



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Monitoramento ambiental em empresa de pequeno porte: caso Run&Fun assessoria esportiva**

**MARIA LUCIA GRANJA COUTINHO**

USP - Universidade de São Paulo  
luciagranja@usp.br

**HEIDY RODRIGUEZ RAMOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
heidyrr@uninove.br



## **MONITORAMENTO AMBIENTAL EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE: CASO RUN&FUN ASSESSORIA ESPORTIVA**

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar o sistema de monitoramento ambiental em uma empresa de pequeno porte brasileira. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica dos principais autores que estudam as particularidades da empresa de pequeno porte e os métodos aplicados para o monitoramento ambiental. A metodologia utilizada na pesquisa de campo é de estudo de caso com a análise da Run & Fun, empresa de assessoria esportiva, com sede em São Paulo e filiais no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e em Pernambuco. Os resultados demonstram que o monitoramento do ambiente é realizado pelos gestores da Run&Fun com base no planejamento estratégico elaborado anteriormente. A análise do ambiente tem como foco os clientes, concorrência, fornecedores de serviços e fornecedores de produtos complementares, e indicadores econômicos. A empresa pesquisada tem forte atuação na prestação de serviços às grandes organizações oferecendo atividades de Qualidade de Vida no Trabalho e atua como parceira dos seus clientes entregando benefícios mensuráveis aos empregados.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, monitoramento ambiental, pequenas empresas.

### **Abstract**

This article aims to analyze the environmental monitoring system in a small Brazilian businesses. Therefore, a theoretical review of the main authors who study the particularities of small business and the methods applied for monitoring the environmental. The methodology used in the field research is a case study with the analysis of Run & Fun, sports consultancy company, based in São Paulo and branches in Rio de Janeiro, Minas Gerais and Pernambuco. The results demonstrate that monitoring of the environment is done by the managers of the Run & Fun on the basis of strategic planning prepared earlier. The environmental analysis is focused on customers, competition, service providers and suppliers of complementary products, and economic indicators. The company studied has a strong presence in the provision of services to large organizations offering Quality of Work Life activities and acts as a partner of its customers by delivering measurable benefits to employees.

**Keywords:** strategic planning, environmental monitoring, small businesses.



## 1. Introdução

A necessidade de amadurecer a teoria organizacional e estudos de Administração voltados aos problemas e às lacunas das pequenas empresas estimula às pesquisas no sentido de contribuir na redução da taxa de mortalidade e perpetuidade das organizações de pequeno porte brasileiras.

Os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas, ao iniciarem suas atividades e na permanência no mercado onde atuam, podem ser descritos como: falta de capital de giro, falta de clientes, problemas financeiros, maus pagadores, economia em recessão, falta de crédito bancário, pesados encargos trabalhistas e o labirinto da legislação tributária do Brasil, são alguns dos percalços aos quais os pequenos empresários precisam enfrentar diariamente (GRACIOSO, 1995; SEBRAE, 2004).

O pequeno empresário tem, ao mesmo tempo, dificuldade em criar novas oportunidades de crescimento do negócio e antever possíveis ameaças à sua sobrevivência. Sendo comum observar pequenas empresas sofrerem com a ausência de um planejamento estratégico que auxilie a pensar e ter clareza da direção futura, tomar decisões diárias com discernimento das consequências a longo prazo, desenvolver bases coerentes para a tomada de decisão e melhorar seu desempenho (BRYSON, 1988).

O planejamento estratégico como a técnica administrativa, que ordena ideias e ações da empresa indicando o caminho a ser trilhado, é formado pela análise dos aspectos internos (pontos fortes e fracos) e do ambiente em busca de oportunidades de negócios e previsão de possíveis ameaças (ALMEIDA, 2010).

A análise ambiental quando envolve pequenas empresas é posta em prática de maneira informal, concentrada na pessoa do dono e com uso limitado de sistema de análise gerencial. Almeida e Moreira Junior (2004) afirmam que é essencial simplificar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico com o objetivo de ultrapassar as barreiras decorrentes da falta de tempo e disposição do pequeno empresário para pensar estrategicamente, a ausência de informações do ambiente organizacional que está inserido, a fragilidade da formação de uma equipe comprometida e a pouca consistência na tomada de decisão.

