

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO GHIGNATTI BECKENKAMP

MI S.A. o desafio Ponto-com

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de Especialista em Administração.

Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck
Orientadora

Porto Alegre
2006

RESUMO

Este caso de ensino fala sobre uma empresa Ponto-com que teve que decidir se permanecia no mercado após o estouro da chamada bolha Ponto-com. A empresa foi montada, os produtos criados e colocados à disposição dos clientes, os investidores acreditaram na empresa e colocaram quantias bastante importantes de dinheiro, mas os clientes não aderiram imediatamente aos produtos como esperado. Além disso, estourou a bolha das Ponto-com dificultando a continuidade da empresa. Os acionistas e diretores tinham apenas duas saídas, aceitar o prejuízo e reembolsar o capital que ainda havia no caixa da empresa, ou utilizá-lo para tentar novamente com um novo produto.

O objetivo deste caso de ensino é dar ao leitor a oportunidade de conhecer de perto o caso de uma empresa Ponto-com, tendo a oportunidade de se colocar no lugar dos seus executivos e investidores, entendendo a oportunidade de negócio existente e o grande desafio que se apresentou no momento do chamado estouro da bolha Ponto-com.

O caso é apresentado através da ilustração do cenário de negócios da época da bolha Ponto-com, do mercado alvo da empresa e do relato dos fatos ocorridos, tendo como principais personagens a empresa Ponto-com e as empresas investidoras. O estudo de caso coloca o leitor na posição dos executivos das empresas, desafiando-o a tomar a decisão de continuar ou não o negócio após o estouro da bolha Ponto-com. O estudo finaliza mostrando qual foi a decisão tomada pelos executivos, e apresenta a evolução dos fatos após a decisão.

Palavras-Chave: Ponto-com, Business to Business, e-Business, WebEDI, EDI.

ABSTRACT

This case tells about a Dot-com company that had to decide to continue or not its operation after the Dot-com bubble down-turn. The company startup was established, its products were developed and commercialized, the risk investors believed on the company business plan and deposited considerable money on its operation, but the customers did not adopted the products immediately as expected. Besides this, the Dot-com bubble down-turn happened, making the continuation of the company even more difficult. The investors and executives had only two ways out, accept the lost and reimburse the remaining capital available on the company, or use it to try again with a new product.

The goal of this case is to give to the reader the opportunity of knowing in detail a Dot-com company case, having the opportunity of being in the place of the investors and executives, understanding the given business opportunity and the great challenge that was presented at the moment of the so called Dot-com bubble down-turn.

The case is presented through the illustration of the Dot-com era business scenario, the company market place, and the occurred facts, having as the main characters the Dot-com and the investors companies. The case puts the reader on the position of the companies' executives, challenging him or her to take the decision of continuing or not the company operation after the Dot-com bubble down-turn. The study finalizes showing what was the decision taken by the executives and shows the facts happened after the decision.

Keywords: Dot-com, Business to Business, e-Business, WebEDI, EDI.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
AMD	Advanced Micro Devices
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
BSC	Balanced Scorecard
C2B	Consumer to Business
C2C	Consumer to Consumer
CC	Código Civil
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Cascade Style Sheet
DOM	Documents Object Model
EAN-UCC	European Article Numbering-Uniform Code Council
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Document Interchange
EDIFACT	Electronic Data Interchange For Administration Commerce And Transport
EIS	Enterprise Information System
ERP	Enterprise Resource Planning
G2C	Government to Consumer
G2G	Government to Government
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
IPO	Initial Public Offering
MCT	Ministério da Ciência e da Tecnologia
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
RFP	Request for Proposal
SII	Sistemas de Informação Integrados
SOA	Service Oriented Architecture
SOAP	Simple Object Access Protocol

SSL	Secure Sockets Layer
SVG	Scalable Vector Graphics
TI	Tecnologia da Informação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VAN	Value Added Network
WWRE	World Wide Retail Exchange
WWW	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução de documentos trafegados pelo I-EDI.....	14
Figura 2 – Cenário Político-Econômico e tecnológico da virada do século	18
Figura 3 – Perspectivas e direcionadores do Alinhamento Estratégico	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	A EMPRESA.....	9
2.1	O SURGIMENTO DA MI S.A.....	9
2.2	OS PERSONAGENS	10
2.3	OS PRODUTOS	11
2.3.1	Catálogo Eletrônico de Produtos.....	11
2.3.2	Mercado Virtual.....	11
2.3.3	EDI pela Internet	12
3	O DILEMA	13
4	EVOLUÇÃO DOS FATOS	15
4.1	O MERCADO DA INTERNET	15
4.2	O MODELO DE NEGÓCIOS	16
4.3	A CONCORRÊNCIA	17
4.4	AS PRESSÕES	18
4.5	O INVESTIDOR.....	20
4.6	O NASCIMENTO DE UM NOVO PRODUTO	21
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
5.1	A BOLHA PONTO-COM.....	24
5.2	A AGENDA DAS EMPRESAS PONTO-COM	25
5.3	O CONCEITO DE <i>E-BUSINESS</i>	27
5.4	A REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS VIRTUAIS	30
5.5	O ALINHAMENTO DE TI COM NEGÓCIOS	32
6	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Este caso de ensino tem como objetivo relatar o caso de uma empresa Ponto-com (ver Capítulos 5.1 e 5.2) Brasileira. O caso é relevante para mostrar a força do empreendedorismo brasileiro, a capacidade técnica e a capacidade de inovação do setor de tecnologia da informação (TI) brasileiro e, principalmente, ilustrar como foi estar no papel de empreendedor e de gestor no momento do estouro da bolha das Ponto-com. O caso versa sobre uma empresa surgida no meio da euforia das empresas Ponto-com, apresentando seus produtos, posicionamento de mercado e estratégias de crescimento. O ponto alto são os desafios que seus executivos enfrentaram para iniciar a operação da empresa e para mantê-la após o estouro da bolha das Ponto-com.

O caso trata da MI S.A., uma empresa de tecnologia da informação com foco na área de *e-Business* (ver Capítulo 5.3), mais especificadamente na área de *Business to Business* (B2B). A MI construiu produtos baseados na Internet com objetivo de facilitar os negócios entre empresas de forma on-line, que era uma tendência forte na época (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998). A MI escolheu como foco inicial o mercado varejista, que na época estava sofrendo forte pressão pela globalização e necessitava otimizar seus processos para manter competitividade. Dentre estes processos havia a necessidade de melhorar o relacionamento com fornecedores, tornando o processo de suprimento mais automatizado e transparente, o que podia ser feito através de soluções B2B na Internet (ver Capítulos 5.4 e 5.5).

A empresa iniciou com capital de um grupo de empresários do varejo e de tecnologia da informação, e ainda no primeiro ano de vida recebeu aporte de capital de risco da empresa TIPar, gigante no setor de tecnologia mundial. Desta forma, a MI se tornou uma empresa capaz de atingir o seu mercado alvo. Porém, o mercado varejista mostrou logo cedo bastante ceticismo com relação ao uso da Internet como forma de melhorar seu processo de fornecimento, tornando a sobrevivência da MI bastante difícil. Não bastasse isto, logo veio o estouro da bolha das empresas Ponto-com, e a MI sofreu ainda mais, levando seus sócios e executivos a ter que decidir se o negócio deveria ou não continuar.

As experiências desta época da MI são apresentadas no estudo de caso que segue com o objetivo de permitir ao leitor colocar-se no lugar dos sócios e executivos da MI e decidir qual rumo tomar. O estudo busca situar o leitor no tempo com relação às demandas do mercado na época das empresas Ponto-com. O estudo não é exaustivo com relação à análise do negócio da MI, nem do mercado alvo, mas busca indicar os principais elementos que foram considerados nas decisões dos executivos e sócios da MI.

2 A EMPRESA

A MI foi idealizada entre os anos de 1998 e 1999. Ela foi concebida para ser uma empresa que presta serviços e desenvolve soluções de *e-Business*. A seguir, é detalhado o surgimento da empresa.

2.1 O Surgimento da MI S.A.

A MI tem sua origem em um grupo empresarial familiar chamado QPreço, que atuava há 3 gerações no setor varejista. O grupo tinha como principal atividade o supermercado QPreço que atuava na região sul. Os gestores deste grupo percebiam as ameaças e oportunidades que a globalização e a Internet estavam trazendo para o seu negócio. O supermercado QPreço enfrentava como principal ameaça, a entrada eminente no mercado brasileiro dos grandes grupos varejistas como Carrefour, Sonae e Wal-Mart. As grandes redes de supermercados mundiais estavam realizando crescimento acelerado no país através da aquisição de cadeias menores de supermercados já instalados (SAAB, 2000). Empresas como a do QPreço, que tinham uma administração adequada, teriam dificuldade em concorrer com as gigantes do negócio e ao mesmo tempo, tinham a oportunidade de vender o negócio a um preço bastante atraente. Diante deste cenário, o supermercado QPreço foi vendido para um dos gigantes do varejo.

Na época da venda, o QPreço já estava explorando com certo pioneirismo as possibilidades da Internet para atingir os clientes com um portal de vendas diretas ao consumidor. Os gestores estavam envolvidos nos principais órgãos que fomentavam o desenvolvimento do setor varejista e conheciam e incentivavam o uso das novas tecnologias para a melhoria da produtividade e lucratividade dos varejos. Ações como *Efficient Consumer Response*¹ (ECR), *European Article Numbering-Uniform Code Council*² (EAN-UCC) e *Electronic Data Interchange For Administration Commerce And Transport*³ (EDIFACT), eram conhecidas e promovidas por este grupo.

Complementarmente, o uso da Internet estava crescendo vertiginosamente no mundo, e especialmente no Brasil que se colocava entre os países com mais usuários. O crescimento de empresas do setor de Internet mostrava um mercado promissor para quem conseguisse aliar conhecimento de negócio com conhecimento

¹ www.ecrbrasil.com.br

² www.eanbrasil.org.br

³ www.unedifact.org

desta tecnologia. Empresas de todos os setores da economia estavam atentas ao crescimento da Internet e às oportunidades de novos negócios.

Desta forma, quando o QPreço foi vendido, os gestores já percebiam a oportunidade de utilizar seu profundo conhecimento no negócio associado com as novas tecnologias emergentes com objetivo de atuar em serviços de Internet para a o setor varejista. Era necessário, então, um bom plano de negócios e um parceiro de tecnologia para iniciar uma empresa na área. O parceiro de tecnologia foi uma escolha natural, pois as ações na Internet até então realizadas pelo QPreço eram desenvolvidas por uma empresa pioneira na área no Brasil, a VPNeT S.A. O grupo Qpreço, e a VPNet desenvolveram, então, o plano de um novo negócio na Internet, uma empresa voltada para facilitar o relacionamento entre varejo e seus fornecedores, a MI S.A.

