

# ATIVIDADES DE MONITORAMENTO EM EMPRESAS DE *STARTUP* DE BASE TECNOLÓGICA NA INDÚSTRIA DO TURISMO\*

Wlamir Gonçalves Xavier\*\*

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier\*\*\*

**Resumo:** O monitoramento estratégico do ambiente de empresas *startup* da área de tecnologia é abordado nesse trabalho. Apesar de existir diversificada literatura sobre monitoramento em empresas de grande e pequeno porte, não foram identificados estudos sobre empresas nascentes de base tecnológica. Essa investigação descreve o processo de monitoramento ambiental segundo um modelo adaptado de Aaker (1983) e Cancellier, Almeida e Estrada (2005). As dimensões utilizadas são: variáveis monitoradas e necessidades de informação, responsabilidade pelo monitoramento, frequência de monitoramento, fontes utilizadas, armazenamento, análise e disseminação da informação. Foi utilizada metodologia de estudo de caso único desenvolvido em uma empresa brasileira de tecnologia em fase pré-operacional. Os resultados indicam que a atividade é desenvolvida de forma desestruturada e há pouca aderência às recomendações da literatura.

**Palavras-chave:** Monitoramento ambiental. Pequena empresa. Empresas de Base Tecnológica.

**Abstract:** Environmental scanning on small high tech firms is the focus of this paper. Despite there are many studies about focus scanning on firms in general, there is a lack of studies on high tech startup companies. This article describes the scanning process of a startup firm according to a model derived from Aaker (1983) and Cancellier, Almeida e Estrada (2005). The dimensions considered are: scanned variables and information needs, scanning responsibilities, scanning frequency, information sources, information storage, analysis and distribution. We examined scanning practices of executives of a Brazilian Internet startup company. Findings suggest that the environmental scanning is not structured and there is little compliance to standard recommendations of this field of research.

**Key Words:** Environmental scanning. Small Business. High Tech Firms.

**Classificação do JEL:** M1, Business administration; M10, General.

---

\* Uma versão preliminar deste trabalho foi publicada nos anais do XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica em 2008.

\*\* Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC e Doutorando em Administração pela UNIVALI. Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. E-mail: wlamir@uol.com.br.

\*\*\* Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. E-mail: e2elc@udesc.br

## 1 Introdução

A criação de uma empresa de tecnologia envolve inúmeras atividades que o empreendedor deve desempenhar, muitas das quais simultaneamente. O processo de criação desse tipo de empreendimento tem sido discutido pela literatura sob vários aspectos, dentre os quais se destacam os econômicos, em que o capital de risco recebe especial atenção (Salles-Filho; Albergoni, 2006; Nakamura *et al.*, 2006).

O monitoramento ambiental é, por sua vez, relevante aspecto abordado em estudos de administração (Cancellier *et al.*, 2005), sendo apontado como uma das principais formas de aprendizagem organizacional (Analoui; Karami, 2002). Sua importância se torna mais evidente em ambientes turbulentos, onde a impossibilidade de prever alterações faz com que o processo decisório das empresas dependa muito da sua capacidade de se adaptar e responder a mudanças externas (Grant, 2003).

No entanto, o monitoramento ambiental tem sido estudado em grandes corporações (May *et al.*, 2000) e em empresas de pequeno porte (Beal, 2000; Cancellier *et al.*, 2007), sendo pouco explorado em estudos que abordem empresas de base tecnológica em formação.

No Brasil, novas empresas enfrentam dificuldades que as fazem encerrar as atividades nos primeiros anos de operação (SEBRAE, 2004). Justificativas para este fato apontam para a restrição de recursos e acesso a crédito, reduzido número de clientes, inadimplência e aspectos conjunturais da economia entre outros. Acredita-se que algumas dessas dimensões podem ser mais bem conhecidas através do monitoramento ambiental. Dificuldades extras ocorrem em empresas de base tecnológica, envoltas normalmente em um ambiente de alto dinamismo.

Essas empresas exercem relevante papel na economia e na sociedade, reconhecidas como fundamentais ao desenvolvimento econômico de países e regiões (Carvalho *et al.*, 2000). Porém, as pequenas empresas de base tecnológica ainda são consideradas frágeis no Brasil, e uma das razões está

na limitada capacitação gerencial dos empreendedores e sua dificuldade em compreender o mercado em que atuam (Pinho *et al.*, 2002).

Neste artigo explora-se uma das proposições de Beal (2000), cujo trabalho empírico indicou a relevância do escopo do monitoramento ambiental para o melhor alinhamento estratégico de pequenas empresas. No entanto, a frequência do monitoramento não se mostrou relevante nos estudos desse autor, aspecto que pode ser distinto para a realidade de empresas nascentes cujo ambiente seja turbulento.

