comando da companhia após a união.

A nova empresa que surge a partir da fusão da HP com a Compaq terá quatro divisões principais. A divisão 'Access Devices' será a maior em termos de receita, segundo os resultados dos últimos quatro trimestres, com vendas estimadas de US\$ 29 bilhões. Depois virá a divisão de 'Infra-estrutura de TI', que incluirá os servidores e as áreas de armazenamento de dados e softwares corporativos, com receitas estimadas em US\$ 23 bilhões. A divisão de 'Impressão e imagem' terá receitas de aproximadamente US\$ 20 bilhões. A divisão de 'serviços' - apesar de ser a menor delas - empregará quase metade da força de trabalho da nova empresa.

Os funcionários da HP e da Compaq - cerca de 145 mil em 160 países - deverão ser afetados pela fusão. Com postos de trabalho duplicados, fala-se extra-oficialmente em 15 mil demissões. Nenhum detalhe sobre cortes, no entanto, foi divulgado. de qualquer forma, algumas fábricas deverão ser fechadas nos próximos 18 meses. A Comissão Européia deverá investigar a compra da Compaq pela HP. Embora ainda reticente quanto à negociação, a União Européia tem de aprovar fusões que combinem vendas maiores que US\$ 4,5 bilhões. (Gazeta Mercantil Latino-Americana/Página 23).

8. COMPONENTES ELETRÔNICOS TERÃO CRESCIMENTO MENOR

São Paulo, 12 de setembro de 2001 - Embora 2001 não vá repetir a expansão de 20% sobre o ano anterior verificada em 2000 na produção de equipamentos e componentes de telecomunicações, haverá crescimento de pelo menos 10%, segundo previsão da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee), disse o seu presidente, Carlos Paiva Lopes, durante abertura da 1ª Telexpo Wireless, em São Paulo. 'A desaceleração do segmento de telefonia fixa começou a ocorrer no segundo semestre, o que leva o conjunto do ano a uma performance positiva.' Paiva Lopes referiu-se a um faturamento previsto de R\$ 55 bilhões este ano, comparativamente a R\$ 50 bilhões em 2000.

Em função de as operadoras dominantes terem anunciado sua intenção de atuar no Brasil inteiro, Lopes afirma que novas encomendas de equipamentos obrigatoriamente serão efetuadas. 'É claro que não vai acontecer outra expansão no segmento de fibra óptica como no ano passado, mas as operadoras terão de acender essa fibra toda instalada e para isso terão de adquirir equipamentos', diz Paiva Lopes.

A telefonia celular, por sua vez, deve continuar sustentando a ocupação parcial da indústria. 'Apenas a Telemar efetuou encomendas para sua operação móvel', diz. Restam ainda a Telecom Itália Mobile (TIM) e as operadoras das bandas A e B. 'Elas terão de acompanhar a evolução dos serviços de dados, implantando redes por pacotes e desativando as de circuitos', continuou.

Quanto à falta de simultaneidade da implantação de redes celulares, telefones e serviços de segunda geração e meia (2,5), Lopes espera evolução gradativa. 'Não se trata de uma chave virando de repente', diz. 'As operadoras vão implantar as redes, os fabricantes vão lançar os telefones e os desenvolvedores de serviços vão aparecer', previu. A exaustão do sistema de financiamento pelos fornecedores reflete um momento mundial de ausência de recursos. 'Mas os bancos estão aí para cumprir o seu papel', diz o presidente da Abinee. (Gazeta Mercantil/Página C2) (Thaís Costa).

9. PROJETO CRIA AGÊNCIA DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA

São Paulo, 26 de novembro de 2001- A versão final do projeto de lei que cria a Agência Nacional de Defesa da Concorrência (ANC) foi apresentada na sexta-feira a advogados e participantes do 7º Seminário de Defesa da Concorrência, realizado em Foz do Iguaçu. O novo projeto incorpora sugestões apresentadas pela sociedade durante o período de consulta pública.

O projeto foi apresentado pelo secretário de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda, Cláudio Considera, pelo secretário de Direito Econômico, Paulo de Tarso Ramos Ribeiro e pelo procurador geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), Fernando Furlan. A proposta ainda não definiu a qual ministério estará vinculada a nova agência, se ao da Fazenda ou ao da Justiça. Também foi apresentado outro projeto de lei que altera e acrescenta dispositivos à lei de prevenção e repressão de infrações à ordem econômica (Lei 8.884/94). Os projetos estavam em discussão desde agosto de 2000 e ficaram abertos à consulta pública até janeiro deste ano. Agora, cabe à Casa Civil da Presidência determinar quando serão encaminhados ao Congresso Nacional para votação. A ANC será responsável por defender a livre concorrência no mercado brasileiro e realizará as funções que hoje são de responsabilidade do Cade, da Secretária de Acompanhamento Econômico (SAE) e da Secretaria de Direito Econômico (SDE). A agência tem autonomia financeira e também política, já que os diretores e conselheiros da agência serão indicados pelo presidente da república para um mandato fixo.