A MI seria uma empresa voltada a suportar serviços e sistemas de *e-Business* para o setor varejista, ainda pouco explorado pelas empresas de Informática e de Internet da época. Mais especificamente, o plano de negócios da MI focava nos negócios ocorridos entre empresas, o B2B. Os produtos e serviços da empresa deveriam suportar processos e serviços que as empresas praticavam e que poderiam ser migrados para a Internet. Neste movimento natural que ocorria no mundo dos negócios, era muito claro que o alinhamento de dados de produtos entre as empresas deveria ocorrer inicialmente. Desta forma, um catálogo de produtos na Internet seria o ponto de partida do negócio, e deveria se tornar referência sobre produtos fornecidos no Brasil para os varejos em geral.

Um próximo passo era trazer para a Internet o processo de negociação entre compradores e fornecedores, que se dava ainda de maneira muito pessoal e pouco objetiva. A Internet seria a oportunidade para tornar este processo mais organizado e transparente, tornando a compra um processo mais eficiente para o varejo. Foi então definido que o segundo produto da MI seria uma ferramenta de negociação de produtos entre empresas na Internet.

Com o plano de negócios elaborado, foi selecionada uma equipe de gestores para tocar o novo negócio e foi aportado capital do grupo familiar para viabilizar a empresa no seu período inicial de operação. A busca de um investidor de risco seria o próximo passo para viabilizar a continuidade da empresa. O investidor de risco surgiu seis meses após o início das operações da empresa, a empresa multinacional de tecnologia da informação TIPar comprou parte do capital da empresa, e passou a atuar no negócio em conjunto com os demais sócios.

2.2 Os Personagens

Os principais personagens deste estudo de caso são a empresa MI S.A. e seus acionistas, a empresa TIPar S.A., o grupo Qpreço e a empresa VPNet S.A. As empresas sócias QPreço e VPNet já foram apresentadas na sessão anterior, são as empresas fundadoras da MI de onde também são oriundos os seus principais gestores. A empresa MI foi criada como uma empresa *Startup* do tipo Ponto-com para atuar na área de B2B para o setor varejista. Seu histórico e produtos serão apresentados a seguir onde também será apresentada a empresa TIPar S.A. que foi

a empresa da área de tecnologia que investiu capital de risco na empresa MI, passando a ser a sua controladora e incluindo novos executivos na gestão da MI e, desta forma, influenciando decisivamente nas estratégias em relação à atuação após o estouro da bolha das Ponto-com. Diante do dilema de continuar ou não a operação após o estouro da bolha das Ponto-com, os executivos oriundos das empresas QPreço e VPNet tinham uma posição de continuidade dos negócios, já os executivos da empresa TIPar tinham uma tendência a fechar a operação.

2.3 Os Produtos

A MI desenvolveu três produtos na Internet para o início de sua operação: um catálogo eletrônico de produtos e uma ferramenta de negociação de produtos chamada Mercado Virtual.

2.3.1 Catálogo Eletrônico de Produtos

O catálogo eletrônico de produtos foi desenvolvido para que as indústrias publicassem seus produtos na Internet, permitindo que os compradores dos varejos pudessem ter um local de referência para a pesquisa de produtos e fornecedores. O catálogo era aberto na Internet, ou seja, era visível por qualquer usuário com acesso à Internet. O catálogo anunciava os produtos com riqueza de detalhes como informações de tamanho, cor, forma de manejo, formas de embalagem, fotos, etc. Porém, condições comerciais (leia-se principalmente preços) não eram publicadas.

Como o catálogo era aberto, o seu faturamento era baseado em anúncios e priorizações de pesquisas. Os anúncios em *banners* nas páginas era um modelo de faturamento muito utilizado na época. O anunciante pagava para ter um espaço nas páginas do catálogo, e pagava margens variáveis de acordo com acesso ao seu *banner*, que variavam devido a regras de visualização das pesquisas realizadas pelos usuários, etc. Por exemplo, era vendido um anunciante por categoria de produtos, portanto se um comprador acessasse aquela categoria, iria visualizar o *banner* do anunciante. Os fornecedores não pagavam nada para anunciar seus produtos no sistema, o único esforço deles era disponibilizar as informações para que a MI as organizasse e incluísse no sistema.

2.3.2 Mercado Virtual

O segundo produto era chamado de Mercado Virtual, uma ferramenta baseada no catálogo eletrônico de produtos onde o fornecedor e o comprador podiam negociar a compra de produtos. O fornecedor podia então publicar condições comerciais de venda de seus produtos para compradores selecionados, e, desta forma, realizar ofertas direcionadas aos compradores dos diferentes varejos. Em contrapartida, os compradores também podiam anunciar sua necessidade de compra de determinado produto, e receber propostas dos fornecedores. Este último modelo de negociação era baseado no conceito de leilão reverso. A MI não cobrava do varejo o uso do mercado virtual e cobrava do fornecedor uma mensalidade para acesso e uma franquia sobre o número de negociações realizadas.

2.3.3 EDI pela Internet

O terceiro produto desenvolvido foi chamado de IEDI e se dedicava a realizar o *Electronic Document Interchange* (EDI) e *Electronic Document Interchange via Web* (WebEDI) para os grandes varejos. Ou seja, a ferramenta funcionava como uma *Value Added Network* (VAN) para a transferência eletrônica de documentos utilizando a Internet. A ferramenta implementava a troca de documentos de forma automática, o EDI, e de forma manual (por digitação ou upload na web), o WebEDI. A ferramenta permitia a redução de custos de infra-estrutura de comunicação entre as empresas integradas e agilidade nos processos. A solução tinha foco no varejo e seus fornecedores, iniciando com a transferência de documentos de pedidos e notas fiscais. O produto se destinava a servir de ferramenta de integração dos varejos tanto com os grandes fornecedores através do EDI, quanto com os pequenos fornecedores através do WebEDI.

3 O DILEMA

A MI montou, desde o início, uma operação relativamente cara. A infra-estrutura era de primeira linha com escritório em zona nobre, software e hardware de última geração, equipes capacitadas para as áreas de desenvolvimento de software, marketing e comercial. Desta forma, a empresa já tinha no seu início um custo fixo alto. Além disso, a empresa gastou bastante na divulgação dos produtos, principalmente na participação em feiras e eventos do setor varejista.

No entanto, apesar dos investimentos, nos primeiros meses de 2001 havia crescimento ainda em níveis abaixo do desejado. Apesar disto, a TIPar tinha planos ambiciosos de crescimento para seus projetos de *e-Business* em nível latino-americano, e a MI estava nestes planos. A MI ainda não mostrava crescimento significativo no mercado nacional, mas já preparava ações comerciais em outros países da América Latina. Porém, em Maio de 2001 o mercado mudou subitamente, ocorreu o rompimento da conhecida bolha das empresas Ponto-com (DOT-COM BUBBLE, 2006).

Foi o início de um período de declínio para os negócios de risco no setor das Ponto-com. Iniciou-se um ciclo de fuga de capitais das empresas de Internet, e conseqüentemente, de quebra de empresas. O modelo de negócios Ponto-com havia sido colocado que questão, e as empresas de tecnologia que se baseavam neste modelo estavam com os dias contados, a menos que pudessem sustentar suas operações sem depender de novos aportes de capitais. Este não era o caso da maioria das empresas Ponto-com, pois ainda não haviam atingido a maturidade. Algumas das primeiras empresas Ponto-com haviam surgido ainda em 1997, estas poderiam sobreviver à fuga de capitais, pois já haviam atingido o *break even*, ou estavam muito próximas disto.

De qualquer maneira, passou a ser essencial mostrar perspectiva real de retorno dos investimentos com propostas sólidas de faturamento e controle de custos. Porém a grande maioria não havia nem mesmo atingido o *break even* e não mostrava sinais de que poderia atingi-lo, principalmente pelo modelo de faturamento baseado em marketing vinculado a *banners* nas aplicações Web. Era exatamente o caso do produto de catálogo da MI. No caso dos outros produtos da MI, mesmo tendo modelos de faturamento diferentes, eles passaram a enfrentar o ceticismo do seu público alvo. As empresas que antes queriam e faziam questão de participar de ações na Internet, passaram a preferir esperar a crise passar. Gerou-se um período de incertezas onde não se sabia quantas ou quais empresas sobriariam no final de poucos meses. Portanto, os meses subseqüentes seriam críticos para a MI e para a TIPar.

No segundo semestre de 2001, a TIPar decidiu encerrar a operação da grande maioria das empresas de *e-Business* que havia investido para evitar maiores prejuízos. Restaram apenas duas empresas, uma que atuava em toda a América Latina em leilões de materiais indiretos para as indústrias e a outra era a MI. A MI, apesar do impacto do rompimento da bolha no seu negócio, ainda apresentava um

modelo de negócios diferenciado para dois de seus produtos, o mercado virtual e o I-EDI. O Catálogo de produtos foi descontinuado pela MI ainda muito próximo do rompimento da bolha e o Mercado Virtual resistiu mais tempo, mas ficou muito difícil angariar novos clientes para utilizar a solução e este também acabou sendo abandonado ainda em 2001.

Restava o produto menos badalado, o I-EDI, que vinha apresentando crescimento contínuo mesmo que ainda insuficiente para os níveis de crescimento esperados para o negócio como um todo, como pode ser visto no gráfico da Figura 1. Com apenas este produto, a perspectiva da MI de atingir o *break even* era de pelo menos mais três anos.

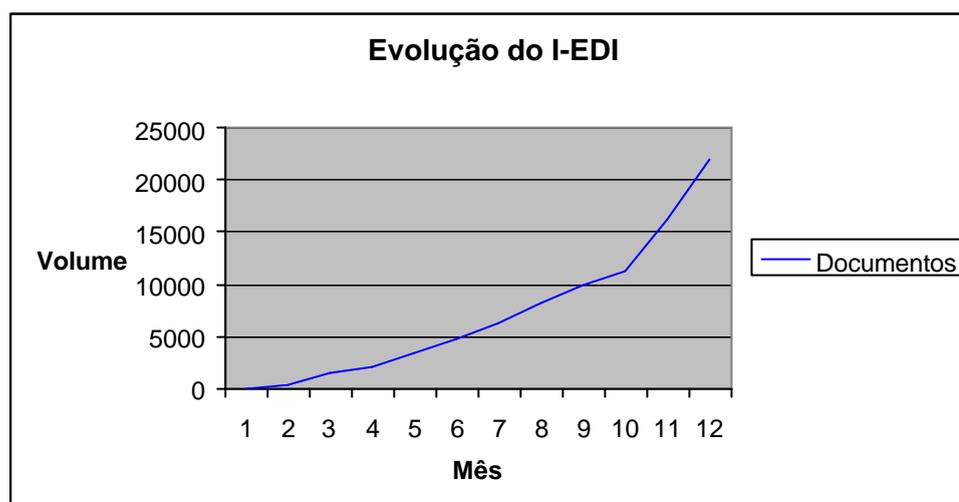


Figura 1 – Evolução de documentos trafegados pelo I-EDI

O que a os sócios e gestores deveriam fazer? Encerrar a operação da MI para evitar maiores prejuízos reembolsando o capital que ainda restava no caixa da empresa ou apostar no novo produto I-EDI e continuar tentando se tornar uma empresa líder em *e-Business*?