As atividades de monitoramento são influenciadas pelo porte da empresa, e Cancellier, Almeida e Estrada (2005) resumem algumas diferenças entre empresas de grande e pequeno porte, que são: limitação de recursos e capital, processo decisório, disponibilidade de sistemas de informações gerenciais, flexibilidade e dirigibilidade, e a capacidade de influenciar o ambiente. Independente do tamanho da empresa, o monitoramento torna-se relevante e é destacado na literatura o como estas características se apresentam em empresas *startups*, objeto do estudo.

Empresas *startups* não são necessariamente de pequeno porte, mas seus recursos geralmente são focados no lançamento na empresa e no plano de negócios que contempla análise de mercado e ambiente. Como a empresa é nova, normalmente ela não participa de associações ou entidades de classe que podem auxiliar em atividades de monitoramento, tornando esta atividade uma iniciativa não compartilhada (Salles-Filho; Albergoni, 2006).

A tomada de decisão é concentrada na figura do empreendedor e nisso ela se assemelha a uma empresa de menor porte. No entanto, o processo decisório é em muito influenciado por gestores de capital de risco toda vez que esse capital é utilizado (Nakamura *et al.*, 2006). As características do empreendedor com frequência definem a forma e frequência do monitoramento. A ausência de rotinas e práticas impede que as informações sejam coletadas, filtradas e analisadas de forma estruturada, concorrendo para a utilização parcial ou inadequada de informações disponíveis.

Por contar com poucos colaboradores, *startups* são flexíveis e podem fazer uso de forma ágil de informações disponíveis, como ocorre em empresas de pequeno porte. Em contrapartida, esta característica impede que este tipo de empresa exerça influência nos mercados e ambiente onde atua, expediente que empresas de grande porte por vezes utilizam.

Essa investigação busca compreender a influência de atividades de monitoramento no alinhamento estratégico de novas empresas de base tecnológica. Outros efeitos também são analisados em suas atividades operacionais, dentre as quais a obtenção de recursos oriundos de capital de risco.

O presente trabalho é um estudo de cunho descritivo e baseia-se no uso de estudo de caso único desenvolvido em uma empresa de tecnologia em fase pré-operacional. O termo *startup* doravante será utilizado para referenciar empresas nascentes, que atuam a pouco tempo no mercado. Destaca-se que o termo *New Venture* também é utilizado com o mesmo significado, principalmente na área financeira (Sahlman, 1990).

## 2 Novos Atores na *Internet*

A escolha da *Internet* se deve à crescente importância desse setor na economia mundial. Ela deixou de ser um mero conjunto de computadores interligados por todo o planeta com capacidade de troca de informações entre si para se tornar na formadora de uma nova cultura mundial caracterizada pela inexistência de um controle centralizado. Essa cultura acêntrica, que prescinde de estruturas formais, governamentais ou não, muda hábitos das pessoas, inclusive os de consumo.

Várias atividades são criadas ou alteradas, como se observa com o comércio eletrônico entre empresas (B2B – *business to business*), entre empresas e pessoas (B2P – *business to people*) e entre pessoas (P2P – *people to people*). Outro aspecto que torna a *Internet* peculiar é seu dinamismo, capaz de gerar fortunas como a do grupo Yahoo, que apresenta um valor de mercado superior a 40 bilhões de

dólares americanos em apenas 14 anos de existência (FORBES, 2008). De forma semelhante, inovações tecnológicas nesse setor podem reduzir o valor de empresas a zero com ainda maior rapidez. Essa mudança faz mudar a forma de empresas serem geridas, de forma a fazerem uso das oportunidades e riscos que estas mudanças promovem.

Em relação a empresas *startups* na *Internet*, observa-se que geralmente auferem rendas de cunho monopolista, por focarem segmentos de mercados não atendidos ou cujo atendimento não é adequado. Esse comportamento caracteriza uma estratégia competitiva genérica de enfoque, como definida por Porter (1980).

Na *Internet*, rendas monopolistas não são observadas exclusivamente em *startups*, já que empresas maduras podem contar com economias de escala, diferenciação por marca ou proteção legal de propriedade intelectual. Tais recursos criam barreiras de mobilidade significativas e podem gerar tal tipo de renda. Empresas de hospedagem de sites na *Internet* e desenvolvedores de jogos são exemplos de negócios com maturidade capazes de auferir rendas monopolistas.

Ao abordar *startups* na *Internet*, a pesquisa também permite que aspectos de empreendedorismo possam ser considerados. Apesar do empreendedorismo em si não ser o foco do estudo, a teoria sobre essa área de conhecimento pode fornecer visões complementares sobre a formação e gestão de novas empresas.