A nova agência terá uma diretoria colegiada, composta pelo diretor geral e mais três diretores. O Cade será mantido como o órgão de julgamento da agência e avaliará os atos de fusões e incorporações de empresas da mesma forma como faz hoje, com um conselheiro presidente e mais seis conselheiros. Além disso, a agência terá uma procuradoria geral e auditoria interna. Para o procurador geral do Cade, Fernando Furlan, o novo projeto tem a vantagem de manter a atividade de defesa da concorrência como uma atividade independente das conjunturas políticas. "Hoje, os funcionários da SDE e da SEAE são membros do governo, não têm um mandato fixo, como terão os diretores da nova agência", diz. Para Furlan, o projeto que altera a lei de defesa da concorrência tem o ponto positivo de determinar que, quando duas empresas realizam um ato de fusão ou incorporação, terão que informar à Agência antes dos contratos serem assinados. Atualmente, os atos de concentração de mercado podem ser informados ao Cade até quinze dias depois de realizados. "A notificação à agência antes da realização tem a vantagem de ser uma tendência mundial e de dar mais segurança jurídica aos negócios, já que eles não poderão mais ser desfeitos depois de realizados", afirma Furlan. Além disso, ele ressalta que, atualmente, 90% das multas aplicadas às empresas são por não cumprimento do prazo de aviso do ato, o que deve diminuir com a mudança. Outro ponto importante é a mudança de critério para avaliação de atos de concentração. Atualmente, qualquer negócio feito por empresas com faturamento superior a R\$ 400 milhões em qualquer parte do mundo deve ser analisado pelos órgãos brasileiros de defesa da concorrência. Pelas novas normas, serão avaliados apenas os negócios em que um dos participantes tenha mais de R\$ 150 milhões de faturamento no Brasil e o outro tenha faturamento de no mínimo R\$ 30 milhões. Para o advogado Rabih Ali Nasser, sócio da Albino Advogados Associados, a nova medida traz mais racionalidade e agiliza os julgamentos, ao evitar que negócios que não representam mudanças importantes no mercado também sejam analisados. Também foram tomadas novas medidas para reforçar a repressão aos cartéis. Pelo projeto, a formação de cartéis passa a ser um ato ilegal por si só. Atualmente, a violação à lei só se caracteriza se os efeitos de determinado ato de concentração prejudicar ou eliminar a concorrência, ou resultar em abuso de posição dominante. Os novos projetos ainda levantam críticas. Um ponto controverso é que a prática de preços excessivos deixa de ser considerada uma conduta ilegal em relação à concorrência. (Gazeta Mercantil/Página A 10)(Clarissa Furtado de São Paulo).

10. ISENÇÃO DA CPMF NAS BOLSAS SERÁ COMPENSADA

14 de Setembro de 2001 - O ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão, Martus Tavares, disse ontem que a isenção da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF) nas aplicações em bolsa de valores não será feita sem que seja explicado e justificado como se compensará a perda de arrecadação que essa renúncia deve acarretar.

Segundo o ministro, existe um estudo na Receita Federal avaliando tal impacto, mas ele afirmou que a perda de arrecadação não tem a mesma expressão que o efeito positivo previsto para o mercado financeiro e para a economia do País. 'De qualquer jeito, a isenção não será feita sem essa preocupação com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)', afirmou. Na semana passada, o Ministério da Fazenda anunciou que até o final do ano o governo pretende aprovar um projeto de lei que isenta as operações cursadas em bolsa de valores do pagamento da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF). (Gazeta Mercantil/Página 1) (Fabio Graner).

11. REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL E CONCORRÊNCIA

São Paulo, 23 de novembro de 2001 - Três importantes decisões foram tomadas, muito recentemente, pelos órgãos responsáveis pela defesa da concorrência na Comunidade Européia e nos Estados Unidos. A primeira delas, que afeta mais diretamente os meios empresariais brasileiros, refere-se à aprovação, pela Comissão Européia, da aquisição da Caemi pela Companhia Vale do Rio Doce e pela japonesa Mitsui, através do mecanismo intitulado Compromisso de Desempenho (Agreement of Undertakings), pelo qual as duas compradoras ajustaram a alienação, nos próximos 12 meses, da participação de 50% da Caemi na canadense Quebec Cartier Mining Co. (QCM). Caso a venda não se efetive, reza o documento que as referidas ações deverão passar à guarda de um depositário (trustee). A decisão foi produto da constatação de que, sem esse desinvestimento, seriam produzidos efeitos concentracionistas horizontais muito expressivos no mercado europeu de "pellets" de minério de ferro, e os principais concorrentes não teriam condições de influenciar concretamente o mercado da Mitsui-Vale-Caemi. A segunda decisão, também tomada pela Comissão Européia, baseou-se no mesmo mecanismo e aprovou a criação da maior siderúrgica do mundo, proveniente da fusão dos grupos Usinor, da França, Arbed, de Luxemburgo, e Aceralia, da Espanha. A nova companhia será responsável pela produção de 25% do aço da Europa. O tribunal europeu, ao aprovar a concentração, exigiu a alienação de sete linhas de produção da Usinor, com o objetivo de resguardar a concorrência no mercado europeu de aços galvanizados. A terceira decisão relevante foi tomada pelo Departamento de Justiça norte-americano, por meio de um "consent decree", mecanismo assemelhado ao nosso Compromisso de Cessação de Prática, que detalhou, no âmbito de rumoroso processo iniciado pela Netscape contra a Microsoft, cláusulas que vedam a esta última a possibilidade de: a) obrigar os fabricantes de computadores a usar, com exclusividade, o sistema operacional Windows e seus aplicativos; e b) retaliar as indústrias que instalarem programas de outras marcas; o compromisso valerá por cinco anos, com a possibilidade de extensão por mais dois, mas, como foi aceito por apenas nove dos dezoito estados americanos que integram ações contra a Microsoft, ainda terá um relativamente longo caminho a percorrer. Além da batalha em Washington, outra se trava na Comissão Européia, que poderá impor sanções até mais severas, como a subdivisão da Microsoft, o desmembramento do Windows ou a abertura de interfaces para programas aplicativos. (Gazeta Mercantil/Página A 3) (Ruy Coutinho de São Paulo).