4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Os executivos da MI definiram e desenvolveram a primeira versão dos dois primeiros produtos da MI no quarto trimestre de 1999. Eles sabiam que o ambiente era extremamente favorável para as ações na Internet e que os produtos deveriam estar disponíveis para o mercado o mais cedo possível. A velocidade de lançamentos de melhorias também deveria ser alta para garantir posicionamento de liderança.

4.1 O Mercado da Internet

O Mercado de Internet era efervescente, e a MI não poderia perder tempo. As empresas em geral queriam estar presentes no movimento da Internet de qualquer maneira. Os negócios na Internet eram incentivados por um mercado comprador de ações das empresas Ponto-com, e em conseqüência, havia investimentos maciços de empresas de capital de risco. As empresas dos diversos setores da economia consideravam melhor estar participando com ações voltadas para a Internet do que esperar para ver o que aconteceria, pois desta forma poderiam posicionar-se neste mercado e não perder espaço para a concorrência que porventura largasse na frente. Estas ações muitas vezes eram implementadas e mantidas mesmo tendo pouca ou nenhuma lucratividade, apenas em função de não perder o momento que estava ocorrendo e por medo da concorrência das empresas virtuais (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998). Esta oportunidade imediata de fazer parte da Internet era um dos fatores que a MI traria como altamente atrativa para seus clientes.

Nesta época, havia uma grande demanda por tudo que era digitalizado, as pessoas queriam obter na forma digital artigos como livros, música, transações bancárias, consultas médicas, etc. Havia uma sensação de que tudo podia ser digitalizado e que o mundo seria modificado por esta capacidade. Esta corrida pelo mundo digitalizado estava acelerando o desenvolvimento das tecnologias e infraestrutura necessárias para viabilizar o novo mercado da Internet. As empresas de telecomunicações passavam cabos de fibra óptica entre os continentes para formar o caminho para os dados digitalizados, e ao mesmo tempo tornavam viáveis e mais baratas as comunicações em geral. A academia e a indústria de software desenvolviam novas tecnologias e produtos que iriam modificar a maneira das pessoas e empresas de se relacionar umas com as outras, como por exemplo: Os navegadores estavam em constante aperfeiçoamento, exemplos são: Mosaic, Netscape, IExplorer, Mozilla e Opera; Novos padrões de comunicação de dados eram definidos para possibilitar a utilização comercial da Internet como: *Hypertext Transfer Protocol* (HTTP); *Secure Sockets Layer* (SSL); *Documents Object Model* (DOM); *Extensible Markup Language* (XML); *Cascade Style Sheet* (CSS) e *Scalable*

Vector Graphics (SVG); Novos processadores estavam evoluindo constantemente em velocidade e em tecnologias para processar conteúdo multimídia como: Intel Pentium MMX e AMD Atlon 3Dnow!; Novas linguagens para desenvolvimento Web também estavam surgindo e sendo fortemente fomentadas por grandes comunidades de desenvolvedores como: Sun Java e Microsoft.NET (FRIEDMAN, 2005).

Este momento de grandes inovações e de grande geração de infra-estrutura se dava também com o surgimento de novas empresas e marcas que estavam ganhando reconhecimento do público. Estas novas empresas traziam não só novos produtos, mas também novos modelos de negócios totalmente inovadores. É o caso de empresas como a Amazon⁴; os projetos de desenvolvimento de software livre como Apache e Linux; os sites de busca Yahoo⁵ e Google⁶, etc. Em consequência, o posicionamento no mercado de muitas empresas precisava mudar, pois estava em jogo um mercado novo em que, muitas vezes, as regras não estavam claras e sair na frente da concorrência poderia garantir liderança por muitos anos ou, pelo menos, garantir uma posição entre os líderes.

Os gestores da MI sabiam das possibilidades deste mercado e, principalmente, da possibilidade de crescimento e ganhos diferenciados para aqueles que conseguissem conquistar o mercado primeiro. Um fator fundamental para atingir o mercado de forma duradoura e competitiva, seria o aporte de mais capital externo à empresa. Durante a fase de incubação da empresa em 1999, e nos primeiros meses de vida da empresa no ano de 2000, a MI foi apresentada para diferentes grupos de capital de risco do Brasil e do exterior.

Ainda na incubação da MI, uma empresa de capital de risco nacional comprou uma parcela pequena da empresa e aportou capital suficiente para garantir o início da operação. Com isso, pretendia-se negociar novos investimentos na empresa já com o negócio em andamento e captar um investidor de maior porte. Como o grupo familiar tinha conhecimento e força política no setor do varejo, logo a MI ficou conhecida no mercado e obteve seus primeiros clientes e negócios no início de 2000.

4.2 O Modelo de negócios

Com bastante esforço de tele-marketing (aproximadamente quinze posições), a MI conseguiu atrair um número significativo de fornecedores para o catálogo, em torno de vinte e cinco mil produtos foram anunciados. No entanto, era difícil fazer com que os compradores utilizassem a ferramenta como referência de pesquisa de produtos. Era então necessário um esforço comercial ainda maior para atrair os compradores para utilizar este produto, e torná-lo atraente para anúncios por parte dos fornecedores. Somente com o acesso dos compradores, se teria argumento

⁴ www.amazon.com

⁵ www.yahoo.com

⁶ www.google.com

necessário para vender anúncios e tornar o produto lucrativo. Porém, este esforço demandaria mais investimento que deveria aguardar a entrada de um investidor de grande porte.

O Mercado Virtual, por sua vez, foi sendo implantado na carona do catálogo. Os varejos não pagavam nada para utilizar a ferramenta. A estratégia para fomentar a sua utilização era que o varejo a adotasse como ferramenta padrão, e pressionasse seus fornecedores para utilizá-la. A MI então cobrava dos fornecedores cadastrados na ferramenta uma mensalidade para acesso e uma tabela progressiva de franquias sobre o número de negociações realizadas. A adoção da ferramenta por um grande varejo determinaria a entrada de centenas de fornecedores de uma só vez na ferramenta, tornando-a financeiramente viável na medida em que alguns grandes varejos a adotassem.

4.3 A Concorrência

A MI enfrentou inicialmente pouca concorrência de empresas similares. Havia outras empresas entrando no mercado com um perfil parecido de produtos, mas voltados para outros mercados como: leilão para indústrias de segmentos específicos ou leilão para o cliente pessoa física. Não havia no mercado nacional uma empresa com o mesmo propósito de servir ao varejo. Porém existia a concorrência das ações dos próprios varejos.

Os principais varejos estavam acompanhando os movimentos da Internet e lançavam seus próprios portais de relacionamento com os fornecedores. A principal tarefa da MI era convencer aqueles que ainda não estavam com projetos maduros de que era vantajoso aderir à sua solução. A solução da MI permitia que o grande varejo tivesse uma solução de relacionamento de compras com seus fornecedores sem precisar investir num projeto novo, interno, com custos de projeto, desenvolvimento, manutenção e suporte. Ou seja, a MI oferecia uma solução de implantação rápida, e de baixo custo para o varejo. Os custos do varejo eram basicamente a conexão de Internet, a disponibilização de uma rede com computadores e o treinamento de pessoal.

A MI, no entanto, enfrentava a possibilidade de concorrência internacional. Havia empresas americanas e européias iniciando ações de Internet que estavam se aproximando do mercado brasileiro. Dentre elas havia tanto empresas de desenvolvimento de soluções, quanto empresas Ponto-com como a própria MI. Portanto, era importante buscar uma fatia do mercado o mais rápido possível, e ser reconhecida pelo varejo como a melhor solução, tanto em custos, quanto em tecnologia e serviços.

4.4 As Pressões

Havia pressões políticas, legais e econômicas que influenciavam diretamente o negócio da MI e a sua capacidade de negociar com empresas de risco internacional. O Brasil possuía, àquela época, um governo de esquerda com credibilidade política internacional, mas com baixo apoio no setor empresarial. Além disso, o governo pouco investia no setor da Internet e contava com poucos esforços apenas no nível acadêmico. No campo jurídico, não havia legislação em relação ao setor de Internet, o que limitava questões como patentes e controle de mercado. As empresas multinacionais temiam investir em empresas brasileiras e não poder proteger sua produção intelectual neste mercado. Desta maneira, os gestores e investidores da MI sabiam que os investimentos em ações de Internet dependeriam do investimento do setor privado nacional, e que a baixa possibilidade de investimento externo no setor poderia ser uma oportunidade.

A Figura 2 mostra a linha do tempo com o cenário político-econômico e tecnológico da época da inicial da MI. A década de 90 foi caracterizada economicamente no Brasil pela implantação do Plano Real. No final da década, o Real já apresentava certa confiança do mercado, mas sua estabilidade ainda precisava de ajustes como a adoção do câmbio flutuante. Além disso, havia uma incerteza quanto à sua continuidade em futuros governos. Com isso, as negociações de investimento de risco da MI tratavam de valores em dólares, seguindo o padrão internacional de negociações das Ponto-com.

Ambiente/Ano	1993-1994	1995	1996-1998	1999	2000	2001	2002-2005
Ambiente Macro	-Plano Real	-Estabilização da Taxa de Câmbio		-Mudança da regra de variação cambial - Instabilidade Mercosul	-Taxa altas de juros, oscilação do câmbio e baixo crescimento da economia.		-Eleições Presidenciais e oscilações na taxa cambial
Ambiente TI	-Internet Comercial No Brasil	-Netscape IPO Inovações: -Windows 95 -Ebay -Amazon -HTML 2.0	-Início da Bolha Internet -Yahoo IPO Inovações: -Google -Internet Explorer -ICQ -XML	Inovações: -RSS -Napster	-Bug do Milênio -AOL Time Warner -USA x Microsoft Inovações: -XHTML 1.0	-Estouro da Bolha Ponto-com Inovações: -iPod e iTunes -Wikipedia	Inovações: -Skype -Firefox Quebras: -AOL -WorldCom
MI S.A.				-Incubação dos Produtos Catálogo e Mercado Virtual	-Início Operação -Entrada da TIPar - Incubação do produto I-EDI	-Lançamento do produto I-EDI -Produtos Catálogo e Mercado Virtual descontinuados -Decisão de continuar ou não o negócio	

Figura 2 – Cenário Político-Econômico e tecnológico da virada do século

Já no setor geopolítico, havia instabilidade na formação dos mercados comuns Americanos com a necessidade de posicionamento do Brasil em relação à Área de

Livre Comércio das Américas (ALCA) e a continuidade do Mercosul (GONÇALVES, 1999). Os executivos da MI tinham consciência de que os produtos e serviços da empresa poderiam estar rodando em qualquer parte do mundo e conectando empresas de quaisquer lugares do mundo. O objetivo de médio prazo então era atingir o Mercosul rapidamente, a partir dos primeiros movimentos realizados no Brasil.