Outra característica relevante relacionada a empresas *startup* é a crescente disponibilidade de capital de risco no Brasil (Ribeiro; Carvalho; Furtado, 2006). Nem sempre o empreendedor pode contar com recursos próprios para a implantação de seu projeto de negócio. Para novas empresas, a obtenção de capital de risco é uma alternativa que se tem mostrado viável diante da abundância de crédito e redução das taxas de juros (Ribeiro *et al.*, 2006). No entanto, a obtenção deste tipo de recurso é demorada e onerosa, e empreendedores buscam esta alternativa somente quando o retorno do projeto supera os custos desta captação (Eckhardt *et al.*, 2006).

### 3 Monitoramento ambiental

Ainda na década de 1960, Aguilar (1967) apresentou o processo de monitoramento e suas implicações para a estratégia das empresas e, por conseguinte, seu desempenho. Monitoramento foi então definido como forma de obter informações - envolvendo a exposição e a percepção - sobre o ambiente em que a empresa atua de forma a auxiliar na tomada de decisão. Sua abordagem inicial propunha a identificação de modos de monitoramento, escolha do modo e diretrizes de mudança do monitoramento em função da sua eficácia e das mudanças do ambiente, o que caracterizou uma instância de aprendizado organizacional.

Para Pearce II *et. al.* (1982), Aaker (1983) e Calori (1989) as atividades de monitoramento podem ser organizadas em um processo estruturado em fases ou etapas que vão da necessidade de informação à tomada de decisão. Pearce II *et. al.* (1982), ao tratar do monitoramento de pequenas empresas, sugerem ainda algumas diretrizes para contemplar as características desse tipo de empresa. As diretrizes estão relacionadas à otimização de recursos escassos, como tempo e dinheiro, racionalização do processo, adequação das técnicas aos colaboradores da empresa que a utilizam e priorização da flexibilidade da pequena empresa em detrimento de rígida observância da técnica.

Aaker (1983) considera o conjunto de informações que a empresa recebe ou tem acesso a baixo custo através de suas operações e colaborado-

res. Para o monitoramento este autor sugere uma abordagem de seis etapas: entendimento das necessidades de informação, determinação das fontes, definição dos participantes, atribuição de tarefas, armazenamento e processamento de informação e disseminação de informações. Como este tipo de implementação é flexível e menos oneroso, pode ser implementado em empresas de qualquer porte, ajustando os custos do processo às disponibilidades da empresa.

Calori (1989) propôs um sistema de cinco fases que busca a integração de múltiplas disciplinas relacionadas ao dinamismo das indústrias em que as empresas atuam. As variáveis a serem monitoradas têm importância no modelo que sugere um universo de 123 variáveis do ambiente. Este modelo não é indicado para *startups* pelo volume de recursos envolvidos na sua implementação.

Essas três abordagens apresentam características comuns apontadas por Cancellier, Almeida e Estrada (2005): a limitação da análise dada à complexidade do ambiente externo e divisão das tarefas de monitoramento entre várias pessoas. A escolha das variáveis a serem monitoradas é um processo necessário para que estas características sejam observadas. Com o intuito de orientar esta definição, uma lista pode auxiliar este processo de identificação das variáveis a serem monitoradas. Apesar de não ser exaustiva, esta lista estrutura o processo. Cancellier (2004) sugere uma lista apresentada no Quadro 1 que fornece este tipo de orientação.

**Quadro 1**  
Variáveis e tipos de informação.

Variáveis	Tipos de Informação
Concorrentes	Preço, mudanças em produtos, marketing, novos produtos, custo e finanças, etc.
Clientes	Necessidades, perfil, uso dado aos produtos, novos clientes, etc.
Fornecedores	Preços, novos fornecedores, inovação em insumos, etc.
Tendências de mercado	Crescimento, declínio, novos segmentos, etc.
Inovações tecnológicas	Novas tecnologias, novos processos, novos materiais, etc.
Condições da economia	Variação do PIB, inflação, câmbio (nível nacional, regional e global), etc.
Condições sócio-culturais	Mudanças de comportamento, valores, normas sociais, etc.
Leis e normas do setor	Leis e normas de governos (federal, estadual e municipal), agências reguladoras, entidades padronizadoras, etc.
Condições demográficas	Crescimento da população, das classes sociais, gênero, renda, idade por regiões e localidades, etc.
Bancos e financiadores	Modalidades de financiamento, taxas, etc.

Fonte: Cancellier (2004).

As fontes de informação sobre o ambiente externo estão cada vez mais fáceis de serem obtidas e há uma grande variedade de fontes (Barbosa, 1997). Nem sempre as diversas fontes são coerentes e a análise das informações é um grande desafio para os executivos. Cancellier (2004) lista um conjunto de fontes que são apresentadas no Quadro 2, que foi utilizado para estruturar um roteiro para as entrevistas conduzidas no presente trabalho de pesquisa.