12. CLONADO PRIMEIRO EMBRIÃO HUMANO

Washington, 26 de novembro de 2001- Pesquisadores da Advanced Cell Technology Inc. (ACT) de Worcester, Massachusetts, clonaram um embrião humano pela primeira vez, segundo informou ontem a companhia. A revelação reacendeu as críticas do Executivo e do Legislativo, sabendo-se que em ambos os poderes há estudos para proibir a clonagem de embrião humano. A Advanced Cell informou que o seu objetivo com a clonagem é criar tecidos para transplante no tratamento do câncer, do mal de Parkinson, Aids e outras doenças. (Gazeta Mercantil/Página A 12).

13. CIDADANIA NA REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA

12 de setembro de 2001 - O problema energético enfrentado pelo País carrega uma revelação positiva, baseada em mudanças radicais dos hábitos e costumes de todos. A forma como o racionamento está sendo encarado e administrado pela sociedade mostra não apenas a conscientização em relação à falta de energia, mas também o exercício de criatividade para atenuar o problema. Mais do que a preocupação com a sanção tarifária, as pessoas e as empresas exercitam a cidadania, por meio da qual cada uma tem estudado e definido sua parcela de contribuição num problema que atinge a todos. A demanda por lâmpadas econômicas demonstra que o cidadão optou por uma solução de longo prazo, mesmo com um custo imediato alto. A racionalização no uso do forno de microondas, secadora de roupas, chuveiro e outros eletroeletrônicos tem sido outra prática adotada. Nas empresas, as iniciativas não têm caráter distinto. A criação de comitês internos para a racionalização energética e a edição de cartilhas de orientação para a redução do consumo pessoal têm sido praxes. As empresas têm tido a predisposição de economizar energia além da meta estabelecida. Está sendo empreendida uma verdadeira batalha contra o desperdício. O corte da produção será a última opção. Entretanto, há uma grande falha nos critérios estabelecidos para o racionamento. Uma importante decisão no que se refere à não-aprovação, por parte dos órgãos oficiais, de novas entradas de energia para as empresas, e que muitas vezes não significam uma elevação imediata no consumo e sim a expansão de atividade num futuro próximo, tem funcionado como restrição ao crescimento. Parte dos investimentos empresariais previstos para este ano, que antes seriam destinados à expansão imediata da produção, torna o rumo da geração própria de energia e de outras formas que visam reduzir os impactos dos ajustes. Esse comportamento, ainda que traga as perspectivas de uma evolução menor para o PIB de 2001, está criando procedimentos para contingências até que os problemas com a matriz energética do País estejam solucionados. Outro aspecto relevante é a sensibilização da sociedade sobre os danos de nosso modelo produtivo ao meio ambiente. Com certeza, a energia elétrica promove melhorias nas condições de educação, de saúde e do trabalho, além de criar e expandir mercados de consumo e empregos. A responsabilidade com o meio ambiente é a garantia do amanhã para as próximas gerações. De nada adianta a tecnologia se não olharmos para a natureza com olhos de cidadão. Isso é a ecocidadania. Elcio Anibal de Lucca - Administrador pela FGV/SP e presidente da Serasa. São Paulo, SP. (Gazeta Mercantil/Página A2)

14. SEM AMBIENTE EM CASA

5 de setembro de 2001 - Existe vida além do trabalho? Muitos responderiam sim, sem pensar muito. Mas, quanto tempo é destinado à 'outra vida'? É possível que alguém se sinta realmente realizado longe do escritório? A corrida para ser o melhor, o primeiro, vencer quem está por perto, tem feito com que os profissionais concentrem a maior parte da energia na carreira. São 15 horas, muitas vezes 16, de vez em quando 18 horas dedicadas à empresa ou a um trabalho que possa valer ganho financeiro, poder e reconhecimento - nem sempre nesta ordem. Uma dedicação exclusiva e extenuante, que põe em xeque a 'outra vida' - lazer, amigos, família. Em um ambiente tão competitivo, não é à toa que mais gente sinta satisfação apenas no trabalho. A carreira, em muitos casos, está virando o principal valor, a única coisa que faz sentido. 'Cada vez mais, as pessoas estão fazendo com que o trabalho seja um meio de ser feliz fora dele', diz a psicóloga Cecília Bergamini, especialista em psicologia organizacional e professora da Fundação Getúlio Vargas. 'Boa parte dos jovens executivos ambiciona atingir o primeiro milhão como se isso fosse a sua razão de existir', diz. O império da competição de mercado, que passou a dominar o mundo dos negócios nos anos 90, influenciou decisivamente para tal comportamento. Estar bem empregado se tornou tarefa para equilibristas. Preocupado em satisfazer todas as exigências, o profissional parece estar sem ambiente em casa: ficaram para mais tarde o casamento, os filhos e mesmo compromissos bem menos solenes, como sair com amigos, aproveitar o fim de semana ou tirar férias a cada ano. 'Antes, o homem fazia planos de se tornar pai aos 25 e diretor aos 40', diz a administradora de empresas Luciana Sarkozy, consultora de carreiras da Career Center. 'Hoje, a situação se inverteu: eles querem ser diretores aos 25 e pais aos 40.' É disseminada a inversão cronológica de