Já no mercado brasileiro, a MI deveria desenvolver uma imagem de neutralidade com relação às negociações realizadas no portal. Ela não deveria tomar posicionamento para nenhum dos lados da cadeia de valor, mostrando que servia de parceira, tanto para compradores, quanto para fornecedores. Esta era uma das tarefas mais difíceis, pois o setor varejista sempre teve muito poder de compra, e via as novas tecnologias como ameaça a este poder.

Outro aspecto ainda mais importante era que a MI deveria mostrar claramente que não utilizaria as informações trafegadas no portal para concorrer com as próprias empresas associadas. A partir do momento em que muitas negociações fossem realizadas no portal da MI, haveria muita informação estratégica relativa às compras como preços praticados para os diversos produtos, principais fornecedores, descontos, promoções, frequência de compras, etc.

Complementarmente, a MI deveria demonstrar capacidade de adoção de tecnologia de padrão mundial, incluindo aspectos relevantes para o negócio dos clientes como segurança, padrões de nomenclatura de produtos, formatos de documentos trafegados, etc. Para tanto, a empresa teve que realizar investimentos iniciais bastante significativos em tecnologia de ponta como servidores de software e hardware, além de hospedagem e recursos humanos capazes de desenvolver e manter o funcionamento adequado dos sistemas.

Com este cenário, a empresa iniciava sua operação já bastante cara em termos de custos de pessoal e imobilizado em infra-estrutura tecnológica. Para sobrepor este custo havia metas bastante arrojadas de faturamento, no entanto, não existia um modelo de faturamento para o negócio que fosse claro, difundido e aceito pelo mercado. O principal modelo praticado pelas Ponto-com era o faturamento por acesso, o que era o modelo pretendido para o catálogo de produtos. Já o mercado virtual, tinha um modelo baseado em assinatura, que era utilizado na época por empresas provedoras de acesso à Internet, complementado com o modelo por número de transações, que era uma forma de cobrar o uso bem sucedido do sistema. Este modelo tinha que ser validado e dependia muito da capacidade da MI em vender as vantagens do uso dos seus produtos, tornando estes valores adequados aos olhos dos fornecedores que iriam pagá-los.

Havia ainda desafios com relação aos próprios produtos da MI que desde o início da operação já eram percebidos e que poderiam também determinar o sucesso do produto junto a seus clientes. Um primeiro objetivo era transformar o catálogo de produtos em líder brasileiro, para então ter uma condição adequada para buscar uma associação com os órgãos internacionais que fomentavam a criação de uma comunidade internacional em torno da padronização das informações de catálogo como o *World Wide Retail Exchange* (WWRE). Uma participação efetiva numa associação de padrão mundial poderia garantir posicionamento de mercado.

Outro aspecto que aparecia já nos primeiros contatos com os principais fornecedores era a necessidade de integração do catálogo com os sistemas de gestão das empresas para atualização constante de informações. Muitas empresas

não viam como viável a manutenção dos dados do catálogo de forma manual, através de páginas na Web. Esta demanda viria a ser um dos primeiros desafios que a MI deveria enfrentar, encontrando um caminho adequado para realizar integração dos produtos da MI com os sistemas de gestão das empresas sem aumentar consideravelmente os custos com novos pacotes de software e consultoria.

Na carona da integração dos dados do catálogo, havia a necessidade de realizar a integração do processo de negociação com os sistemas de gestão das empresas através de documentos como pedidos, notas fiscais, boletos bancários, etc. Finalmente, um passo mais ousado à frente, seria disponibilizar a ferramenta de negociação para outros nichos do Mercado que não apenas o varejo.

Os desafios da MI passavam primeiramente por buscar chegar ao mercado antes da concorrência. Com isso, o maior risco era não ocorrer adesão dos clientes às soluções da empresa. A MI precisava ficar atenta à entrada de empresas de tecnologia nacional ou internacional com solução semelhante e ainda ter capacidade de conquistar aqueles varejos que tendiam a optar em ter solução própria. Para completar, havia ainda o desafio de encontrar um investidor com força no mercado e disposto a realizar o investimento necessário para manter o negócio durante o tempo necessário para a conquista da fatia de mercado necessária para o *break even*.

4.5 O Investidor

A MI iniciou sua operação com capital vindo do grupo de investimento familiar e do primeiro investidor de risco. Como a empresa contava com a experiência dos sócios ex-varejistas, tinha facilidade de circular nos meios do setor. Os seus executivos tinham portas abertas nos principais varejos do país e em muitos fornecedores de peso. Desta maneira, a MI conseguiu atrair algumas empresas importantes para operar no seu sistema de maneira experimental. Isto deixou a MI numa posição de vantagem no mercado, o que era visto com bons olhos pelas empresas de investimento.

Após muita negociação com diversos investidores de risco, um grande investidor mundial entrou no negócio da MI no meio de 2000. O Investidor TIPar era uma empresa do setor de tecnologia que estava iniciando operações de *e-Business* nas Américas e chegou a comprar mais de uma dúzia de empresas Ponto-com do setor em diversos países. A intenção desta empresa era tornar-se um líder no setor de *e-Business*, portanto investiu em ações diferenciadas de *e-Business* como um portal para o setor de construção civil, outro para o setor de medicamentos, outro no setor de agro-negócio e assim por diante. O plano era que as empresas compradas se tornariam líderes no seu segmento nas Américas. Inicialmente conquistando os mercados dos países da América Latina e gradualmente entrando no mercado dos EUA.

Portanto, a MI deveria consolidar-se no Brasil e partir para os mercados da América Latina e do Norte o mais rápido possível. Além do poder econômico da TIPar, ela podia aportar tecnologia de ponta de maneira a torná-la uma empresa muito forte no setor. A capacidade tecnológica da TIPar juntamente com o

conhecimento do negócio que os sócios da MI possuíam era a combinação necessária para uma empresa dar certo no novo mundo dos negócios da Internet.

A negociação da MI resultou na venda de 55% do capital acionário da empresa para a TIPar, no entanto, os sócios da MI exigiram que o aporte de capital ocorresse de uma só vez, sendo totalmente colocado na empresa. Uma das práticas da época era o aporte gradual de capital, de acordo com a evolução dos negócios da empresa o investidor iria colocando as partes subseqüentes do capital da compra. Isto reduzia o risco de perdas para o investidor, e aumentava a responsabilidade de sucesso para os executivos da empresa. No entanto, no caso da MI, havia consciência de que o negócio levaria alguns anos para consolidar-se, e era necessário um investidor disposto a permanecer ao lado do negócio até aquele momento e não apenas um investimento com intenção de revenda no período seguinte.

Portanto, o capital da venda de 55% da empresa garantiria os próximos anos de vida da MI, permitindo a ela buscar o crescimento sustentado em uma operação madura e não apenas uma demonstração volátil de resultados com intenções de lucros na negociação de ações em mercado. Um crescimento superficial da empresa poderia significar sua quebra antes mesmo da possibilidade de ser colocada para venda no mercado de ações.

4.6 O Nascimento de um novo produto

A TIPar imediatamente introduziu novos executivos na MI e traçou um plano de crescimento arrojado para a empresa. Os processos da empresa foram revisados e a empresa aumentou sua capacidade para atender às demandas que estavam por vir. Os produtos da empresa também foram revisados e fez-se um esforço muito grande em torná-los altamente atrativos para o mercado tanto em aparência quanto em desempenho e capacidade funcional. A MI passou a participar de todos os eventos do setor varejista no Brasil com investimentos pesados em marketing e propaganda. Além disso, seus principais executivos passaram a participar dos principais eventos mundiais, com objetivo de determinar os próximos passos da MI.

O aporte de capital da TIPar era o que a MI precisava para fazer novos investimentos nos seus produtos e prepará-los para atender às demandas recorrentes dos clientes. No entanto, era necessário primeiramente provar que os produtos da MI tinham qualidade suficiente para serem mantidos e não era necessário substituí-los por plataformas de nível mundial, que era a tendência inicial da TIPar, o que seria um grande desafio para MI.

Foi realizado um trabalho extenso de verificação das diferenças entre os diversos produtos de classe mundial e os produtos da MI (*gap analysis*). Percebeu-se que as diferenças funcionais eram pequenas e que o investimento financeiro em software e treinamento da equipe técnica numa nova plataforma mundial não se justificava. Desta forma, decidiu-se continuar com os produtos da empresa e investir nas melhorias necessárias e identificadas. Em setembro de 2000, uma nova versão do Mercado Virtual foi lançada já com o apoio técnico e financeiro da TIPar.

Havia uma demanda de clientes que também aparecia no *gap analysis* que chamava a atenção dos executivos da MI. Muitos clientes afirmavam que não utilizariam os produtos, caso eles não tivessem a possibilidade de integração on-line com seus sistemas de gestão. Ou seja, os clientes desejavam que o catálogo pudesse sincronizar os dados de produtos diretamente de suas bases de dados, ou, queriam ainda que, ao final de uma negociação no mercado virtual, o pedido gerado fosse automaticamente integrado aos seus sistemas de gestão. Alguns iam mais longe, queriam que os demais documentos formadores do processo fossem integrados entre as partes, incluindo documentos como notas fiscais, conhecimentos de transporte, comprovantes de pagamento, etc.

Para atender a esta demanda, a MI iniciou um trabalho de estudo das principais ferramentas de integração de sistemas disponíveis no mercado, tanto nacional quanto internacional. A MI havia chegado em algumas alternativas, e ocorreu que com a entrada da TIPar, a ferramenta de integração selecionada pela MI era justamente a ferramenta utilizada pela TIPar para implementar seus processos de integração. Portanto, a MI pôde iniciar o estudo e desenvolvimento da solução que permitiria a integração de seus produtos com os sistemas de gestão dos clientes, com custos reduzidos de licença de software para o produto de integração.

O mercado de integração de documentos do varejo estava apresentando uma nova tendência de ferramenta para a Internet, o EDI realizado na Web. Ou seja, a transferência de documentos eletrônicos utilizando a Internet e não linhas privadas de comunicação de dados como acontecia até então. O EDI pela Web permitia a redução de custos de infra-estrutura entre as empresas pelo simples uso da Internet e não de uma linha privada paga. Além disso, o EDI na Web permitia que documentos fossem inteiramente digitados na Web por aquelas empresas que não tivessem sistemas de gestão capazes de processar e gerar documentos automaticamente. Desta forma, uma solução de EDI na Web atingiria empresas pequenas e médias, com baixo desenvolvimento tecnológico, e que era o caso de muitos dos fornecedores dos varejos.