O monitoramento ambiental não se esgota com a obtenção das informações mais relevantes para a empresa a partir das fontes mais adequadas.

Tais informações precisam ser tratadas e com este intuito considera-se apropriada para abordagem de *startups* de base tecnológica a abordagem sugerida por Aaker (1983) composta de armazenamento, processamento e disseminação.

O armazenamento envolve não somente a guarda física dos meios físicos, mas a sua organização e mecanismos de recuperação. Em função do volume a ser manuseado, esta tarefa pode ser realizada por uma ou mais pessoas. Por vezes pode ser necessário apoio de especialistas, como bibliotecários. Sistemas de informações computadorizados podem ser adquiridos ou desenvolvidos para este fim.

**Quadro 2**  
Fontes de informação.

<b>Fontes pessoais – externas</b>	<b>Fontes escritas – externas</b>
Contatos diretos com clientes	Seminários, palestras e cursos
Contatos diretos com concorrentes	Serviços do SEBRAE
Contatos diretos com fornecedores	Relatórios externos (FIESC, ACATE, etc.)
Administradores de outras empresas não concorrentes	Publicações técnicas da área ou do setor
Especialistas (consultores, advogados)	Jornais e revistas da imprensa em geral
Contatos em feiras e exposições	Livros
Amigos e familiares	<i>Internet</i> (sites especializados)
Pessoal interno de vendas	Relatórios gerenciais internos
Pessoal interno da produção	Comunicações e relatos escritos
Demais empregados da empresa	Documentos da empresa
Contador da empresa	Intranet
Representantes da empresa	

Fonte: Cancellier (2004).

O processamento ou análise das informações envolve a interpretação e síntese do material coletado. Aaker (1983) sugere que essa etapa seja desenvolvida por especialistas em várias áreas, o que por vezes se torna inviável para empresas de menor porte, de reduzidos quadros. A terceirização dessa atividade é viável para alguns assuntos como alterações na legislação tributária ou pesquisa de preços, com reduzido custo. O tempo utilizado nesta etapa é outro limitante, já que as informações podem apresentar obsolescência rapidamente.

A disseminação das informações é a etapa seguinte a ser considerada, e finaliza o modelo proposto por Aaker (1983) para monitoramento em empresas de pequeno porte. Além de disponibilizar a informação para as pessoas que dela necessitam, a disseminação contempla a formatação da informação e escolha do meio mais adequado de sua distribuição.

## 4 Metodologia

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, utilizou-se uma metodologia que, segundo Jung (2004), pode ser classificada como descritiva. De acordo com esse autor, descrever consiste em relatar de forma detalhada como algo foi, ou está sendo realizado. Ainda, para esse autor, uma descrição científica prevê uma coleta de dados imparcial e uma análise criteriosa dos resultados obtidos por meio de bibliografias, de documentos, de instrumentos de coleta de dados e de embasamento estatístico para realização das análises.

Em relação aos procedimentos, esse estudo pode ser caracterizado, de acordo com Jung (2004) como operacional, que, para esse autor, consiste em pesquisas que visam à identificação sistemática e racional de processos por meio de ferramentas estatísticas e métodos matemáticos. Quanto ao tempo de aplicação, esse consistirá em um estudo transver-

sal, uma vez que utiliza um único corte temporal (Jung, 2004).

Este trabalho utiliza a metodologia de estudo de caso único para o seu desenvolvimento como definido por Yin (2001). Esta abordagem é justificada pelo caráter descritivo da pesquisa que busca descrever o comportamento de uma empresa *startup* no tocante às suas estratégias de inserção no mercado, com ênfase nas atividades de monitoramento pré-lançamento. Aspectos quantitativos não são abordados. A escolha da empresa foi definida a partir dos seguintes critérios: ramo de atuação, abrangência do mercado-alvo e facilidade de acesso a dados por parte do pesquisador.

A empresa pesquisada atua na área de *Internet*, especificamente no desenvolvimento de um portal com informações sobre turismo em mais de 500 municípios brasileiros. Além desse conteúdo, o portal também pretende oferecer ferramentas de busca, duas áreas de grande crescimento que têm proporcionado grandes oportunidades aos seus participantes. A renda da empresa virá da venda de espaços publicitários sob forma de *banners*, através de força de vendas própria, distribuída em todos os estados do Brasil.

Esta área de atuação é peculiarmente interessante para um estudo sobre monitoramento empresarial por ser extremamente dinâmica, envolver alta tecnologia e não apresentar líderes destacados, tecnologia dominante nem sinais de saturação que inibam seu já acentuado crescimento.