O sistema de monitoramento de informações para pequenas empresas é analisado pelos autores Calori (1989), Aaker (1983) e Pearce II *et al.* (1982) como um processo que deve ser seletivo e direcionado por meio da redução, escolha e concentração das variáveis de maior impacto e influência, e a descentralização do monitoramento das informações para pessoas de diversas áreas da empresa. Sendo também de fundamental importância delegar atividades de acordo com o perfil dos envolvidos na análise ambiental (ALMEIDA; CANCELLIER; ESTRADA, 2005).

A análise ambiental deve fazer parte da realidade das pequenas empresas como recurso para estimular o pensamento e ações de longo prazo e responder de maneira eficiente aos constantes movimentos econômicos e políticos do mercado brasileiro. Sendo relevante observar a necessidade de acompanhar as mudanças das leis e regras decorrentes da legislação trabalhistas, das instituições nas quais a pequena empresa estabelece parcerias, como também nos fatores que podem ser diferenciais no mercado onde está inserida. De acordo com o contexto apresentado, a pergunta de pesquisa neste estudo é: como uma empresa de pequeno porte brasileira realiza o monitoramento ambiental?

Este artigo, portanto, tem como objetivo analisar o sistema de monitoramento ambiental em uma empresa de pequeno porte brasileira, especificamente, foi estudado o caso da empresa Run & Fun Assessoria Esportiva. O modelo escolhido para o estudo se baseia na segmentação



ambiental desenvolvida por Almeida (2010) para avaliar o ambiente externo com os macroambientes clima, solo, ambiente operacional e ambiente interno.

O artigo trata na seção seguinte da revisão teórica sobre monitoramento ambiental e apresenta as principais características das pequenas empresas. A terceira seção descreve a metodologia de pesquisa aplicada à empresa de assessoria esportiva pesquisada. A quarta seção ressalta os resultados das entrevistas e a análise dos resultados encontrados. A última seção relaciona as considerações finais assim como os principais achados do estudo.

## 2. Revisão Bibliográfica

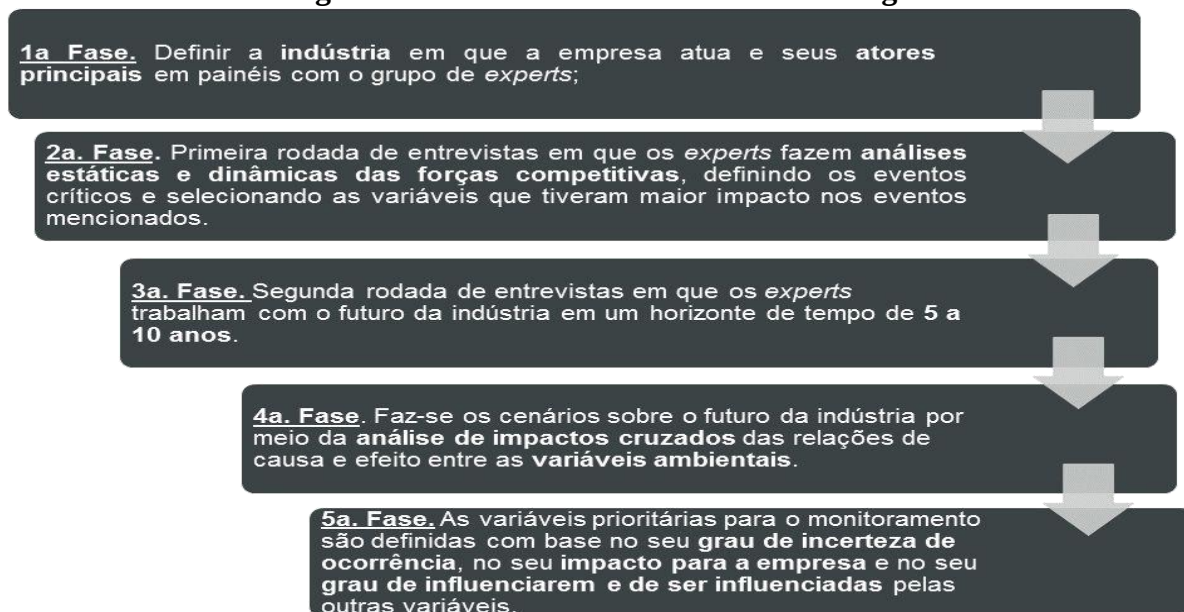
A revisão bibliográfica apresentada os principais modelos de análise ambiental encontrados na literatura pesquisada. Para a identificação das práticas de monitoramento da pesquisa de campo são utilizadas as análises segundo Calori (1989), Aaker (1983), Pearce II *et al.* (1982) e Almeida (2010). Na sequência se apresentam as características e cenário atual das empresas de pequeno porte no contexto do Brasil.