Os serviços de EDI e de WebEDI foram considerados produtos laterais devido à percepção pelos clientes de pouco valor agregado. Os serviços foram considerados ferramentas de apoio para os demais produtos da MI que atuavam direto na cadeia de valor das empresas, com maior impacto na relação entre elas e seus fornecedores. Para avaliar o uso da ferramenta de WebEDI a MI elaborou uma ferramenta muito simples que permitia que um usuário enviasse ou recebesse via Web um documento através de ações simples como o clicar em um botão, e a seleção do documento em um diretório no computador. O que a ferramenta fazia de especial era guardar o documento e transformá-lo para o formato EDI desejado pelo usuário que fosse o destinatário do documento. Num passo mais audacioso, o sistema poderia entregar o documento automaticamente no sistema do usuário, bastando implementar uma integração com o seu sistema de gestão. Complementarmente, as empresas que desejassem poderiam oferecer para seus parceiros com menos poder de informatização, uma página dentro do WebEDI, onde eles poderiam digitar os dados do documento a ser enviado.

Apesar destas possibilidades relacionadas aos produtos de EDI e WebEDI, a MI estava com seus esforços principais focados em tornar lucrativos os produtos já existentes. Conseqüentemente, o sistema de EDI na Web teria que dar seus primeiros passos na carona dos dois primeiros. O novo produto foi lançado no final

de 2000 com o nome de I-EDI. Algumas empresas se interessaram na nova solução e começaram a utilizá-la em caráter experimental no início de 2001.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são detalhadas as principais teorias de administração envolvidas neste estudo de caso que são: um apanhado histórico sobre o que foi a bolha das empresas Ponto-Com e seu impacto nas organizações; a conceituação de *e-Business* e como ocorrem os negócios virtuais; e, finalmente, os efeitos dos negócios virtuais no alinhamento entre tecnologia da informação e negócios.

5.1 A Bolha Ponto-Com

No mercado financeiro, uma bolha é um termo aplicado a uma ascensão ou a um crescimento anormal nos preços das ações de uma indústria em particular. O termo pode ser usado somente olhando para o retrospecto de crescimento e súbita queda nos preços das ações. Uma bolha ocorre quando os especuladores percebem o aumento rápido no valor das ações e decidem comprá-las antes que elas cresçam a patamares ainda maiores, ou seja, compram as ações não necessariamente porque elas estão desvalorizadas, mas porque contam que elas vão subir ainda mais simplesmente pelo efeito de otimismo em cadeia. Tipicamente, neste processo de supervalorização das ações, muitas empresas tornam-se supervalorizadas. Quando a bolha “estoura”, os preços das ações caem dramaticamente, e muitas empresas quebram (DOT-COM BUBBLE, 2006).

A “Bolha Ponto-com” foi uma bolha especulativa que ocorreu aproximadamente entre 1997 e 2001. Os mercados de ações de empresas que atuavam na Internet tiveram seu valor aumentado rapidamente. O grupo de empresas de Internet era chamado de Ponto-com, devido ao sufixo utilizado no nome das empresas “comerciais” da Internet. A bolha se formou em função da combinação de fatores como o rápido crescimento do valor das ações, especulação de indivíduos nas ações das empresas e a grande disponibilidade de capitais de risco, que criou um ambiente de crescimento exuberante em que as empresas podiam abrir mão de modelos de negócios padrão. As empresas se concentravam em criar valor das ações sem se preocuparem em garantir o crescimento efetivo do negócio em termos de faturamento e rentabilidade (DOT-COM BUBBLE, 2006).

No início, com os primeiros *Initial Public Offerings* (IPO's) de empresas como Netscape em dezembro de 1995 os investidores de risco perceberam que poderiam ganhar muito dinheiro com as novas empresas e se moveram rapidamente e assumindo mais risco do que habitualmente. A estratégia dos investidores foi comprar várias empresas e esperar para ver qual iria ser aceita pelo mercado e, em sua venda, retornar todo o investimento com lucro superior.

Ocorre que poucas empresas Ponto-com possuíam uma administração séria calcada nos modelos tradicionais de gestão. O modelo de negócios clássico de uma

empresa Ponto-com era oferecer serviços e produtos sem custo com objetivo de ganhar mercado. As empresas operavam no negativo contando que no futuro, de posse de parcela importante do mercado, poderiam cobrar pelos produtos e serviços recuperando os investimentos. As empresas que sucediam em conquistar o mercado tinham como próximo passo ter suas ações oferecidas em bolsa, mesmo que esta fatia de mercado não representasse uma operação lucrativa. As ofertas em bolsa geralmente obtinham grande sucesso, tornando os fundadores da empresa em milionários e os investidores de risco obtinham grande retorno do investimento. (DOT-COM BUBBLE, 2006).

5.2 A Agenda das Empresas Ponto-com

Inicialmente, o impacto do uso da Internet em aplicações de B2C eram óbvias, facilmente reconhecidas pelas pessoas, no entanto, as aplicações com transações envolvendo empresas como o *e-Business* não eram tão óbvias. Porém, os especialistas como Venkatraman (2000), apontavam que o grande ganho estaria no seu uso para os negócios, na medida em que as empresas modificassem suas cadeias de operação com seus parceiros de negócios. Neste mesmo trabalho, foram estudadas as ações que as empresas estavam realizando no movimento Ponto-com, e indicou aquelas que estavam apresentando resultados efetivos, possibilitando a definição da estratégia adequada de operação Ponto-com, de forma que as ações são tratadas como um conjunto único e equilibrado. Os cinco desafios apontados por ele são colocados como forma de questionamentos e são apresentados a seguir. Os questionamentos de Venkatraman ilustram com precisão os tipos de decisão estratégica que eram colocadas para os executivos das empresas diante do desafio de gerir empresas Ponto-com.

Qual a sua visão estratégica para as operações Ponto-com?

A primeira recomendação é que cada empresa deve construir seu próprio modelo de negócios Ponto-com, pois as oportunidades de melhorias de serviços e produtos e de reduções de custos com a Internet são únicas para cada setor e até para cada empresa, demandando uma dedicação da gestão para identificar os pontos de maior ganho. O uso da Internet pode significar liderança em custos baseada no princípio que os serviços pela rede são mais baratos. Pode significar também diferenciação pela oferta de serviços novos ou mais completos. Estes serviços podem otimizar tanto processos internos quanto representar melhor relacionamento com clientes e fornecedores.

A empresa pode, ainda, criar um novo modelo de negócios a partir da oportunidade da Internet. A idéia central aqui é melhorar o valor para o cliente em comparação com empresas que praticam apenas o modelo tradicional. Uma recomendação da época era experimentar com cenários não previstos para os modelos de negócios na Internet, dado que não era claro quais modelos seriam vencedores. Esta recomendação vista após o estouro da bolha, mostra que a agenda de gestão das empresas Ponto-com presumia assumir riscos acima do usual para implementar um novo modelo de negócios.

Como você gerencia as operações Ponto-com?

O principal desafio era achar um meio termo entre atingir a diferenciação com o uso da Internet e manter e evoluir a operação sem comprometer financeiramente. Havia duas formas recomendadas para gerenciar as operações Ponto-com:

- A primeira era separar a operação e finanças das ações Ponto-com da empresa nas situações em que a empresa estava disposta apenas a implementar novos modelos de negócios de forma separada do negócio atual; o novo negócio pudesse ser operado sem restrições tecnológicas ou legais; e o novo negócio tivesse a liberdade de realizar alianças, levantar capital e atrair novos talentos;
- A segunda ocorria nas situações em que não fazia sentido separar ou diferenciar as operações e finanças, de maneira que não haveria como separar as operações de ambas sem causar confusão para os clientes; a gerência sênior da empresa estava comprometida com as oportunidades e desafios da Internet a ponto de redefinir a proposta de valor da empresa, e também reagir agressivamente às mudanças da concorrência; e a empresa como um todo era capaz de migrar para o modelo Ponto-com.

Um aspecto importante para a continuidade do negócio era definir como promover o financiamento da operação Ponto-com. Dois mecanismos eram utilizados: emitir papéis da operação Ponto-com de forma separada através de um IPO; e a injeção de capital de risco externo. Complementarmente, era necessário promover o relacionamento da empresa Ponto-com com outras empresas do mesmo mercado. Isto era realizado através de parcerias e alianças, o que permitia expandir as ações do negócio além do próprio alcance.

As decisões de gestão acima eram consideradas críticas e deveriam ocorrer de forma rápida a atender às grandes mudanças nos negócios ocorridas naqueles anos. A perda do tempo certo para tomar uma decisão era considerada a maior falha de gestão.

Como você aloca recursos chave para as operações Ponto-com?

Na era Ponto-com, havia uma grande luta por três tipos de recursos: humanos, tecnológicos e financeiros. A luta ocorria porque as grandes empresas se esforçavam para garantir seu espaço no novo mercado e as novas empresas buscavam de forma arrojada ocupar este mesmo espaço e tornar-se superiores. Como resultado, estes recursos acabaram escassos e extremamente caros para aqueles que precisavam adquiri-los. O principal desafio dos executivos das grandes empresas estava em garantir que os recursos humanos não migrassem para as empresas Ponto-com, atraídos pelos grandes salários e pela participação societária. Uma forma de garantir recursos era, mais uma vez, através de alianças e de parcerias, porém, num modelo de divisão de receita e não de taxa por serviço. A empresa passava a oferecer um portfólio de capacidades, a partir de um portfólio de relações. Desta maneira, uma empresa se ancorava no risco da outra. Para minimizá-los, era necessário enfrentar o desafio de alocar os recursos a partir de um modelo de negócios previsível, o que geralmente não era possível.

Qual a sua infra-estrutura de operações para as operações Ponto-com?

O grande desafio era definir qual e infra-estrutura tecnológica necessária para criar valor para os clientes de forma a motivá-lo a utilizar a Internet, e a consumir os

produtos e serviços nela oferecidos. A infra-estrutura operacional podia ser vista como uma plataforma contendo quatro partes fundamentais: oferecer funcionalidade superior de maneira que o cliente percebesse valor em utilizar aquele produto ou serviço, neste caso tecnologias como melhor qualidade de imagem, conexão mais rápida, conexão sem fio, etc, que poderiam fazer grande diferença; oferecer interações personalizadas, fazendo com que o cliente se sinta único, em ações como identificação do usuário na rede, funcionalidades de customização dos serviços e produtos, recomendações personalizadas, etc; oferecer transações cada vez mais complexas e seguras, permitindo ao usuário realizar tarefas importantes na Internet, como transações bancárias, compras, trocas de informações críticas para o negócio, integração entre sistemas de gestão, logística, etc; e garantindo privacidade no acesso a serviços oferecidos, mantendo dados e transações dos usuários sem acesso ao público ou a outras empresas, e implementando tecnologias de segurança como criptografia, assinatura digital, etc.