Outro aspecto considerado para a escolha da empresa é a abrangência do mercado alvo, que no caso desta empresa é nacional, com presença física em escritórios em todos os estados da federação. Apesar da *Internet* não respeitar fronteiras, a atividade de desenvolvimento de conteúdo requer a presença física nos locais de coleta de informações e imagens. Uma maior abrangência geográfica torna a atividade de monitoramento mais relevante para a empresa, já que a diversidade do seu ambiente aumenta significativamente.

A facilidade de acesso a dados foi outro aspecto considerado na escolha da empresa, já que

contatos pessoais com os fundadores e gestores do negócio são necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Os dados foram obtidos primordialmente por entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e documentação da empresa. A documentação da empresa auxiliou no melhor entendimento do projeto, sendo o plano de negócios o documento mais esclarecedor utilizado. As atividades pré-operacionais não apresentam documentação adequada e as principais fontes deste tipo de informação foram entrevistas pessoais.

As entrevistas foram realizadas na sua totalidade de forma individual para que um segundo entrevistado não influenciasse as respostas de outro, e pela dificuldade em reunir mais de um empreendedor em atividade não operacional. As pessoas envolvidas apresentaram suas visões em relação ao monitoramento e pouco conhecimento sobre as áreas de atuação de outras diretorias, o que também limitou a realização de entrevistas não-individuais. As entrevistas foram realizadas em duas rodadas, a primeira de caráter mais exploratório, visando à obtenção de informações de forma livre, e a segunda com o objetivo de dirimir dúvidas e confirmar dados conflitantes com a documentação e com as entrevistas com os demais empreendedores.

Os entrevistados foram os três sócios da empresa que atuam como dirigentes, responsáveis pelas áreas de direção geral (presidente), operações (vice-presidente) e criação do produto (diretor de criação). Com isso pôde-se triangular os dados e entender como as informações de monitoramento influenciam na estratégia, nas operações da empresa e na definição de produtos ofertados.

O tratamento dos dados se deu por meio de categorização simples. As categorias foram definidas de acordo com o processo de monitoramento baseado em Aaker (1983) e em Cancellier, Almeida e Estrada (2005) e são formadas por: variáveis e necessidades de informação, responsável pelo monitoramento, frequência de monitoramento e fontes utilizadas, armazenamento, análise da informação e disseminação.

## 5 Resultados

A pesquisa identificou características do monitoramento ambiental na empresa e a visão dos dirigentes sobre esta atividade. Foi observado que o monitoramento é feito a partir das seguintes variáveis: cotistas, investidores e financiadores, novas tecnologias, governo, fornecedores e concorrência.

Pearce II et al. (1982) recomendam a prévia análise das necessidades e previsão das prioridades no processo de monitoramento. Observou-se que este aspecto não é realizado na empresa, não há planejamento da atividade de monitoramento e não há pessoas com designação para a execução de atividades. Como consequência, a atividade não apresenta continuidade, sendo interrompida e privando os tomadores de decisão de informações relevantes.

Elencar prioridades no processo de monitoramento é outra recomendação oriunda da literatura (Aaker, 1983) que não é observada pela empresa. Isso é notado, principalmente, pela ausência de critério na distribuição de recursos humanos e materiais.

A seguir são descritas as atividades de monitoramento destacando quem é responsável pela atividade, qual a sua frequência, e as fontes de informações. O armazenamento, análise e disseminação da informação são tratados de forma conjunta em único tópico por apresentar similaridade em todas as variáveis monitoradas pela empresa.

### Variável Cotistas

O perfil dos sócios investidores da empresa é composto prioritariamente de ruralistas do oeste do Paraná que desconhecem detalhes das tecnologias empregadas na empresa. Como a empresa ainda não iniciou as suas atividades e não conta com entradas de caixa operacionais, há a necessidade de manter contato freqüente com os atuais investidores no sentido de evitar o surgimento de dúvidas em relação ao investimento feito, informá-los do andamento das atividades, e contar com sua participação na indicação de novos investidores. Eventualmente esta atividade motiva estas pessoas a

fazerem aportes adicionais para aquisição de mais cotas, porém a estratégia da empresa é de pulverizar as cotas, evitando que qualquer cotista individual adquira mais de cinco por cento da empresa.

O responsável pelo monitoramento dos cotistas é o próprio presidente da empresa que se encarrega dessa atividade por ser o principal cotista, controlador com mais de sessenta por cento das cotas, e pelas suas características pessoais. Praticamente todas as vendas de cotas foram efetuadas por ele e a relação com os investidores é atividade considerada por ele não delegável.

Quanto à frequência, a atividade é desenvolvida de forma estruturada através de reuniões semanais na sede da empresa, geralmente às quartas-feiras. Nessas reuniões um tema principal é abordado com a presença de um palestrante, geralmente um colaborador ou fornecedor. Eventualmente parte de um cotista um contato que é prontamente atendido, inclusive com o deslocamento do presidente à cidade do cotista.