### 2.1 Monitoramento Ambiental

A literatura recente sobre planejamento estratégico nas pequenas empresas tem crescido consideravelmente nas últimas décadas. Alguns autores recomendam que os pequenos empresários usem o planejamento estratégico como ferramenta para melhorar o desempenho (BALASUNDARAM, 2009; GIBB; SCOTT, 1985).

Como parte fundamental do planejamento estratégico, o monitoramento ambiental ajuda a pequena empresa a conhecer seu mercado e estar preparada para as oportunidades e ameaças futuras. De acordo com Calori (1989) o sistema de monitoramento de negócios deve ser dividido em 5 fases como mostra a Figura 1, e composto de 123 variáveis ambientais considerando o contexto, atores estratégicos, estrutura e valor da indústria. A análise das variáveis é realizada por um grupo de *experts* com 15 a 20 pessoas.

**Figura 1 – Sistema de monitoramento de negócios**



Fonte: Adaptado de Calori (1989).



As vantagens do sistema de monitoramento de negócios segundo Calori (1989) são a ausência de criação de um departamento específico para monitorar o ambiente, promover o pensamento para o futuro e analisar o ambiente de forma específica para a empresa e de acordo com a estratégia selecionada. Contudo, o custo e necessidade de dedicação elevada de tempo para executar as fases como ilustrada na Figura 1.

Para Aaker (1983) o sistema de monitoramento deve ser realizado para evitar que as empresas percam um grande número de informações sejam aquelas que os membros da organização estão expostos no seu dia a dia ou que poderiam ter sido expostos caso tivessem procurado. Segundo este autor, para a análise ambiental são necessários: (1) identificar as necessidades de informação; (2) determinar as fontes de informações; (3) definir os participantes envolvidos com o planejamento estratégico; (4) atribuir as tarefas; (5) armazenar e processar as informações; e (6) disseminar as informações.

O sistema de monitoramento proposto por Pearce II *et al.* (1982) reforça a necessidade de previsão e prioridades nos negócios da pequena empresa com a adaptação para a realidade. De acordo com os autores são recomendados: minimizar o custo de dinheiro e tempo; racionalizar o método de monitoramento; selecionar as técnicas que se encaixam com as personalidades dos participantes; e não deixar que a técnica de monitoramento atrapalhe a flexibilidade e a agilidade próprias da pequena empresa.

O modelo de segmentação ambiental, proposto por Almeida (2010), considera a análise dos vários segmentos dentro e fora do ambiente da empresa, como apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Segmentação ambiental**

| <b>Segmento ambiental</b>   | <b>Variáveis ambientais</b>                                                               | <b>Características</b>                                                                                       | <b>Métodos de análise</b>                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Macroambiente Clima</b>  | Ligadas às ações de governo, tais como: mudanças de leis, medidas econômicas e políticas. | Difícil de ser prevista a curto prazo.                                                                       | Ouvir opiniões de <i>experts</i> e prever fatos econômicos e políticos de longo prazo.                           |
| <b>Macroambiente Solo</b>   | Ligadas ao estudo da tendência da população e suas características.                       | Previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE.                                              | Usar estudos estatísticos disponíveis.                                                                           |
| <b>Ambiente Operacional</b> | Como deve funcionar a entidade de acordo com as variáveis das operações.                  | Identificar como as relações operacionais serão no futuro levando-se em conta o desenvolvimento tecnológico. | Usar o método de estudo de cenários considerando tendências atuais para prever as relações operacionais futuras. |
| <b>Ambiente Interno</b>     | Ligados aos valores e aspirações das pessoas relevantes.                                  | Os valores e aspirações são difíceis de ser mudados.                                                         | Usar sistema de análise de cultura organizacional.                                                               |

Fonte: Adaptado de Almeida (2010).