valores: o sucesso profissional vem primeiro. Só depois, a família. Outros fatores contribuíram para isso. 'As mulheres já não ficam em casa para cuidar das crianças e o avanço da ciência reduziu os riscos, tanto para as mulheres quanto para os homens, de programar filhos para mais tarde', lembra Luciana. 'E eles passaram a querer filhos só depois da estabilidade financeira. Nem tudo, no entanto, funciona bem na nova equação de vida dos executivos. Uma das maiores consultorias mundiais de gestão de carreira, a Drake Beam Morin (DBM), aplica um teste que identifica os principais valores dos homens e mulheres de negócios. em uma escala de oito 'âncoras' - que vai desde 'desafio puro' (gosto por coisas complicadas) até 'dedicação a uma causa' (aptidão ao voluntariado) - o que predomina é a 'gerência geral' (busca de poder). O 'estilo de vida' (prioridade à família e ao lazer) aparece freqüentemente - mas como aspiração, não como realidade. 'Eles querem ficar junto dos filhos, ter tempo para o hobby ou o esporte preferido e sair na hora certa do trabalho', diz o psicólogo Gerson Correia, da DBM. 'Mas não conseguem e isso gera frustração. "Acima de tudo, eles têm muito medo de não se realizar na carreira, de não serem reconhecidos', diz a psicóloga Maria Helena Steiner, ex-professora da Universidade de São Paulo. em 30 anos de psicologia clínica, ela atendeu várias mulheres de executivos. 'Quem só busca o dinheiro, não encontra tempo para mais nada, nem ninguém', diz. Para outra psicóloga, Karin Parodi, sócia da Career Center, o profissional que se dedica demais ao trabalho pode estar fugindo de outras áreas da vida cotidiana em que não consegue se sentir realizado. 'É preciso juntar todos os pedacinhos que compõem uma vida normal para se sentir bem', observa. Na opinião da professora Betania Tanure de Barros, da Fundação Dom Cabral, voltada à educação executiva, não por acaso os jovens de hoje dão enorme valor ao trabalho que lhes permite fazer o que gostam. 'Para agüentar tanta pressão, ninguém suportaria trabalhar em algo que não lhe proporcionasse prazer.' Para ela, muitos são movidos por uma espécie de 'adrenalina do poder' - a vontade feroz de chegar rápido ao topo e estar no centro das decisões. É tamanha essa 'adrenalina' que não se importam em se dedicar só ao trabalho. 'Eles se tornam prisioneiros do sucesso', diz Betania. 'Quanto mais investem na própria carreira, mais se desvinculam da vida pessoal.' (Gazeta Mercantil/Página A3) (Daniele Madureira, repórter do caderno Empresas & Carreiras. E-mail: dmadureira@gazetamercantil.com.br).

15. CRISE CHEGA AO ALTO ESCALÃO

São Paulo, 11 de setembro de 2001 - O mercado de trabalho para o alto escalão sente os efeitos do desaquecimento global da economia. Segundo um levantamento feito pela consultoria de recursos humanos Laerte Cordeiro, a oferta de empregos para cargos de gerência e diretoria, nos primeiros oito meses deste ano, caiu 36% na comparação com o mesmo período de 2000. As principais empresas de headhunting que atuam no Brasil - Korn Ferry, Spencer Stuart, Ray & Berndtson, TMP, Heidrick & Struggles, Fesa e Russel Reynolds - confirmam a retração. A explicação é a instabilidade da economia brasileira, motivada principalmente pelo desaceleração nos Estados Unidos, pela crise Argentina e pelo racionamento de energia. Para reanimar o mercado, as consultorias passam a oferecer serviços criativos: vale até sugerir novos postos. 'Ajudei um cliente a criar um cargo de diretor de novos negócios, que pudesse pensar exclusivamente em oportunidades para a companhia', afirma Winston Pegler, presidente da Ray & Berndtson no Brasil. Entre os novos serviços oferecidos pelas empresas está o de avaliação dos cargos. Cabe às consultorias analisar o primeiro escalão de uma empresa e sugerir alterações, incluindo até mesmo a substituição de diretores. A Spencer Stuart é uma das que oferecem esse serviço. 'Ao conferir o desempenho do profissional e ao fornecer ao cliente a visão que o mercado tem da diretoria em questão, fazemos esse trabalho', diz o presidente, Felipe Assumpção. A consultoria realizou esse tipo de avaliação para o Citibank, quando o banco estava interessado na compra do Banespa. Os consultores começam também a tomar iniciativa de procurar clientes em potencial. Na Fesa, voltada à contratação de profissionais para o mercado financeiro, a agressividade

é lei até que a economia apresente sinais de melhora. 'A cada três visitas, fechamos novos negócios', afirma Denys Monteiro, um dos sócios da consultoria. (ver editoria Empresas & Carreiras) (Daniele Madureira e Berenice Menezes).