A principal fonte de informação sobre os cotistas são os próprios cotistas. Este acompanhamento é feito através das reuniões presenciais, mas como nem todos os cotistas participam das reuniões por limitações geográficas (alguns residem fora do país), acompanhamento por telefone e por *email* também ocorre. O contato sempre é feito pelo presidente.

### Variável Investidores e Financiadores

Como a empresa ainda não iniciou as suas atividades e tem necessidade de recursos adicionais para mais rapidamente estruturar sua força de vendas em vários estados do Brasil, potenciais investidores e financiadores da empresa são acompanhados diariamente. Segundo o presidente da empresa, apesar de abundante, capital de risco no Brasil é de difícil acesso para empreendedores de menor porte. Recursos oriundos de fundos de investimento e oferta pública de ações são alternativas inviáveis para o volume de recursos que se necessita captar. O mercado financeiro se apresenta como alternativa, mas é evitado pelos seus altos custos operacionais.

Os responsáveis pelo monitoramento dessa variável são um grupo de pessoas sob a orientação do presidente. Esta atividade não é delegada porque envolve a cessão de cotas pertencentes ao presidente ou oferecimento de garantias da empresa.

Quanto à frequência, esta atividade é feita diariamente e é prioridade na empresa. O plano estratégico prevê dois cenários, um com abundância de recursos e outro com limitação. O lançamento da empresa de forma simultânea em vários estados inibe reação de concorrentes e imitação parcial de novos empreendimentos que podem corroer rendas futuras.

A principal fonte de informações são colaboradores externos e os próprios cotistas da empresa interessados no desenvolvimento do projeto. A efetiva captação de recursos é remunerada através de comissionamento direto ao condutor do negócio, o que inflou o número de pessoas desenvolvendo esta atividade, algumas das quais prejudicando o processo por utilizar mecanismos não éticos, o que não é aceito pela empresa, já que os dirigentes não abrem mão de valores que norteiam uma conduta moral irrepreensível.

### **Variável Novas Tecnologias**

Como empresa de tecnologia que presta serviços na *Internet*, o monitoramento de novas tecnologias é uma necessidade premente. São acompanhados os lançamentos de tecnologias e produtos que possam alterar a natureza dos serviços oferecidos pela empresa e do comportamento das pessoas que acessam sítios de informação turística. Como as informações são disponibilizadas na própria *Internet*, esta atividade acaba por ser desenvolvida com um custo muito baixo e sem a necessidade de muitos colaboradores.

A atividade é de responsabilidade do diretor de criação por ser a pessoa com maior perfil técnico da empresa. Não são utilizados colaboradores para a coleta das informações já que robôs (programas que vasculham sítios) foram desenvolvidos para este fim.

Quanto à frequência, a atividade é desenvolvida diariamente já que os robôs vasculham a *Internet* ininterruptamente. Esta é uma das principais atividades do diretor de criação e o mesmo dedica muito do seu tempo para executá-la.

A principal fonte de informação é a própria *Internet*, porém fornecedores têm um papel importante na disseminação desse tipo de informação, pois com frequência organizam eventos para atualização tecnológica. Uma tradicional fonte desse tipo de informação, que são as feiras, não é utilizada porque atualmente elas têm uma função muito mais comercial do que informacional. Em menor grau, publicações são utilizadas, a maioria das quais, eletrônicas.

### **Variável Governo**

Como as receitas da empresa virão de venda de espaço publicitário no portal turístico, o governo e suas políticas em relação à tributação são relevantes e têm merecido especial atenção por parte dos dirigentes da empresa. Estudos desenvolvidos por tributaristas em 2007 vislumbraram uma possibilidade de enquadramento fiscal da empresa que representou a mudança de toda a estratégia de implementação de franquias. O modelo pouco oneroso de acelerada cobertura geográfica através de franquias foi substituído por escritórios próprios, custeados por renúncia fiscal.

A sede da empresa foi transferida para um pequeno município, a exemplo do que ocorreu com empresas de arrendamento mercantil na década de 1990, que passaram a ter sede em Barueri, São Paulo. May, Stewart e Sweo (2000) afirmam que incertezas em relação a práticas governamentais muito influenciam o comportamento de monitoramento dos dirigentes de empresas em economias emergentes em transição.

Esta atividade tem como responsável principal o vice-presidente, por ser atividade operacional e pelo fato de estarem a ele subordinados as diretorias jurídica e contábil. Quanto à frequência este tipo de informação, observa-se não ser tão volátil

como as anteriores, assim, uma reunião mensal é considerada suficiente na visão dos dirigentes para acompanhar as mudanças nessa área.

As principais fontes são os colaboradores ligados às áreas contábil e jurídica. Por ser assunto de grande especificidade é possível que eventualmente um estudo mais detalhado seja contratado com consultores externos. Em menor grau, publicações auxiliam a identificar informações dessa natureza.