A análise ambiental, nas pequenas empresas, deve ser realizada considerando a dificuldade do empresário em: concentrar-se na tarefa de planejar e deixar de lado as responsabilidades do cotidiano sendo essencial o alinhamento do que o proprietário deseja para o futuro da empresa e a formação de uma equipe comprometida e capaz de realizar as tarefas relacionadas ao planejamento estratégico. Como apresentado no Quadro 1, as variáveis relacionadas sofrem influências políticas, econômicas, financeiras, desenvolvimento tecnológico e a própria cultura da empresa de pequeno porte (ALMEIDA, 2010).

## **2.2 Pequenas Empresas**

A definição de empresa de pequeno porte segundo o SEBRAE (2015) tem como base o faturamento anual e considera o empreendedor individual aquele que tem faturamento bruto de, no máximo, R\$ 60 mil ao ano e pode atuar em 400 atividades permitidas por Lei; a microempresa com faturamento de até R\$ 360 mil; a empresa de pequeno porte com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões; e o pequeno produtor rural representado por pessoa física que explora atividades agrícolas e/ou pecuárias e que tenha faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

No Brasil, o contingente de microempresas e empresas de pequeno porte está em torno de 9 milhões em 2014, representando mais da metade dos empregos formais. As micro e pequenas empresas tem uma relevante importância na economia do país, com uma participação no PIB da indústria de 22,5%, nos serviços de 36,3% e no comércio, de 53,4% do PIB deste setor. (SEBRAE, 2014). O último Boletim de Estudos e Pesquisas do SEBRAE (2015) aponta a redução de microempresas e empresas de pequeno porte com o total de 5,2 milhões.

As principais características relativas à gestão das pequenas empresas são: geridas pelos próprios sócios, podendo ser um indivíduo ou pequeno grupo, que exercem o poder de forma direta sobre os empregados; o número de empregados é reduzido e com pouca especialização; a estrutura organizacional é composta por um número restrito de níveis hierárquicos; e a autoridade para a tomada de decisão é concentrada no proprietário da empresa, existindo assim pouca delegação (MINTZBERG, 1979).

O capital é próprio e os recursos são limitados havendo dificuldades em buscar financiamentos com instituições financeiras decorrente do capital fechado. Outras particularidades estão relacionadas à vocação para o processo, a falta de sistemas gerenciais sofisticados e susceptíveis às transformações ambientais (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; ALMEIDA; CANCELLIER; ESTRADA, 2005).

Como ressaltam Fischmann, Zaccarelli e Leme (1980, p. 48):

“Os tipos de empresas que são muito sensíveis às transformações do ambiente são geralmente as empresas pequenas, que podem ser grandemente beneficiadas ou prejudicadas. Elas funcionam como verdadeiros indicadores ecológicos, isto é, indicadores de transformação que está ocorrendo no ambiente empresarial.”

A classificação do porte de uma empresa brasileira é, frequentemente, realizada por meio do número de funcionários contratados, além de análises com base no capital registrado, na quantidade de produtos fabricados e serviços prestados, e no valor do faturamento.

Há certa dificuldade em estabelecer um critério único para definir o porte de uma organização. E na realidade nacional pesa a própria informalidade das relações de trabalho



entre empregado e empregador o que torna o parâmetro do número de pessoas contratadas com baixa relevância estatística (CHÉR, 1990; ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004).

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013 (SEBRAE, 2013, p. 19) “o porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica”. Os dados apresentados no Quadro 2 não incluem as atividades de agropecuária, por considerarem que o empreendedor rural não é obrigado por Lei a registrar-se como pessoa jurídica nos órgãos competentes e reguladores.

**Quadro 2 – Classificação do estabelecimento segundo o porte**

| Porte           | Setores                       |                                    |
|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|
|                 | Indústria <sup>(1)</sup>      | Comércio e Serviços <sup>(2)</sup> |
| Microempresa    | até 19 pessoas ocupadas       | até 9 pessoas ocupadas             |
| Pequena empresa | de 20 a 99 pessoas ocupadas   | de 10 a 49 pessoas ocupadas        |
| Média empresa   | de 100 a 499 pessoas ocupadas | de 50 a 99 pessoas ocupadas        |
| Grande empresa  | 500 pessoas ocupadas ou mais  | 100 pessoas ocupadas ou mais       |

Fonte: SEBRAE (2013, p. 19).