16. REDUZIDA PREVISÃO DE CRESCIMENTO MUNDIAL

27 de novembro de 2001 - A Morgan Stanley reduziu sua previsão de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial para 2002, de 1,8% para 1,6%, citando a desaceleração no avanço do mundo industrializado. As reduções no PIB mundial feitas pela Morgan Stanley seguem-se às suas revisões decrescentes da estimativa para 2002, para as economias da Europa e dos Estados Unidos. A empresa reduziu suas estimativas para o PIB europeu no próximo ano, de 1,5% para 0,8%, e o crescimento norte-americano de 1% para 0,2%. As estimativas do crescimento mundial do PIB para 2001 permanecem inalteradas, em 1,7%. O analista Stephen Roach disse que os riscos de declínio para a economia global permanecem, após os ataques terroristas do dia 11 de setembro nos Estados Unidos. Com o recuo da previsão para as economias dos EUA e da Europa, que correspondem a 43% da economia global, o cenário econômico mundial conseqüentemente torna-se mais fraco. Roach acrescentou que, apesar de otimisticamente prever uma recuperação em duas frentes para o segundo semestre de 2002, devido ao impacto da política econômica, aos preços mais baixos do petróleo e ao fim da liquidação de estoques, as economias globais ainda enfrentarão tempos difíceis, ante a desaceleração do crescimento industrial, e as perspectivas de um fraco avanço na demanda doméstica dos países em desenvolvimento. Roach disse que, ao contrário de recessões anteriores, que começaram em pequenos países asiáticos, o declínio econômico atual é resultado da fraca economia dos EUA e do resto do mundo industrializado. E será difícil sair desse cenário mais sombrio, disse o analista. (Gazeta Mercantil/Página A10) (Dow Jones Newswires de Nova York).

17. NOVOS TRABALHADORES ELEVAM TAXA DE DESEMPREGO

Rio, 26 de novembro de 2001 - O aumento pela procura de emprego influenciou o resultado da pesquisa mensal de emprego de outubro, divulgada na sexta-feira pelo IBGE, que apontou taxa média de desemprego de 6,6% em seis regiões metropolitanas do Brasil. O resultado é superior aos 6,2% verificado em setembro, agosto e julho mas inferior à taxa de outubro do ano passado, que foi de 6,8%. A média dos dez primeiros deste ano foi de 6,3%. No mesmo período em 2000 atingiu 7,5%. Segundo a economista do departamento de emprego do IBGE, Shyrlene Ramos de Souza, o número de pessoas fora do mercado de trabalho está subindo, enquanto as taxas de ocupação têm se mantido estáveis, sem criação de postos. A economista diz que o quadro é reflexo da desaceleração econômica. Embora no acumulado do ano as taxas de ocupação apresentem sinais positivos elevação de 0,8% de janeiro a outubro, em comparação com igual período no ano passado seu crescimento é menor, enquanto que o número de desempregados tem apresentado índices crescentes por causa da entrada no mercado de pessoas acima de 15 anos. Além deles, segundo a economista, voltaram a procurar emprego pessoas que estavam fora do mercado de trabalho, como aposentados, estudantes, donas-de-casa e outros que já haviam desistido de procurar emprego chamados de 'desalentados' pelo IBGE. A taxa de atividade verificada na pesquisa atingiu 56,5% da amostra de 4,562 mil domicílios pesquisados em outubro deste ano. Esse percentual representa 17,258 milhões de pessoas ocupadas. O resultado é considerado estável em comparação com a taxa de ocupação média em setembro de 2001, quando atingiu percentual de 56,2% (o que representa 17,255 milhões de trabalhadores). Em comparação com outubro do ano passado, o número de pessoas ocupadas apresentou queda de 0,5%. De setembro para outubro deste ano, o número de pessoas trabalhando elevou-se em três regiões: Recife (1,5%), Belo Horizonte (0,9%) e Salvador (0,4%). Caiu no Rio (0,8%) e Porto Alegre (0,2%). Em São Paulo, manteve-se estável. A taxa média de desemprego aberto livre de influências sazonais passou de 6,3% em setembro para 6,9% em outubro. O indicador apresentou alta de 1,3 ponto percentual de janeiro para outubro deste ano em comparação com a queda de 0,6 ponto

percentual registrada no mesmo período do ano passado. De setembro para outubro deste ano, a taxa de desemprego cresceu nas regiões do Rio de Janeiro (de 3,8% para 4,6%), de Porto Alegre (5,1% para 5,9%) e de São Paulo (6,6% para 7%). Houve estabilidade nas seguintes regiões: Recife (8,9%), Salvador (7,9%) e Belo Horizonte (7,4%). Em comparação com outubro do ano passado, a taxa de desemprego apresentou queda em Porto Alegre (1,7 ponto percentual) e em Salvador (1,2 ponto percentual). Verificou-se alta em Recife e Belo Horizonte (0,5 ponto percentual). Segundo o IBGE, as variações não foram significativas em São Paulo e no Rio de Janeiro. Segundo o IBGE em outubro último a população desocupada atingiu 1,205 milhão. Em setembro havia sido de 1,125 milhão. (Gazeta Mercantil/Página A7) (Alessandra Saraiva do Rio).