Sua equipe de gestores está alinhada com a agenda Ponto-com?

O desafio aqui era garantir que toda equipe tivesse o entendimento exato do papel de cada um para atingir os objetivos, e garantir a continuidade do negócio Ponto-com. Algumas empresas desenvolveram suas iniciativas Ponto-com como um projeto delegado a algum gerente da empresa, ou como uma extensão da área de tecnologia da informação, o que em muitos casos mostrou ser um equívoco, pois não considerava que uma ação Ponto-com não poderia estar afastada das discussões e das decisões críticas do negócio que são realizadas no nível de diretoria da empresa. A principal visão necessária a todos os níveis gerenciais da empresa era de que uma ação Ponto-com não era apenas uma transformação no negócio já definido, era realizar novos processos em um novo modelo de negócios, enfrentar novos desafios de gestão de recursos e infra-estrutura de operação, bem como novas formas de financiamento do negócio e relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, com novos padrões de suprimento e entrega de produtos e serviços.

5.3 O Conceito de *e-Business*

O *e-Business* baseia-se na infra-estrutura provida pela Internet e nas tecnologias associadas para facilitar a execução dos negócios. A Internet traz como principal característica a conectividade mundial e de baixo custo. Ela implementa serviços básicos como conexão remota entre computadores, troca de arquivos, correio eletrônico e grupos de discussão. Complementarmente a *World Wide Web* (WWW) implementa a interatividade necessária para facilitar o uso da Internet, permitindo a criação de uma infinidade de novas aplicações.

Cunningham (2001) define *e-Business* focando nas transações de negócio:

“Transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a Internet como veículo de realização. Essas transações incluem transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas”.

A definição de Weil e Vitale (2001) associa o conceito de *e-Business* à participação das empresas:

“*e-Business* trata de realizar atividades de marketing, compra, venda, entrega, serviços e pagamentos de produtos, serviços e informações através de redes não-proprietárias que interconectam uma empresa e seus clientes, agentes, fornecedores, competidores, parceiros e complementadores”.

Segundo Zilber (2002), *e-business* é um mercado em meio eletrônico:

“*e-Business* é a realização de um mercado em meio eletrônico. O mercado eletrônico é uma rede de interações e relacionamento onde as informações, produtos, serviços e pagamentos são trocados num centro de negócios eletrônico baseado em uma rede de computadores, onde as informações, produtos, serviços e pagamentos são digitalizados. Os participantes do mercado eletrônico se encontram virtualmente e não fisicamente, pois estão localizados remotamente, comunicando-se via rede de computadores e não necessariamente precisam se conhecer”.

Turban (2000) classifica o *e-Business* a partir da natureza de suas transações nos seguintes tipos:

- *Business to business* (B2B) – inclui transações interorganizacionais (fluxo de informações, comunicação e colaboração entre e intra-organizações) e transações no mercado eletrônico entre organizações.
- *Business to consumer* (B2C) – são transações de varejo com compradores individuais.
- *Consumer to consumer* (C2C) – consumidores vendem diretamente a consumidores.
- *Consumer to business* (C2B) – indivíduos que vendem produtos para organizações.

Takahashi (2000) complementa esta classificação no Programa da Sociedade da Informação (SOCINFO - MCT), apresentando outras possíveis aplicações que podem ser desenvolvidas utilizando-se a Internet como plataforma:

- *Government to government* (G2G) – corresponde às aplicações que permitem a integração entre instituições Governamentais. Por exemplo, uma aplicação que permita a comunicação pela Internet entre as esferas Federal, Estadual e Municipal.
- *Business to government* (B2G) – corresponde às aplicações que permitem a integração entre empresas e o governo e vice-versa. Por exemplo, os portais do governo destinados à realização de compras por pregão eletrônico ou o projeto de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e, 2006).
- *Government to consumer* (G2C) – corresponde às aplicações que permitem a integração entre o governo e a população de forma geral. Por exemplo, o aplicativo da Receita Federal para que os contribuintes declarem pela Internet seu imposto de renda (IRPF, 2006).

Realizar *e-Business* requer uma estrutura organizacional diferenciada para implementar ações deste tipo dentro da empresa. O *e-Business* é apenas uma parte dos processos operacionais de uma empresa. Uma transação na Web ativa uma

reação em cadeia ao longo de toda a empresa incluindo sistemas de preços, estoques, logística, crédito e distribuição e demais atividades da cadeia de abastecimento. O impacto ocorre em toda a empresa de maneira que outros processos são revistos na implantação de um projeto de *e-Business* e que outros sistemas tenham que ser implementados, modificados e integrados. Finalmente, os processos comerciais também são atingidos e também ocorrem investimentos em sistemas para administração da cadeia de abastecimento, administração do relacionamento com o cliente e gerenciamento do conhecimento (ZILBER, 2002).

Como consequência, o importante na implementação do *e-Business* é integrar a tecnologia na estrutura das empresas de forma e organizar os negócios. Esta integração enfrenta como principal desafio, a integração do sistema de *e-Business* com os sistemas de gestão da empresa que atendem os diversos processos organizacionais já citados. Diversas tecnologias vêm sendo desenvolvidas para facilitar esta integração como SOAP, WebServices e SOA.

Segundo Turban (2000), o *e-Business* pode ajudar a organização a exercer atividades críticas de resposta ao desafio das mudanças no ambiente global de grande competição, em três categorias:

- Melhoria do marketing direto: promoção do produto com riqueza de informações e interações com o cliente; novos canais de venda; diminuição de custos; redução do ciclo de tempo de entrega; serviços ao cliente e marca ou imagem corporativa.
- Transformações na organização: força a empresa a rápidas adaptações em tecnologia; muda a curva de aprendizagem organizacional ficando mais rápida; mudanças na estrutura da organização para melhor lidar com o *e-Business* para que a estrutura e processos sejam mais flexíveis e de respostas mais rápidas ao mercado.
- Redefinição das organizações: capacitação para desenvolver produtos inovadores leva à redefinição da missão da empresa; novos modelos de negócios; impactos na manufatura; impactos nas finanças e sistema de pagamento; impactos em recursos humanos demandando treinamento e especialização.

Neste sentido, o Gartner Group elaborou um modelo de aplicação do *e-Business* para transformar os processos críticos de uma empresa (FLINT et al., 2001 apud ZILBER, 2002). O modelo classifica em sete níveis as mudanças nos processos das empresas ao explorar o *e-Business*. O grau de impacto das iniciativas de *e-Business* nas empresas varia desde a simples redução de uso do papel até mudanças fundamentais nas relações de negócios. O impacto da iniciativa também varia em seu benefício, custo e risco. Os sete níveis da classificação são:

Nível 0 – a empresa tem uma infra-estrutura física que suporta somente processos manuais.

Nível 1 – a empresa automatiza processos existentes em cada uma das funções do negócio como, por exemplo, implementar um sistema para contabilidade ou folha de pagamento.

Nível 2 – a empresa reconhece e automatiza processos de negócios que podem cruzar a fronteira organizacional da empresa. Isso geralmente acontece quando a empresa implanta um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Nível 3 – A empresa começa a prover a seus clientes e fornecedores um acesso remoto limitado para a sua infra-estrutura e processos existentes.

Nível 4 – a empresa utiliza *e-Business* adotando uma visão extra-empresa de seus processos, usando tecnologias para ligar seus parceiros de negócio.

Nível 5 – a empresa utiliza colaboração com parceiros e fornecedores em tempo real. A empresa começa a pensar em si como uma organização em forma de rede que precisa colaborar com seus parceiros de negócio e fornecedores em tempo real. Ela se depara com questões sobre como dar maior confiança a alguns parceiros selecionados e como integrar seus processos com os destes parceiros.

Nível 6 – a empresa implementa resposta dinâmica e em tempo real às demandas dos clientes.

5.4 A Realização de Negócios Virtuais

As empresas da era da informação têm modificado a maneira que as empresas tradicionais pensam sua estratégia. O advento da Internet e das empresas Ponto-com forçou uma mudança no pensamento estratégico das empresas de um modelo industrial para um modelo baseado na informação como vislumbrado por Drucker (1988), quando disserta sobre a organização baseada no conhecimento, que depende de sistemas de informação, que preconiza que toda a cadeia do negócio deve estar interligada pela informação e que a informação passa a ser um dos fatores fundamentais para a tomada de decisão e a competitividade.

Venkatraman e Henderson (1998) conceituaram o que seria a arquitetura da organização virtual. Primeiramente, a organização virtual não se caracteriza por ter uma estrutura distinta como funcional, divisional ou matricial. A virtualidade é uma capacidade estratégica da organização e é fundamental tanto para empresas tradicionais, quanto para novas empresas surgidas num mercado de mudanças rápidas e de alta-tecnologia. A tecnologia da informação permite a virtualização da organização estabelecendo e promovendo uma ligação de mão dupla entre a empresa e seus clientes e fornecedores. Para isto, a estratégia da virtualidade está representada em três vetores distintos, porém interdependentes:

- Interação com o consumidor (Encontro Virtual) – baseado no uso da tecnologia da informação, é possível criar novos níveis de interação com o consumidor final de produtos, permitindo uma participação mais efetiva dos consumidores e trazendo novos desafios para o negócio. São possibilidades deste vetor facilidades como: informações de produtos para o cliente, customização remota e dinâmica dos produtos e comunidades de consumidores.
- Configuração de recursos (Suprimento Virtual) – focado na integração virtual entre as empresas, formando uma rede. Neste caso, entra a capacidade da Internet de interligar as empresas em aplicações B2B, permitindo a gerência dinâmica da cadeia de relacionamento com um trabalho colaborativo e não apenas focado no fornecimento.

- Promoção do conhecimento (Conhecimento Virtual) – baseado na união de diversas fontes de conhecimento e especialização dentro e fora da organização. A tecnologia da informação é utilizada como meio para permitir que o conhecimento e a especialização sejam utilizados para a criação de valor e efetividade na organização.

Cada vetor acima possui três estágios distintos:

1. Direciona os esforços para tarefas unitárias como compras, serviços, desenvolvimento de produtos.
2. Implementa a coordenação de atividades para criar valor econômico superior.
3. Cria uma rede inter-organizacional para projetar e promover comunidades interdependentes voltadas para a inovação e crescimento.

Ou seja, para cada vetor, pode ocorrer um estágio de uso da tecnologia da informação que representa maior ou menor envolvimento da corporação com ações virtuais. Os três vetores devem ocorrer de maneira simultânea na organização, mas os estágios podem ser distintos. A interdependência dos vetores é que cria o novo modelo de negócios da organização virtual. A tecnologia da informação, com seus computadores cada vez mais potentes e comunicação cada vez mais veloz e onipresente, está permitindo que este modelo de negócios se estabeleça.