Como apresentado no Quadro 2, a classificação em uso é de pessoas ocupadas considerando que são aquelas com atividade profissional exercida de forma regular e irregular com pelo menos uma hora completa por semana e remunerado. Para o trabalho não remunerado quando for de ajuda nos negócios de familiares (SEBRAE, 2013, p. 19).

Para este artigo, considera-se a classificação de pequena empresa de serviços com base no número de profissionais contratados, entre 10 a 49 pessoas ocupadas conforme dados coletados pelo SEBRAE (2013). Outra particularidade relevante está na oscilação do faturamento no setor de serviços dificultando a análise do porte da empresa pela receita.

### **3. Metodologia**

O método de pesquisa para este artigo é o estudo de caso por ser ideal para responder as perguntas “como” e “por quê”, quão contemporâneo é o fenômeno pesquisado e se há pouco conhecimento sobre os acontecimentos (YIN, 2005).

O estudo de caso apresenta os fatos ou evidências, de maneira inteligível e no curso dos acontecimentos, compondo uma história formada por diferentes opiniões sobre a realidade organizacional, com base em variáveis e conceitos (REMENYI *et al.*, 1994).

Eisenhardt (1989) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que focaliza o entendimento dos acontecimentos dentro de um único ambiente. Essa estratégia foca um ou mais casos para criar constructos teóricos, proposições e teoria de alcance médio a partir de evidência empírica, baseada em caso. Com isso, consegue combinar diversos métodos de coleta de dados, entre eles, arquivos, entrevistas, questionários e observações. Essa escolha se deve ao método ser ideal para responder às perguntas relacionadas ao fenômeno pesquisado e tem como pergunta central desta pesquisa: Como a Run&Fun Assessoria Esportiva realiza o monitoramento ambiental?



Os procedimentos metodológicos para este estudo de caso são: realização da revisão bibliográfica, escolha dos métodos de pesquisa, seleção do universo pesquisado, escolha dos instrumentos e tratamento dos dados e informações coletados.

Em relação à pesquisa bibliográfica, apresenta-se a literatura específica para a investigação, as publicações acadêmicas de autores reconhecidos e pesquisas em artigos, livros seminais e novos (GABBOTT, 2004; BAKER, 2000; ROWLEY; SLACK, 2004).

O instrumento considerado para a coleta de dados primários é a entrevista quando o método é o de estudo de caso. É aconselhável o uso das entrevistas com vários e significativos informantes, a fim de obter uma visão do fenômeno pesquisado por várias perspectivas. O ideal, então, é escolher informantes de diferentes níveis hierárquicos para investigar o fenômeno.

O questionário, aplicado como instrumento de levantamento de informações, é composto de questões abertas, para facilitar o diálogo e levantar o maior número de informações necessárias sobre o tema pesquisado. Os participantes da pesquisa que responderam ao questionário foram: o sócio, o diretor técnico e o assistente técnico da Run&Fun Assessoria Esportiva.

A coleta dos dados secundários está baseada no levantamento dos documentos da empresa e de revistas, *sites* e periódicos especializados nos temas pesquisados, como também, instituições de classe e sindicatos, tais como: CORPORE, Associação de corredores reunidos; CREF, Conselho Regional de Educação Física; SINDEFESP, Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Estado de São Paulo; Federação Paulista de Atletismo e CONFEF, Conselho Federal de Educação Física.

#### **4. Análise de Resultados**

A Run & Fun Assessoria Esportiva, empresa prestadora de serviços em esportes como corrida, caminhada, *Triathlon* e natação, foi fundada em 1993 por Mario Sergio Andrade Silva, professor de educação física, para assessorar às pessoas que querem praticar atividade física e buscam qualidade de vida. A seguir são detalhados os dados e informações coletados durante as entrevistas nos meses de maio de 2014 e setembro de 2015 com o sócio, o diretor técnico e o assistente técnico.

A matriz da assessoria esportiva pesquisada está localizada em São Paulo e tem três filiais nas cidades de Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Recife. Possui cerca de 45 profissionais entre professores de educação física, fisioterapeutas, nutricionistas e gestor de negócio.