18. JURO EXTERNO PODE CAIR PARA EVITAR RECESSÃO

12 de setembro de 2001 - Os bancos centrais dos países mais desenvolvidos podem fazer uma rodada combinada de corte nos juros para neutralizar a expectativa de forte recessão mundial desencadeada pelos ataques aos Estados Unidos que, ontem, derrubaram as principais bolsas, abalaram o dólar e elevaram o ouro e o petróleo.

A indicação veio do próprio Federal Reserve (o Fed, banco central americano), que garantiu a liquidez dos mercados, ontem, atitude acompanhada pelo Banco Central Europeu (BCE) e até pelo Banco Central (BC) brasileiro. A expectativa é de que o Fed reduza os juros quando os mercados americanos reabrirem, possivelmente na quinta-feira, antes da reunião rotineira de 2 de outubro. Seria o oitavo corte do ano. O BCE, que mantém a taxa básica em 4,25%, volta a se reunir exatamente quinta-feira.

A Bolsa de Nova York nem abriu ontem. A Bolsa de Frankfurt caiu 7,4%; a de Paris, 5,6%; e a de Londres, 4%. No Brasil, a Bovespa operou apenas das 10 às 11h15, levou um tombo de 9,17% e promete funcionar hoje. A Bolsa de Buenos Aires, que caiu 5,18%, não abrirá. A Bolsa de Tóquio abriu com atraso hoje, quarta-feira, em queda de 6,44%; depois de uma hora de pregão reduziu a perda para 5,1%. o dólar caiu no mercado internacional, chegando a recuar 1,685 para e 0,9131.no brasil subiu 2,2% para fechar a R\$ 2,664. O ouro teve alta de 5,3% em Londres e de 8% no Brasil, para R\$ 24 o grama; e o petróleo tipo Brent subiu 5,8%. (Págs. A-12, B-1, B-2 e B-4).

<http://www2.investnews.net/inn/bngm/>

7.2. Anexo 2

Questionário

PESQUISA SOBRE A INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO ORIUNDA DO AMBIENTE EXTERNO POR PARTE DE GERENTES

APRESENTAÇÃO

O acompanhamento e interpretação de eventos e tendências do ambiente externo são uns dos principais desafios gerenciais contemporâneos. Este estudo pretende investigar como os gerentes interpretam as informações oriundas do ambiente externo de suas organizações.

A presente pesquisa é pré-requisito para obtenção do título de mestre pela mestrandia **Liliam Pacheco Pinto** e está sendo orientada pelo Prof^o **Ricardo Rodrigues Barbosa**, professor titular do Departamento de Teoria e Gestão da Informação, da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Será preservada a confidencialidade de todos os dados. Contamos com sua participação ao preencher este questionário, que irá demandar cerca de **30 minutos** de seu tempo.

Parte I- Dados Pessoais

1) Cite o título de seu cargo ou função e setor:

Cargo ou Função

Setor na empresa

Preencha com seu e-mail

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

2) Sexo

Masculino Feminino

3) Faixa Etária

Até 29 anos 25-29 anos 29-39 anos 40-49 anos 50-59 anos 60 anos ou mais

4) Nível de Escolaridade

Secundário/técnico completo

Superior completo - Área:

Pós-graduação: especialização - Área :

Pós-graduação: mestrado/doutorado
 Área:

| |
|--|
| |
| |
| |

5) Há quanto tempo você está nesta instituição?

Menos 01 ano 01-05 anos 06-10 anos 11-15 anos acima de 16 anos

6) Há quanto tempo você está no cargo ou função atual?

file://A:\questionário final.htm

21/5/2002

- Menos 01 ano 01-05 anos 06-10 anos 11-15 anos acima de 16 anos

Parte II- Percepção de Tendências e Eventos

7) Qual o grau de importância, para sua organização, das tendências e eventos em cada um dos setores do ambiente indicados?

Por favor indique a coluna que melhor corresponde à sua resposta.

| SETOR AMBIENTE EXTERNO | IMPORTÂNCIA | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Importância extrema | Importante | De alguma importância | Sem importância |
| Consumidor (empresas ou indivíduos que compram seus produtos, incluindo distribuidores e revendedores) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Concorrente (empresas que fazem produtos substitutos, produtos que competem com os seus e com suas táticas competitivas). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tecnológico (desenvolvimento de técnicas de produção de novos produtos) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Regulatório (legislação e regulamentação municipais, estaduais e federais, desenvolvimento político) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Econômico (fatores econômicos tais como bolsas de valores, taxa de inflação, índice de desemprego e crescimento econômico) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sócio-cultural (tendências demográficas, valores e atitudes sociais da população) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro (favor especificar) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8) Em sua opinião qual a taxa de mudança que caracteriza cada setor do ambiente externo da sua organização abaixo indicado?

A taxa de mudança é a extensão na qual as empresas, assuntos, tendências, problemas ou oportunidades mudam com o tempo no ambiente externo de sua organização.

Uma **baixa taxa de mudança** significa que as coisas permanecem as mesmas de um ano para o outro. Uma **alta taxa de mudança** significa que as coisas mudam rapidamente e imprevisivelmente de ano para ano.