Tradicionalmente, as empresas vinham tendo áreas internas distintas e com baixa interoperabilidade. Da mesma forma, os sistemas eram distintos e pouco se comunicavam. Com o advento dos ERP's, dos Datawarehouses e das redes de computadores, isto começou a se transformar, as informações passaram a transitar internamente na empresa, representando uma mudança nos processos e permitindo que a empresa, através da informação, se integrasse. Da mesma maneira ocorre entre as empresas, em que a Internet e tecnologias complementares permitem a integração entre sistemas de empresas no nível de informação, permitindo o trabalho em grupo. Um exemplo desta integração é o processo de compras virtuais baseadas no EDI, que já ocorre em toda a cadeia de valor.

Os estágios distintos da organização virtual podem ser mostrados em empresas como: Dell, Harley-Davidson, Amazon, Walmart e Nike (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998). As empresas eminentemente virtuais como Amazon encontram na virtualização a possibilidade de um novo modelo de negócios, totalmente baseado no comércio eletrônico, em que o vetor da virtualização do encontro com o consumidor é vital para o negócio. Já a empresa de motocicletas Harley-Davidson⁷ tem uma experiência diversa em que não há vendas no modelo virtual, mas ganham apoio na comunidade virtual construída para seus consumidores. O site oficial da empresa, permite que donos das suas motocicletas possam contar suas histórias e publicar suas fotografias, fazendo com que os seus clientes mantenham-se identificados com a marca, e de certa forma, garantindo a próxima compra. A empresa implementa o encontro virtual em seu terceiro estágio, o das comunidades de consumidores.

⁷ www.harley-davidson.com

Complementarmente, no caso da Dell⁸ seu sucesso na indústria de computadores é atribuído por muitos pela sua capacidade de desenvolver um modelo de negócios totalmente inovador, baseado no conceito de implementar para entregar. Este modelo é baseado num fluxo de informação preciso entre a compra realizada na Internet e a produção e entrega, abastecidas por fornecedores e logística integrados. A virtualização da Dell se encontra no vetor do consumidor no B2C, no modelo de fornecimento com a integração com fornecedores e transportadores e no vetor do conhecimento como um recurso da empresa na capacidade de execução do processo como um todo.

Já o Walmart⁹ é conhecido por ser pioneiro no varejo na implementação de um modelo sofisticado de EDI com seus fornecedores com o objetivo de reduzir estoques de forma radical, para níveis nunca antes imaginados. Complementarmente, o Walmart montou um sistema de logística e abastecimento que otimizou toda a cadeia de maneira a ter preços muito competitivos mesmo em locais distantes no território americano. O Walmart utilizou a virtualização de modelos de fornecimento no estágio dois, formando uma cadeia que favoreceu o crescimento diferenciado do negócio.

Como último exemplo, tem-se o caso da Nike¹⁰, uma empresa que não produz nenhum dos seus produtos, mas se posicionou estrategicamente dentro de uma rede de recursos complementares que permite o sucesso do negócio. A Nike explora o vetor da virtualização do conhecimento, pois detém o trabalho de projeto de produtos e divulgação da marca, e conta com parceiros sub-contratados como produtores dos artigos desportivos, agências de publicidade, redes de varejo, contratos exclusivos com atletas e equipes esportivas, etc. A Nike realiza a orquestração desta coalizão através das ferramentas da virtualização e seu principal desafio é manter a melhor resposta desta coalizão às mudanças do mercado.

5.5 O Alinhamento de TI com Negócios

O alinhamento da tecnologia da informação com a estratégia de negócios da empresa tem apresentado um resultado positivo, ou seja, o alinhamento de tecnologia da informação pode ajudar a explicar a relação entre o uso de recursos de tecnologia da informação na organização e sua performance. Segundo Cragg et al. (2002), os trabalhos realizados por Burn (1996), Chan et al. (1997), em grandes empresas e o seu trabalho no mesmo artigo em pequenas e médias empresas, demonstram a importância do alinhamento de tecnologia da informação em organizações de diversos tamanhos e mostram a ligação da tecnologia da informação com o sucesso de curto e longo prazo das organizações. Os estudos defendem que o alinhamento de tecnologia da informação significa que a estrutura da organização e seus sistemas de informação devem ser coerentes entre si, de

⁸ www.dell.com

⁹ www.walmart.com

¹⁰ www.nike.com

forma que haja uma similaridade nos projetos de ambos. Desta forma, os sistemas de informação podem afetar a habilidade da empresa de executar sua estratégia de negócios.

Os estudos mostram ainda que as empresas que crescem rapidamente ocupam nichos de mercado, e têm sua estratégia baseada em diferenciação e não em liderança em custos. Neste contexto, a diferenciação deve ocorrer através da inovação, serviço ao cliente, qualidade no produto e qualidade técnica. Um achado importante é que as empresas consideradas inovadoras consideram a tecnologia da informação como parte importante da estratégia. No entanto, em termos de eficiência nos processos da empresa, o uso da tecnologia da informação não representa sucesso no controle e eficiência dos processos. Há empresas consideradas eficientes em que não é evidente o papel da tecnologia da informação para atingir a estratégia de negócios. Outro achado interessante é que muitas vezes as empresas menores possuem estrutura de tecnologia da informação mais sofisticada e, possivelmente, técnicas mais sofisticadas de gerenciamento de tecnologia da informação. O uso da Internet, por exemplo, é um dos aspectos desta sofisticação, e mostrou que é um recurso que pode representar vantagem competitiva.

No trabalho de alinhamento de tecnologia da informação é importante entender que empresas diferentes possuem estratégias de negócios com diferentes prioridades. Em geral as estratégias consideradas mais importantes são qualidade de serviço, qualidade de produtos e eficiência na produção. Outras estratégias também são consideradas já em menor importância como conquistar novos mercados, qualidade nas decisões, melhoria de integração, etc. Em consequência desta avaliação de importância, os investimentos em tecnologia da informação devem, também, ser focados para as estratégias de negócios consideradas mais importantes para a empresa.

O alinhamento de tecnologia da informação é importante para entender a relação entre tecnologia da informação e os resultados da empresa. Empresas que têm a tecnologia da informação alinhada com as estratégias de negócio percebem mais o impacto das ações e decisões de tecnologia da informação. Ou seja, a tecnologia da informação passa a ser mais eficiente, provendo informações que contribuem para a performance da organização e toda a empresa percebe melhor estes resultados. Aspectos que podem indicar o uso adequado da tecnologia da informação na organização são: rentabilidade de longo termo, disponibilidade de recursos financeiros, crescimento de vendas, lealdade de clientes e melhoria de imagem. No nível operacional pode representar economias de tempo e custo, no nível de controle gerencial pode representar melhor integração e qualidade das decisões, e no nível estratégico representa melhoria da imagem e da vantagem competitiva.

Um aspecto do alinhamento de tecnologia da informação que ainda está sendo estudado é o levantamento das melhores práticas que ajudem a verificar, entender e atingir o alinhamento de tecnologia da informação. Com isso, pode-se entender quais estratégias de negócios podem ser mais facilmente alinhadas, como cada uma pode ser suportada pela tecnologia da informação, e quais estratégias de negócios podem ser específicas para a área de tecnologia da informação. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão do negócio que ajuda no alinhamento da tecnologia da informação com as necessidades do negócio (BRODBECK; SACCOL, 2004), além do fato de ser uma ferramenta baseada em informações providas pela tecnologia da informação.

O alinhamento de negócios e tecnologia da informação necessita de um conjunto diferenciado de competências gerenciais que devem ser desenvolvidas por ambas equipes de gestão de negócios e de tecnologia da informação. É necessário desenvolver ferramentas internas de controle das informações e habilitar os gestores ao uso adequado destas informações, além de uma consciência prática. Em Audy e Brodbeck (2003) são abordadas as competências gerenciais para o alinhamento entre tecnologia da informação e negócios. Complementarmente, Brodbeck e Hoppen (2002) identificam que a implementação do alinhamento deve ser contínua e dinâmica, realizada ao longo do tempo e acompanhando as mudanças na estratégia do negócio. O alinhamento entre negócios e tecnologia da informação passa a ser visto então como um processo, e não apenas como um plano praticado ao longo do tempo sem a percepção das mudanças constantes no negócio e, conseqüentemente da tecnologia da informação. O mesmo trabalho indica ainda o ferramental que tecnologia da informação oferece para que os executivos realizem o gerenciamento integral das estratégias planejadas, permitindo uma efetiva integração entre os níveis organizacionais e tecnológicos, que são: *Sistemas de Informação Integrados (SII)*, *Customer Relationship Management (CRM)*, *Enterprise Information System (EIS)* e *Balanced Scorecard (BSC)*.

Também dentro do trabalho de alinhamento entre tecnologia da informação e negócios, é tratado o relacionamento entre as estratégias competitivas de Porter e as estratégias em tecnologia da informação. Caso a estratégia competitiva seja por custos, pode ser necessário investir mais em tecnologia da informação para reduzir custos na operação, gestão da informação, relacionamento com clientes, etc. No entanto, estes custos devem ser controlados de maneira a otimizar os investimentos, reutilizando a infra-estrutura existente ao máximo e buscando fornecedores e parcerias que possam, de forma similar, competir por custos. Já empresas que implementam a estratégia da diferenciação, necessitam de mais investimentos em tecnologia da informação, principalmente para suportar os processos de inovação da empresa, que muitas vezes requerem tecnologia de ponta, representando custos elevados.

No artigo de Brodbeck e Saccol, (2004) são resumidas as perspectivas dominantes de direcionamento da promoção do alinhamento estratégico do trabalho de Luftman, Lewis e Oldbrach (1993). As perspectivas são ilustradas na Figura 3 e cada uma delas contém os seguintes elementos:

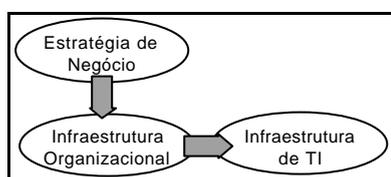
- Área Âncora – a área que dirige as forças de mudança sobre um domínio.
- Domínio Pivô – a área problema sendo atacada.
- Domínio de Impacto – a área afetada pela mudança no Domínio Pivô.

As quatro perspectivas são:

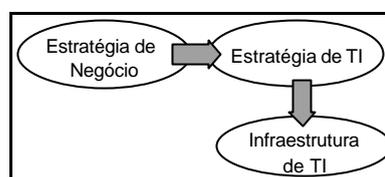
1. Execução da Estratégia – é ancorada na noção de que uma estratégia de negócios foi articulada e é a condutora tanto das escolhas de desenho organizacional e de infra-estrutura de tecnologia da informação. Ela apresenta as visões mais comuns, clássicas e hierárquicas da gestão estratégica de tecnologia da informação.
2. Transformação Tecnológica ou Potencial Tecnológico – envolve a valorização de implementar a estratégia de negócios escolhida por meio de uma estratégia adequada de tecnologia da informação. Em contraste com a lógica de execução estratégica, esta perspectiva não é limitada pelo

atual desenho da organização, mas procura identificar as melhores competências possíveis relacionadas a tecnologia da informação, para que esta apóie a estratégia de negócios determinada.