Os atletas, estes, executivos, empresários e profissionais de diversas áreas, recebem orientação para programas de corrida, caminhada, natação, *triathlon*, musculação e ciclismo. Assim como para serviços voltados à nutrição, avaliação física, massagem, médico acupunturista e fisioterapeuta, além de assessorar projetos de qualidade de vida dentro de grandes empresas. As atividades esportivas são realizadas em parques públicos, cidade universitária em São Paulo e academias dentro das empresas clientes com o acompanhamento dos técnicos.

Os dados estatísticos revelam a evolução da prestação de serviço das assessorias esportivas em São Paulo. A CORPORE – entidade sem fins lucrativos e representante dos corredores paulistas – registrou crescimento no número de atletas cadastrados. Em 1994 havia

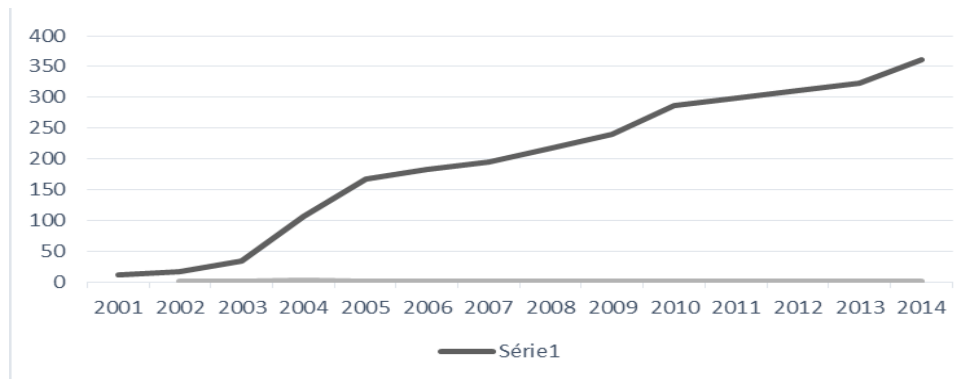




três pessoas e em 2014 houve o total de quatrocentos e cinquenta e cinco inscritos (CORPORE, 2015).

Conforme dados da Federação Paulista de Atletismo (2015), entidade que promove a prática do atletismo, houve um expressivo crescimento no número de corridas de rua em São Paulo, principalmente a partir de 2003, como apresentado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Evolução do número de provas no Estado de São Paulo**



Fonte: Federação Paulista de Atletismo (2015).

Os dados apresentados no Gráfico 1 demonstram o crescimento do número de atletas que participam de corridas de rua na cidade de São Paulo no período de 2004 a 2014. Consequentemente, o aumento de clientes potenciais para prestação de serviço dos profissionais de educação física e nutrição e consolidação do negócio das assessorias esportivas.

Em relação à assessoria esportiva, a Run & Fun está presente nos principais eventos nacionais e internacionais oferecendo estrutura de apoio em maratonas que acontecem, com maior frequência, nos Estados Unidos e Europa. O aumento do número de atletas e a abertura do mercado dos Programas de Qualidade de Vida, pela iniciativa de grandes organizações, com o objetivo de oferecer aos empregados o estímulo à prática de atividades físicas e mudança de hábito com relação a alimentação foi decisivo para a Run&Fun aumentar a participação no mercado corporativo e elaborar o planejamento estratégico como direcionador no crescimento de maneira consistente.

Desde 2007, a Run&Fun elabora anualmente o planejamento estratégico com a participação dos colaboradores de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Pernambuco. As avaliações para continuidade ou ajustes dos projetos em andamento são realizadas semestralmente. Além das reuniões semanais de acompanhamento das atividades de rotina do próprio negócio.

Assim, a Run & Fun tem como missão estar próxima às pessoas, sejam clientes, fornecedores ou companheiros de trabalho com a crença que o desempenho esportivo de ponta e a qualidade de vida podem conviver em harmonia. E a responsabilidade direcionada para além da orientação esportiva construindo cumplicidade com os atletas com a intenção de melhorar e manter a prática esportiva individual e podendo ser alcançadas com alegria e espírito de equipe.