Por favor indique a coluna que melhor corresponde à sua resposta.

| SETOR AMBIENTE EXTERNO | TAXA DE MUDANÇA | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Muito alta | Alta | Baixa | Muito baixa |
| Consumidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Concorrente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tecnológico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Regulatório | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Econômico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sócio cultural | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro (favor especificar) | | | | |

9) Qual o grau de complexidade de cada um dos setores do ambiente externo?

Um setor de **alta complexidade** é composto de **diversos elementos** que influenciam o processo decisório em nível estratégico. Em ambientes dinâmicos existem muitos atores individuais e organizacionais e o relacionamento entre eles é complexo, o que dificulta a determinação de relações causais.

Por favor indique a coluna que melhor corresponde à sua resposta.

| SETOR AMBIENTE EXTERNO | GRAU DE COMPLEXIDADE | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Muito alto | Alto | Baixo | Muito baixo |
| Consumidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Concorrente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tecnológico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Regulatório | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Econômico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sócio cultural | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro (favor especificar) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10) Analise as notícias, extraídas da Gazeta Mercantil no período de setembro a novembro de 2001 de acordo com as categorias abaixo apresentadas.

Natureza: se o evento é uma ameaça ou oportunidade para sua empresa.

Relevância: uma informação é relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos de sua organização.

Velocidade de impacto: está relacionada ao tempo necessário para que os efeitos das tendências e eventos venham a ser sentidos pela sua organização. Relaciona-se à ação de um agente externo sobre a organização.

Grau de urgência: a urgência de reação da organização a um evento está relacionada às medidas que a organização deve tomar face aos eventos e tendências do ambiente externo.

Capacidade de reação: relaciona-se a ação efetiva possível para a organização face ao evento ou tendência do ambiente externo.

MELHOR ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO RECUPERAM O PRESTÍGIO DAS TELEVENDAS

Vários segmentos (malharias, indústrias de baterias, supermercados etc.), por causa das limitações da internet e da insegurança dos consumidores sobre o comércio eletrônico, estão resgatando o tradicional setor de televendas que está recuperando prestígio como eficiente instrumento de agilização do atendimento ou de fidelização de clientes.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

CONEXÃO SEM FIO AUMENTA O RAIOS DE AÇÃO DE EXECUTIVOS

As empresas brasileiras já podem utilizar para comunicação interna e externa de seus funcionários, durante viagens ou em home offices, equipamentos para conexão sem fio de notebooks e palmtops. Eles funcionam por ondas de rádio e permitem que usuários de pequenos computadores estendam o uso de redes privadas de comunicação, aumentando o raio de ação e as conexões de executivos.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|---|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input checked="" type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

CONSUMIDOR EXIGE TELEFONE MAIS MODERNO

O usuário do telefone exige mais sofisticação no serviço como: transferência de chamada, identificador de chamada, atendimento simultâneo, caixa postal e viva-voz. Ele só compra outro aparelho se proporcionar algo novo.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

ATORDOADOS PELO EXCESSO DE OPÇÕES

O consumidor muito mais ocupado e sem tempo, frente à ampla variação de produtos, fica estressado, confuso e ansioso. Mais do que se baratinar entre as opções, ele quer que lhe ofereçam o que precisa, mesmo que não tenha consciência disto no momento. Isto passa a exigir mais da capacidade das empresas de criação e inovação.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

SEM AMBIENTE EM CASA

Em muitos casos o trabalho está virando o principal valor, a única coisa que faz sentido, sendo a vida pessoal deixada de lado pelos jovens executivos na busca por sucesso profissional. Sair com amigos ou tirar férias são coisas que foram deixadas de lado e têm levado esses jovens a não saberem participar do convívio social.

| | | | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

CRISE CHEGA AO ALTO ESCALÃO

O mercado de trabalho para o alto escalão sente os efeitos do desaquecimento global da economia. Segundo a consultoria de recursos humanos Laerte Cordeiro, a oferta de empregos para cargos de gerência e diretoria, nos primeiros oito meses deste ano, caiu 36% em comparação com o mesmo período de 2000.

| | | | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

MERCADINHOS TÊM ATÉ CARTÃO DE CRÉDITO

Dispostos a resistir ao avanço das grandes cadeias, os pequenos mercados de bairro partem para formação de redes cooperadas. A propriedade e administração das lojas se mantêm independentes, mas é usada uma mesma bandeira, com padronização dos pontos. A caderneta do fiado é substituída pelo cartão de crédito e o rateio de custos permite investir na publicidade do negócio. O modelo tem crescido no país e elevado as vendas entre 30% e 40%.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

REDUZIDA A PREVISÃO DE CRESCIMENTO MUNDIAL

A Morgan Stanley reduziu sua previsão de crescimento do Produto interno bruto (PIB) mundial para 2002, de 1,8% para 1,6%, citando a desaceleração no avanço do mundo industrializado. As estimativas para o PIB europeu caíram de 1,5% para 0,8%, e o crescimento norte-americano de 1% para 0,2%.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

CLONADO PRIMEIRO EMBRIÃO HUMANO

Pesquisadores da Advanced Cell Technology Inc. (ACT) de Worcest, Massachusetts, clonaram um embrião humano pela primeira vez, segundo informou ontem a companhia. A Advanced Cell informou que seu objetivo com a clonagem é criar tecidos para transplante no tratamento do câncer, do mal de Parkinson, Aids e outras doenças.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