### **Variável Fornecedores**

O monitoramento de fornecedores é feito com o objetivo de acompanhar a qualidade dos serviços e produtos contratados e eventualmente promover a substituição por motivos de aumento de qualidade ou diminuição de custos. A escala é um ponto importante, já que a empresa pretende contar com escritórios em todos os estados da federação, totalizando mais de cem filiais. A padronização de fornecedores de móveis, equipamentos, e serviços de forma geral representa uma grande economia para a empresa. O uso de tecnologia VOIP (uso de transmissão de voz via *Internet*) exemplifica a importância desse monitoramento, o custo desse tipo de serviço foi reduzido de forma abrupta nos últimos doze meses pela entrada de novos fornecedores.

Esta atividade é de responsabilidade do vice-presidente, que acompanha o desempenho dos fornecedores com base em relatos dos colaboradores. Quanto à frequência - Esta atividade é feita de forma contínua, já que descontinuidades no fornecimento podem ocorrer ou ser provocadas a qualquer instante. Os eventos de pagamento, normalmente mensais, geram uma natural revisão do fornecedor.

Fornecedores atuais, antigos e potenciais são as principais fontes de informação pelo interesse dos mesmos em efetivar negócios. A rede de relacionamento dos colaboradores auxilia com dados sobre novas possibilidades e produtos.

### **Variável Concorrência**

O plano de negócios foi desenvolvido há alguns anos e atualizado em 2008. Em todas as suas

versões, a concorrência é vista como incipiente e não geradora de maiores preocupações por parte dos dirigentes da empresa. No entanto, praticamente todos os colaboradores, fornecedores, cotistas e conhecidos do projeto desenvolveram naturalmente e de forma não coordenada o monitoramento de concorrência. Toda iniciativa de desenvolvimento de sítio da *Internet* com informações turísticas é canalizada a um dirigente da empresa.

Apesar dessa atividade não ser desenvolvida de forma deliberada pela empresa, ela pode ser considerada monitoramento. Segundo vários autores (Beal, 2000; Cancellier *et al.*, 2007) a definição de monitoramento pressupõe um comportamento pró-ativo da empresa, o que não há nesse caso. No entanto, Aguilar (1967) abre uma lacuna quando atesta que monitoramento pode existir pela simples exposição freqüente a uma informação.

Como a atividade não é estruturada, não existe responsável pela mesma nem fontes ou frequência pré-definidas. Ao receber informação sobre concorrência, o profissional da empresa a encaminha a seu superior se julgar relevante, caso contrário ela é simplesmente descartada.

### **Armazenamento da informação**

O armazenamento das informações oriundas da atividade de monitoramento não é estruturado por nenhum dos entrevistados e coletivamente não são disponibilizadas por nenhum meio. É habitual o mero arquivamento dos arquivos em pastas pessoais, sejam eletrônicas ou físicas, privando os demais colaboradores ao seu acesso.

Outro aspecto relevante é que tais informações não são classificadas conforme sua cronologia, idoneidade, confidencialidade ou caducidade. Não existe um índice para busca detalhada dessas informações. Arquivos eletrônicos em parte podem contar com programas de busca avançada para seleção de arquivos, por isso arquivos impressos são preteridos em relação a arquivos eletrônicos. Informações oriundas de palestras, entrevistas, ou televisão não são transcritas nem armazenadas. Um

novo colaborador, mesmo que tivesse acesso a esses arquivos, não teria condições de buscar informações sobre um assunto sem a ajuda do responsável pelo seu arquivamento.

### **Análise da informação**

A análise das informações não apresenta nenhum padrão ou metodologia específica. A experiência e formação dos entrevistados são utilizadas para análise, eventualmente contando com a opinião de um especialista, quando assuntos específicos são tratados, como, por exemplo, questões legais. Habitualmente esta análise é feita individualmente, pelo detentor da informação. Não foi identificada nenhuma situação em que de um colegiado tenha se reunido para analisar uma situação específica.

### **Disseminação da informação**

A empresa conta com poucos colaboradores e foi observado um fluxo de informações em direção do presidente, que agrega as informações de forma não estruturada e as dissemina aos demais colaboradores de forma discricionária. O formato mais usual de passagem de informações ao presidente é verbal, sem nenhum tipo de documentação, o que por vezes provoca não homogeneidade. Não há reuniões periódicas de diretoria para troca de informações entre os dirigentes nem disseminação estruturada das informações de monitoramento.