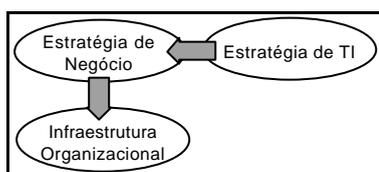
3. Potencial Competitivo – diz respeito à exploração das capacidades emergentes da tecnologia da informação para criar novos produtos e serviços influenciando os atributos chave da estratégia e dando à empresa uma vantagem competitiva. Esta perspectiva permite a adaptação da estratégia de negócios via capacidades emergentes da tecnologia da informação.
4. Nível de Serviço – focada em como construir uma organização com serviço de tecnologia da informação de classe mundial. Isso requer o entendimento das dimensões externas da estratégia de tecnologia da informação com o correspondente projeto interno da sua infra-estrutura e processos.



Perspectiva 1: Execução da Estratégia



Perspectiva 2: Transformação Tecnológica ou Potencial tecnológico



Perspectiva 3: Potencial Competitivo



Perspectiva 4: Nível de Serviço

Figura 3 – Perspectivas e direcionadores do Alinhamento Estratégico

Fonte: Luftman, Lewis e Oldbrach (1993) apud Brodbeck e Saccol, (2004).

Nas duas primeiras perspectivas propostas, a estratégia de negócios é a condutora dos demais elementos, já nas duas últimas perspectivas a estratégia de tecnologia da informação é que seria a provável direcionadora ou condutora da estratégia dos negócios, da infra-estrutura organizacional e da infra-estrutura de tecnologia da informação. Diversas análises e críticas podem ser realizadas sobre o modelo proposto segundo Cibirra (1997) apud Brodbeck e Saccol, (2004), principalmente quanto ao direcionamento único das influências de variáveis muito abrangentes e também a ausência ou obscuridade de variáveis importantes como infra-estrutura e processos organizacionais.

Apesar de ser um modelo questionável, a perspectiva quatro pode ser utilizada para esclarecer o impacto de gestão que o advento da Internet nas organizações. A Internet é vista como uma tecnologia inovadora e que seu uso adequado aumentou o potencial competitivo de uma organização. O uso da Internet nas empresas em geral partiu de uma estratégia da área de tecnologia da informação em utilizar esta tecnologia para melhorar seus produtos e serviços, sendo a Área Âncora das mudanças organizacionais. O Domínio Pivô é a própria infra-estrutura de tecnologia da informação que acaba por afetar toda a infra-estrutura tecnológica da organização que é o Domínio de Impacto.

Tomando-se o modelo de negócios Ponto-com, pode-se concluir que a perspectiva três representa como ela serviu de direcionadora no alinhamento estratégico das empresas no período da bolha. Em geral, os negócios Ponto-com eram iniciados ou definidos como parte da estratégia de tecnologia da informação das organizações, sendo mais uma vez a Área Âncora do modelo. A estratégia de tecnologia da informação, por sua vez, poderia afetar a estratégia de negócios sendo o Domínio Pivô. Por conseqüência, a infra-estrutura organizacional era afetada sendo o Domínio de Impacto. Tanto num caso quanto no outro, as capacidades emergentes da tecnologia da informação afetam os negócios, pois servem de direcionadoras da estratégia organizacional.

6 CONCLUSÃO

Os gestores da MI decidiram dar continuidade ao negócio por vários motivos, mas um fator decisivo para a continuidade do negócio foi que a empresa possuía capital suficiente para superar o período conturbado do estouro da bolha e manter a operação pelo tempo previsto para atingir do *break even*. A TIPar como maior acionista tinha receio de continuar no negócio pois suas demais ações Ponto-com já não haviam sido continuadas, e seu prejuízo com elas já havia sido significativo. O encerramento das atividades da MI também representava perdas, mas possibilitaria o reembolso de parte do capital investido, e evitaria assumir riscos futuros. No entanto, os demais sócios da empresa estavam dispostos a continuar o negócio, pois acreditavam nas possibilidades de retomada do mercado de Internet e, especialmente, do mercado de *e-Business*.

Existia, entre os executivos, a convicção de que era possível mostrar que a empresa não era uma Ponto-com como as demais, que ela tinha um produto inovador e capaz de crescer e também que possuía conhecimento de negócio, credibilidade e neutralidade necessárias para atuar como empresa de serviços de tecnologia para o setor varejista. A continuidade do negócio com a participação da TIPar era importante para esta imagem se consolidar. Complementarmente, todos os sócios tinham bastante claro que o mercado varejista ainda não estava maduro na utilização de soluções de *e-Business*, o que representava um desafio, mas também uma oportunidade para crescimento rápido. A perspectiva de Potencial Competitivo da Figura 3 do trabalho de Luftman, Lewis e Oldbrach (1993) apud Brodbeck e Saccol, (2004), ou seja, que as tecnologias inovadoras de tecnologia da informação continuariam a influenciar as estratégias de negócios ainda era uma realidade apesar do rompimento da bolha das Ponto-com.

A MI tinha a seu favor, para continuar o seu trabalho, o fato de já estar situada no mercado do varejo como uma empresa conhecida em *e-Business*. A MI já possuía casos de sucesso em algumas empresas importantes do varejo nacional o que mostrava um retorno positivo sobre a estratégia de negócios adotada. Também o varejo começava a mudar a forma de trabalhar com seus fornecedores, passando a trabalhar como parceiros do negócio, tornando eminente a necessidade de integração de informações e processos entre eles, como seria a evolução natural dos negócios virtuais conforme o trabalho de Venkatraman e Henderson (1998), em que o vetor de Suprimento Virtual no seu estágio dois de evolução implementa a coordenação de atividades para criar valor econômico superior.

Em termos de produto, a MI já havia passado pelo período mais difícil que é o de incubar um produto com serviços agregados e com aderência ao varejo. O produto I-EDI mostrava esta aderência com os negócios dos clientes e o seu permanente desenvolvimento poderia ser garantido através da equipe de tecnologia da informação da empresa que, após desenvolver 3 produtos de *e-Business*, já possuía know-how para manter e evoluir o produto. Além disso, o mesmo possuía base tecnológica de classe mundial e incluía inovações tecnológicas que o diferenciavam dos concorrentes. Também se sabia que poderia servir de plataforma básica para

outros produtos de *e-Business*, tanto para o varejo quanto para outros mercados como a indústria, bancos, transportadoras, etc. Ou seja, era um produto capaz de realizar a tarefa mais importante do *e-Business* segundo Zilber (2002), que é de integrar a tecnologia na estrutura das empresas de forma e organizar os negócios.

De fato, os executivos estavam certos, pois a MI tornou-se, após quatro anos de operação, na empresa líder na prestação do serviço de EDI e WebEDI no mercado de varejo brasileiro. A MI passou a vender a solução I-EDI não apenas para processos mercantis, mas também para documentos de transporte, financeiros, de qualidade, dentre outros. A MI passou a oferecer outros produtos ligados ao I-EDI como: compra por catálogo, consolidação de extratos bancários e reposição automática de mercadorias. A indústria também passou a ser cliente da MI, interligando sua cadeia de fornecedores através do I-EDI. A MI passou a oferecer sua solução tecnológica para implantar portais de EDI para grandes varejos e indústrias que queriam ter sua própria solução na web.

Finalmente, passados cinco anos após o início da empresa e do lançamento do seu primeiro produto, o mercado passou a se interessar novamente em ferramentas de compras baseadas em negociação na Internet como propunha o produto Mercado Virtual que não havia tido sucesso. Diante da nova demanda, a MI retomou o Mercado Virtual desta vez baseado na tecnologia do I-EDI, e contemplando funcionalidades como leilões e *Request for Proposals* (RFP's), complementadas por ferramentas para a gestão de fornecedores e gestão de negócios internacionais.

REFERÊNCIAS

- AUDY, J. L. N.; BRODBECK, A. F. **Sistemas de Informação: Planejamento e Alinhamento Estratégico nas Organizações**. 160 f. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BRODBECK, A. F.; SACCOL, A. Z. Alinhamento Estratégico: Análise Contextual-Reflexiva dos Principais Modelos. In: **Congresso Anual de Tecnologia da Informação**, Anais, São Paulo, 2004.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócios e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para a implementação. In: **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- CRAGG, P.; KING, M.; HUSSIN, H. IT Alignment and firm performance in small manufacturing firms. **Journal of Strategic Information Systems**, v.11, p.109-132, 2002.
- CUNNINGHAM, M. J. **B2B: Como implementar estratégias de E-Commerce para as empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- DOT-COM bubble. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [S.l]:[s.n], 2006. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_bubble>. Acesso em: 08 Julho 2006.
- DRUCKER, P. **The Coming of the New Organization**. Harvard Business Review, v. 66, p. 44-53, January-February 1988.
- FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma Breve História do Século XXI**. Objetiva 2005.
- GONÇALVES, R. Alca e Mercosul: fatos e visões. In: **Estudos em Comércio Exterior**. v.2, n.1, ECEX/IE/UFRJ – Curso de Pós-Graduação em Comércio Exterior, 1999.
- IRPF 2006. Programa de Imposto de Renda de Pessoa Física. In: [S.l]:[s.n], 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Download/ProgramasPF.htm>>. Acesso em: 08 Julho 2006.
- NOTA FISCAL ELETRÔNICA (NF-e). In: Portal Interestadual de Informações Fiscais. [S.l]:[s.n], 2006. Disponível em: <http://www.portalfiscal.se.gov.br/WebPortalFiscal/notaFiscalEletronica/>. Acesso em: 08 Agosto 2006.
- SAAB, W. G. L. **Supermercados no Brasil: O Movimento das Grandes Empresas**, 2006. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf> Acesso em: 08 Julho 2006.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação no Brasil** - Livro Verde. MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia. Setembro, 2000.

TURBAN, E, LEE, J. KING, D. CHUNG, H. M. **Electronic commerce: a managerial perspective**. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice-Hall Inc, 2000.

VENKATRAMAN, N. Five Steps to a Dot-Com Strategy: How to Find Your Footing on the Web. **Sloan Management Review**, p. 15-8, Spring 2000.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real Strategies for Virtual Organizing. **Sloan Management Review**, p. 33-48, Fall 1998.

VENKATRAMAN, N.; KULATILAKA, N. Strategic Options in the Digital Era. **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, p. 7-15, 2001.

WEIL, P.; VITALE, M. R. **Place to Space** – Migrating to e-Business Models. Harward Business Scholl Publishing Corporation, USA, 2001.

ZILBER, S. N. **Fatores Críticos para o Desenho e Implantação de e-Business por Empresas Tradicionais**. 426 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Pós-Graduação em Administração, USP, São Paulo, 2002.