Com base no modelo de monitoramento ambiental apresentado por Almeida (2010), a análise do ambiente na Run & Fun é feita por meio do monitoramento das seguintes informações, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Segmentação ambiental Run&Fun Assessoria Esportiva**

| Segmento ambiental          | Variáveis ambientais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Macroambiente Clima</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores econômicos: monitoramento do setor de assessoria esportiva e indicadores econômicos de mercado de serviços.</li><li>• Obrigações trabalhistas e provisões orçamentárias: dentro do planejamento estratégico são consideradas as provisões orçamentárias para o cumprimento das obrigações inerentes à Legislação Trabalhista e possíveis alterações na legislação específica à prática de esportes em vias públicas e uso do espaço público.</li></ul> |
| <b>Macroambiente Solo</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Previsões do número de atletas com base em dados estatísticos de associações como CORPORE e entidades de classe como a FDA.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ambiente Operacional</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Foco nas necessidades dos clientes e naquilo que se espera da empresa.</li><li>• Criação de novas ferramentas e aplicativos para o atleta treinar sem a presença do técnico nem local e hora predeterminados.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ambiente Interno</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento dos valores e aspirações dos colaboradores, fornecedores de serviços e produtos complementares (fornecedor de uniforme da equipe) para garantirem a excelência na qualidade de serviço e nas parcerias de negócios.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                          |

As fontes de coleta de informações para o monitoramento do mercado de atuação da Run&Fun são as visitas realizadas aos clientes e fornecedores; as mídias digitais; as observações realizadas nos locais de treinos e em conversas com os atletas; as parcerias com fornecedores por meio de indicação e dados econômicos do setor com base na mídia especializada.

A mídia social, vista como fonte de coleta de informações de mercado e divulgação das ações da empresa, é encarada, pelo fundador da empresa pesquisada, como de grande relevância e com força para “divulgação, compartilhamento de feitos e venda de planos e ideias”.

Os responsáveis pela coleta de informações do ambiente são: o sócio, o diretor de operações, a gerente e a assistente administrativa, os treinadores e os canais de relacionamento.

Abaixo são especificados cada um dos responsáveis pela análise das informações monitoradas:

- necessidade cliente (corporativo): sócio e assistente técnico;
- necessidade cliente (varejo): treinadores e sócio;



- concorrência: sócio; fornecedores de serviço: diretor técnico;
- fornecedores de produtos complementares: gerente administrativa e assistente;
- indicadores econômicos: sócio.

A armazenagem das informações e dados coletados é feita em arquivos eletrônicos compartilhados, relatórios distribuídos aos envolvidos com a atividade de monitoramento, informativos impressos e *e-mail*.

A divulgação das informações ocorre nas reuniões periódicas, relatórios apresentados nas reuniões e acessados por meio eletrônico e por *e-mail*.

Para o Diretor Técnico da Run&Fun as vantagens de monitorar o mercado onde a empresa atua é “ter uma visão exata da concorrência e assim competir com mais força e antecipar eventuais demandas do nosso público.”

## **5. Considerações Finais**

O objetivo deste artigo é apresentar como uma pequena empresa realiza o monitoramento do ambiente empresarial considerando as informações de interesse, as fontes de coleta de informações, os responsáveis pela coleta, a armazenagem dos dados e informações, como também, sua análise e divulgação aos envolvidos.

A Run&Fun assessoria esportiva, empresa pesquisada, apresenta o sistema de monitoramento descentralizado com a participação de pessoas em áreas diferentes. Como exposto, anteriormente, a análise do ambiente é feita com base em informações dos clientes, concorrência, fornecedores e indicadores econômicos.

A responsabilidade pela coleta e análise das informações são executadas pelos profissionais previamente definidos. Percebesse a prática da disseminação, armazenamento e distribuição das informações identificadas na análise ambiental.

Nas entrevistas realizadas com o sócio, o diretor técnico e o assistente técnico observa-se comprometimento da equipe influenciado pela visão estratégica do fundador. Além da sua característica de empreendedor ao iniciar de forma pioneira o negócio em São Paulo.

Os profissionais que trabalham na Run&Fun são especializados com formação na área de saúde, tais como: educação física, nutrição e fisioterapia. Há um número restrito de níveis hierárquicos na estrutura da empresa facilitando a comunicação e a tomada de decisões. A autoridade das decisões está compartilhada entre o proprietário e o diretor técnico. A vocação do fundador da Run&Fun para atuar no setor de assessoria esportiva se deve a sua formação em educação física e a atuação como atleta de elite de natação.