PROJETO CRIA AGÊNCIA DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA

A Agência Nacional de Defesa da Concorrência (ANC) será responsável por defender a livre concorrência no mercado brasileiro e terá autonomia financeira e política. Avaliará os atos de fusões e incorporações de empresas, atos de concentração, repressão aos cartéis. Um ponto controverso é que a prática de preços excessivos deixa de ser considerada uma conduta ilegal em relação à concorrência.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

NOVOS TRABALHADORES ELEVAM A TAXA DE DESEMPREGO

Segundo o IBGE o número de pessoas fora do mercado de trabalho está subindo, enquanto as taxas de ocupação se mantêm estáveis, sem criação de postos. Isto, segundo o IBGE, se deve a entrada de pessoas acima de 15 anos, daquelas que estavam fora do mercado (aposentados, estudantes, donas-de-casa etc.) e daqueles que já haviam desistido de procurar emprego, os chamados 'desalentados'.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

HP E IBM DISPUTARÃO MERCADO DE T.I.

A aquisição da Compaq Computer pela Hewlett-Packard, anunciada na primeira semana de setembro por meio de uma operação de troca de ações estimada em US\$ 25 bilhões, dará origem a uma das maiores corporações de Tecnologia da Informação do mundo.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

CIDADANIA NA REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA

Diante do racionamento de energia a sociedade tem se conscientizado em relação à falta de energia e exercitado a criatividade para atenuar o problema. É o exercício da cidadania por meio da qual cada um tem estudado e definido sua parcela de contribuição num problema que atinge a todos.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

ISENÇÃO DA CPMF NAS BOLSAS SERÁ COMPENSADA

A isenção da CPMF nas aplicações em bolsa de valores não será feita sem que seja explicado e justificado como se compensará a perda de arrecadação que essa renúncia deve acarretar.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

JURO EXTERNO PODE CAIR PARA EVITAR RECESSÃO

Os bancos centrais dos países mais desenvolvidos podem fazer corte nos juros para neutralizar a expectativa de forte recessão mundial desencadeada pelos ataques aos Estados Unidos que derrubaram as principais bolsas, abalaram o dólar e elevaram o ouro e o petróleo.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

NOVO PLÁSTICO PODE MUDAR MICROELETRÔNICA

Cientista desenvolve plásticos com capacidade para conduzir eletricidade (polímeros condutores ou semi-condutores). Com o desenvolvimento deste produto o Brasil poderá reduzir custos com a utilização de polímeros semi-condutores sobre telas de cristal, telas de computador, baterias para calculadores etc.

"É uma tecnologia no nascedouro, e estamos começando junto, interligados com todo o mundo" diz Adnei Melges Andrade professor de Engenharia USP de São Carlos.

| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
|-----------------------|---|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input checked="" type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input checked="" type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input checked="" type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input checked="" type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

COMPONENTES ELETRÔNICOS TERÃO CRESCIMENTO MENOR

A produção de equipamentos e componentes de telecomunicações crescerá pelo menos 10%, segundo previsão da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee). A desaceleração do segmento de telefonia fixa iniciou no 2º

semestre, o que leva o conjunto do ano a uma performance positiva. A estimativa é de faturamento de R\$ 55 bilhões este ano, comparativamente a R\$ 50 bilhões em 2000.

| | | | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL E CONCORRÊNCIA

Os órgãos responsáveis pela defesa da concorrência na Comunidade Européia e nos EUA decidem pela: aprovação da aquisição da Caemi pela Companhia Vale do Rio Doce e pela japonesa Mitsui, fato que afeta diretamente os meios empresariais brasileiros; criação da maior siderúrgica do mundo (fusão Usinor, da França, Arbed, de Luxemburgo, e Aceralia, da Espanha); e por algumas restrições ao monopólio da Microsoft.

| | | | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| NATUREZA | OPORTUNIDADE | | | AMEAÇA | | |
| | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena | <input type="radio"/> grande | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> pequena |
| RELEVÂNCIA | <input type="radio"/> extrema relevância | <input type="radio"/> relevante | <input type="radio"/> pouco relevante | <input type="radio"/> irrelevante | | |
| VELOCIDADE DE IMPACTO | <input type="radio"/> imediatamente | <input type="radio"/> curto prazo | <input type="radio"/> médio prazo | <input type="radio"/> longo prazo | | |
| GRAU DE URGÊNCIA | <input type="radio"/> extremo | <input type="radio"/> urgente | <input type="radio"/> de alguma urgência | <input type="radio"/> não urgente | | |
| CAPACIDADE DE REAÇÃO | <input type="radio"/> excelente | <input type="radio"/> boa | <input type="radio"/> média | <input type="radio"/> nenhuma | | |

Parte III- Informações complementares

11) Com relação a sua empresa, por favor, responda:

A- Qual é a sua área de atuação?

Transportes

Se outra área, favor especificar:

B- Qual a natureza de sua organização?

Se outro tipo, favor especificar:

C) Qual o tamanho de sua organização?

D) Sua organização possui um setor responsável pela coleta, organização e distribuição de informações sobre o ambiente organizacional externo?

Se sim, qual(is) setor(es)?

Você concorda em participar de uma entrevista que será complemento desta pesquisa?

Sim Não

Sua ajuda será muito útil, obrigada pela sua participação!

Enviar dados