



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**O *E-BUSINESS* COMO SUPORTE PARA O
DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Augusto Arnuti Aita

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**O *E-BUSINESS* COMO SUPORTE PARA O
DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO**

por

José Augusto Arnuti Aita

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador (a): Janis Elisa Ruppenthal

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O *E-BUSINESS* COMO SUPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
EMPREENDEDORISMO**

elaborada por
José Augusto Arnuti Aita

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Janis Elisa Ruppenthal, Dra.
(Orientador)

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)

Miguel Neves Camargo, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 26 de Maio de 2011.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Prof. Dra. Janis Elisa Ruppenthal, pela orientação, apoio, amizade e confiança, que possibilitaram a execução dessa pesquisa cuja relevância e significado transcendem aos objetivos acadêmico-científicos.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria, e aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Aos professores membros da Banca Examinadora, pela revisão e sugestões.

Aos empresários e especialistas ligados à área de Tecnologia da Informação pelo apoio possibilitando a realização dessa pesquisa.

Aos colegas pelos momentos descontraídos, incentivo e companheirismo e, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para o desenvolvimento dessa pesquisa.

À minha família, pela paciência, compreensão e incentivo.

*"Se um homem começa com certezas,
chegará ao fim com dúvidas;
mas se ficar satisfeito em começar com dúvidas,
chegará ao fim com certezas."
(Francis Bacon)*

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

O *E-BUSINESS* COMO INDICATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO AO EMPREENDEDORISMO

AUTOR: José Augusto Arnuti Aita
ORIENTADOR: Prof. Dr^a Janis Elisa Ruppenthal
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de maio de 2011.

O objetivo desse estudo é apresentar o e-business como oportunidade para o desenvolvimento do empreendedorismo. Buscou-se, também, identificar as características empreendedoras que levam ao sucesso desse modelo, além de analisar e propor modelos e ferramentas no e-business que possibilitem esse resultado. A análise está baseada no conceito de cadeia de valor de Porter, na criação de valor de Amit e Zott e na cadeia de valor *build-to-order*. Para conduzir a realização desse trabalho, utilizou-se um método de investigação conduzido em três etapas. A primeira, exploratória, com objetivo de identificar, analisar e apresentar modelos empreendedores para o e-business. Na segunda etapa, quantitativa, foram identificadas as empresas de TI que utilizam a ferramenta de e-business como geradora de negócios empreendedores. E, por último, foi realizado um estudo de quatro empresas que possuem algum tipo de maturidade do e-business como, antecedentes, planejamento e execução. A análise dos dados sugere que a motivação para a inserção no e-business está associada a oportunidades emergentes, constata a relevância das competências organizacionais como antecedentes ao processo e verifica que as empresas partem para a execução nesse mercado sem um planejamento prévio. As principais práticas identificadas para a aquisição e compartilhamento do conhecimento são a participação em feiras e missões e o uso da rede de relacionamentos. Como resultado, o estudo mostra a relevância do papel do empreendedor-gestor, para aprender a identificar oportunidades e analisar e implementar modelos no e-business para obtenção de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo. E-business. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Post Graduation Program in Production Engineering
Universidade Federal de Santa Maria

E-BUSINESS AS INDICATIVE THE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

AUTHOR: José Augusto Arnuti Aita
ADVISOR: Prof. Dr^a Janis Elisa Ruppenthal
Place and date of defense: Santa Maria, May 26th, 2011.

The aim of this study is to e-business as an opportunity for the development of entrepreneurship. We tried to also identify the entrepreneurial characteristics that lead to success of this model, and analyze and propose models and e-business tools that allow this result. The analysis is based on the concept of Porter's value chain, value creation of Amit and Zott in the value chain and build-to-order. To drive the achievement of this work has used a method of research conducted in three stages. The first, exploratory, aiming to identify, analyze and present models for enterprising e-business. In the second step, quantitative, we identified the IT companies that use the tool of e-business as an engine for business entrepreneurs. And, finally, a study of four companies that have some kind of maturity of e-business as, background, planning and execution. Data analysis suggests that the motivation for entering the e-business is associated with emerging opportunities, notes the importance of organizational skills and background to the case and finds that companies start to implement this market without prior planning. The main practices identified for acquisition and sharing of knowledge are the participation in fairs and missions and use the network of relationships. As a result, the study shows the important role of the entrepreneur-manager, to learn and to identify opportunities, analyze and implement e-business models for achieving success.

Keywords: Entrepreneurship. E-business. Information Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Negócios Eletrônicos	20
Figura 2 – Inclusão Digital no Brasil	22
Figura 3 – Modelo de Negócio media os domínios técnico e econômico	28
Figura 4 – Classificação dos Modelos Empreendedores de Negócio de Internet	31
Figura 5 – Efeito global da Internet sobre a estrutura da empresa.....	33
Figura 6 – Efeito global da Internet sobre a estrutura da empresa.....	35
Figura 7 – Distinções entre cadeias de valor.....	38
Figura 8 – Principais características dos casos estudado	46
Figura 9 – Exemplo do modelo de e-business "direto ao consumidor"	53
Figura 10 – " Building Blocks" associados ao modelo "direto ao consumidor"	55
Figura 11 – Exemplo de visualização no formato Flip	58
Figura 12 – Exemplo do Shopping virtual do modelo proposto	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Bases de Dados utilizadas para identificação do universo de empresas	41
Tabela 2 – Retorno da pesquisa via internet	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACSP - Associação Comercial de São Paulo