Outro aspecto que influenciou o crescimento do setor foi o movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), quando as grandes empresas buscaram nas assessorias esportivas, a prestação de serviços com o objetivo de oferecer benefícios e ações voltadas à prática de esportes e mudança de hábitos alimentares, e de estilo de vida dos empregados.

Há, nesta nova fase das assessorias esportivas, a necessidade de atender ao cliente corporativo de grande porte, com um elevado número de empregados, e demandas específicas de serviços de saúde. Por outro lado, é uma saída para evitar o adoecimento e elevar a autoestima e produtividade dos profissionais atletas. Entretanto, são exigidas competências essenciais para corresponder às expectativas das grandes empresas. Isso exige planejamento estratégico e capacidade de diferenciar seus serviços nesse mercado.



Como diferencial no mercado de atuação, a Run & Fun se destaca pela estrutura, os processos e a metodologia. Há significativo investimento em treinamento, aprimoramento dos profissionais e pesquisa de novas metodologias e acessórios que elevem a performance dos atletas.

Os principais pontos que devem ser observados estão relacionados às parcerias com instituições públicas e privadas, a forte concorrência do setor em estudo e os principais patrocinadores da Run & Fun. A análise ambiental deve ser encarada como um recurso para fortalecer a competência de empresa pioneira e atualizada com novos procedimentos e recursos esportivos. Mas, principalmente, buscar outras práticas administrativas, por meio da análise de cenário, cuja contribuição está em conhecer melhor a inter-relação entre as variáveis ambientais e com isso, fortalecer o negócio da empresa no futuro.

## Referências

- AAKER, David. *Organizing a strategic information scanning system*. **California Management Review**, v. 25, n.2, p. 76-83, 1983.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; CANCELLIER, Everton Pellizaro; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. **Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia**, 2005.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME'S na cidade de São Paulo. **Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE**, 2004.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BAKER, Michael J. *Writing a literature review*. **The Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 219-247, 2000.
- BALASUNDARAM, Nimalathsan. *Incidence of strategic planning in small business: an overview*. **University of Petrol**, v. LXI, n. 3, 2009.
- BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, 1988.
- CALORI, Roland. *Designing a business scanning system*. **Long Range Planning**, v. 22, n.1, p. 69-82, 1989.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.
- CONFED. **Conselho Federal de Educação Física**. Disponível em: <<http://www.confef.org.br>> Acesso em: 10 de Junho de 2013.
- CORPORE. **Associação de corretores reunidos**. Disponível em: <<http://www.corpore.org.br>> Acesso em: 13 de Setembro de 2015.
- CREF. **Conselho Regional de Educação Física**. Disponível em: <<http://www.cref.org.br>> Acesso em: 03 de Junho de 2013.
- EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FDA. **Federação Paulista de Atletismo**. Disponível em: <<http://www.atletismofda.org.br>> Acesso em: 13 de Setembro de 2015.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ZACARELLI, Sérgio B; LEME, Ruy Aguiar. **Ecologia de Empresas**. Ed. Atlas, São Paulo, 1980.
- GABBOTT, Marek. *Undertaking a literature review in marketing*. **The Marketing Review**, v. 4, p. 411-429, Winter 2004.



GIBB, Allan; SCOTT, Mike. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 6, p. 597-631, 1985.

GRACIOSO, F. **Grandes sucessos da pequena empresa**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. McGill University. Prentice Hall, 1979.

PEARCE II, John A.; CHAPMAN, Bruce L.; DAVID, Fred R. Environmental scanning for small and growing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 3, p. 27, 1982.

REMENYI, Dan; MONEY, Arthur; PRICE, David; BANNISTER, Frank. *The creation of knowledge through case study research*. **The Irish Journal of Management**, Cambridge University Press, 1994.

ROWLEY, Jennifer; SLACK, Francis. *Conducting a literature review*. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 33-38, 2004.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Ed. SEBRAE, 2004.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho/2014. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 10/09/2015.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo, 2013. Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 18/09/2015.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em: 18/09/2015.

SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas**, no. 44, Agosto/2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 18/09/2015.

SINDEFESP. **Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Estado de São Paulo**. Disponível em: «<http://www.sindefesp.org.br>» Acesso em: 10/06/2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.