O processo decisório da empresa em parte explica o formato do fluxo de informações, já que é muito centralizado. A externalização do conhecimento, definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como a transformação do conhecimento tácito em explícito, é calcado no diálogo e na reflexão coletiva, sendo a indução e a dedução, métodos utilizados para tal. Ainda segundo estes autores, dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Como consequência desse perfil centralizado, não somente as informa-

ções sobre monitoramento, mas também as informações operacionais não são distribuídas. Relatos de entrevistados confirmam a importância de meios informais de comunicação na empresa.

## **6 Considerações finais**

Esse estudo de caso indicou as principais características do processo de monitoramento de uma empresa *startup*. Uma característica relevante do monitoramento dessa empresa é o pequeno grau de disseminação das informações a despeito do seu reduzido número de colaboradores e dirigentes. Isso leva a ações não alinhadas estrategicamente, colaborando para o desperdício de recursos e potencialmente uma redução do desempenho da empresa quando ela se lançar no mercado.

Não se observou um relacionamento direto entre o monitoramento do ambiente e a estratégia da empresa estudada. Eventuais rupturas reveladas por atividades de monitoramento podem causar efeito na estratégia da empresa, mas o monitoramento por si não é visto como norteador ou auxiliar na formulação de estratégia.

Uma sugestão para futuros trabalhos é uma pesquisa nessa mesma empresa para observar como se dá a evolução desta atividade. Como nova empresa, muitos processos estão se estruturando e são passíveis de melhorias significativas. A entrada de novos colaboradores e aumento do porte da empresa devem colaborar para a estruturação das atividades de monitoramento.

Uma variável normalmente observada em estudos correlatos, o crescimento do mercado, não foi considerada relevante por nenhum dos entrevistados. Na visão desses dirigentes, o mercado é tão vasto e inexplorado que uma estagnação ou acentuado crescimento desse mercado não influenciariam a estratégia da empresa. A empresa é tão pequena em relação ao mercado que tal monitoramento seria inútil segundo os entrevistados.

Apesar dos problemas listados acredita-se que com o desenvolvimento da empresa, estas atividades ora descritas sejam o embrião do desenvolvi-

mento de um sistema de inteligência competitiva, tal como considerado por Tyson (1998) que a apre-  
goa como o conhecimento sobre posição competi-  
va atual, desempenho, aspectos fracos e fortes, e  
intenções para o futuro.

## Referências

- AAKER, D. A. Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review*, v. 25(2), p. 76-83, 1983.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *The Journal of Management Development*, v. 21(4), p. 290-305, 2002.
- AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan, 1967.
- ANDRADE, M. M. de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARBOSA, R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez., 1997.
- BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.
- CALORI, R. Designing a business scanning system. *Long Range Planning*, v. 22(1), p. 69-82, 1989.
- CANCELLIER, E. L. P. L. *Sistema de monitoramento ambiental para a pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica*, Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, USP, Brasil. 2004.
- CANCELLIER, E. L. P. L.; ALMEIDA, M. I. R.; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CANCELLIER, E. L. P. L.; ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Diferenças na Atividade de Monitoramento de Informações do Ambiente Externo em Pequenas e Médias Empresas: a Influência do Porte e da Idade. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007. 1 CD.
- CARVALHO, M. M.; MACHADO, S. A.; PIZYSIEZNIK F<sup>o</sup>, J.; RABECHINI JR., R. Fatores críticos de sucesso de empresas de base tecnológica. *Produto & Produção*, vol. 4, número especial, 2000.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE S.; DELMAR F. Multistage Selection and the Financing of New Ventures. *Management Science*. vol. 52, n. 2, p 220-232, 2006.
- REVISTA FORBES.COM disponível em <<http://www.forbes.com/>>, acesso em 7 de fevereiro de 2008.
- GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from de oil majors. *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 6, 2003.
- JUNG, C. F. *Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- MAY, R. C.; STEWART, W. H.; SWEQ, R. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 3, 2000.
- NAKAMURA, W.; FORTE, D.; AGUIAR, J. Análise do Processo Decisório dos Gestores de Capital de Risco no Brasil In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Salvador, 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEARCE II, J. A.; CHAPMAN, B. L.; DAVID, F. R. Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 20(3), p. 27-34, 1982.

PINHO, M.; CORTES, M. R.; FERNANDES A. N. A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. *Ensaio FEE*, v. 23, n. 1, 2002.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RIBEIRO, L.; De CARVALHO, A.; FURTADO, C. Private Equity and Venture Capital in an Emerging Economy: Evidence from Brazil. *Social Science Research Network* Jun. 2006. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=912523>>. Acesso em: 9 fev. 2008.

SAHLMAN, W. The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations. *Journal of Financial Economics*, v. 27, n. 2, p. 473-521, 1990.

SALLES-FILHO, S.; ALBERGONI, L. A Trajetória Recente do *Venture Capital* no Brasil. In: XXIV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2006, Gramado. *Anais...* 2006.

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

TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.