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CRM - *Customer Relationship Management*

GENESIS - Geração de 18 novas empresas de software, informação e serviços

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

VoIP - Voz sobre IP

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
ABSTRACT	07
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo geral e objetivos específicos	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Estrutura do Trabalho	16
2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS NO E-BUSINESS E SEUS MODELOS.....	17
2.1 O Empreendedorismo e o Processo de Criação de Empresas no e-business.....	17
2.1.1 O Empreendedorismo no E- business	18
2.1.2 O E-Business	19
2.1.3 E- Business Brasileiro.....	21
2.1.4 Implantação de um negócio empreendedor no E-Business	23
2.1.5 Fatores Críticos de Sucesso do Empreendedorismo no E- business.....	24
2.1.6 Fatores Críticos de Insucesso do Empreendedorismo no E- business.....	25
2.2 Modelos Empreendedores Específicos de Negócios no E-business e suas Implicações.....	27
2.2.1 O Conceito Cadeia de Valor de Porter	32
2.2.2 Modelo Criação de Valor de Amit e Zott	36
2.2.3 Modelo Cadeia de Valor baseado no “build-to-order”	37
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Identificação da Pesquisa.....	40
3.2 Identificação das Empresas	41
3.2.1 Identificação Do Universo Aproximado Das Empresas De Software.....	41
3.2.2 Aplicação da pesquisa via internet	42
3.2.3 Seleção dos casos.....	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 Identificação das empresas com ferramentas de e business	43
4.2 Análise e Coleta dos Dados da Segunda Etapa.....	44
4.2.1 Seleção dos casos.....	44
4.2.2 Coleta de dados via entrevista	44
4.2.3 Descrição das empresas	45
4.3 Empreendedorismo no e-business.....	47
4.3.1 Motivações.....	47
4.3.2 Competências Organizacionais.....	49
5 MODELOS DE E-BUSINESS E OPORTUNIDADES DE EMPREENDEDORISMO	51
5.1 Modelo escolhido e adequado para o e-business.....	51
5.2 Ferramenta proposta como oportunidade para desenvolver o empreendedorismo no e-business.....	56

5.2.1	Produtos e Serviços.....	56
5.2.2	Benefícios e Vantagens Competitivas do modelo proposto	58
6	CONCLUSÕES.....	60
	REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS.....	63
	ANEXOS	69
	APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

O surgimento dos negócios digitais ou virtuais, e-business, a partir da segunda metade da década de 90, é decorrente de um processo de mudança que ocorre em nível mundial. E-business significa negócio eletrônico, ou ainda negócio virtual. É um tipo de negociação com transações comerciais realizadas por meio eletrônico, como, por exemplo, o ato de negociar e vender, comparar e comprar ou mesmo pagar contas via Internet (ALBERTIN, 2004).

Carr (2004) acrescenta que o e-business é a forma on-line de negociação de compra e venda onde clientes conectados a uma empresa, conferência ou loja virtual podem negociar e adquirir produtos e serviços disponíveis na rede de forma on-line e receber em um prazo determinado no endereço informado no ato da compra. Seu advento em meados de 1995 começou com a vivência da informação instantânea em todos os cantos do mundo. As empresas, já existentes ou novas, procuraram se adaptar a esse novo canal de comunicação. Com isso, surgiu a necessidade de novas idéias e a criação de novos negócios, transformando um ambiente já competitivo e com oportunidades constantes e crescentes estimulando o empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2010), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

Stevenson (2010) explica que empreendedorismo é o processo de criação de valor pela utilização de forma diferente dos recursos, buscando explorar uma oportunidade, neste caso o e-business.

O empreendedorismo se caracteriza tão promissor no e-business pelo fato do mesmo ser definido como 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 (FILSON, 2004). Portanto, uma definição que engloba todo tipo de negociação, transação e trocas de informações no meio digital.

Esse novo meio de fazer negócios produz instrumentos que permitem desde o desenvolvimento de portais na Internet para compra e venda de produtos/serviços, até atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Também atividades de CRM - *customer relationship management*, gestão do relacionamento com o cliente, e integração entre unidades de negócio diferentes de uma mesma empresa através de intranets. Intranet é a utilização da tecnologia de internet de modo corporativo, que mantém o acesso às informações internamente à empresa, através de um servidor de acesso controlado – *firewall*.

O desenvolvimento tecnológico é elemento base nesse processo. No entanto, há outras justificativas. A incorporação do conhecimento nas organizações, o surgimento de legislação que reconhece e protege os direitos do consumidor, a legislação ambiental, a elevação da consciência dos cidadãos, dos trabalhadores, do Governo e da sociedade como um todo, têm criado condições para o surgimento de novos negócios que promovam as alterações necessárias para um novo tempo. Esse novo tempo mostra-se favorável à mudança, facilitando e impulsionando os negócios digitais.

Com o surgimento de novos mercados amplos e por meio do e-business, observa-se uma “corrida” tanto de empresas novas e empreendedoras como de empresas já existentes na busca de aproveitar essas oportunidades geradas pelo conhecimento das necessidades, dos costumes e dos hábitos do consumidor.

1.1 Objetivo geral e objetivos específicos

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo apresentar o e-business como oportunidade para o desenvolvimento do empreendedorismo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características empreendedoras para obtenção de sucesso no e-business;
- Analisar e identificar modelos específicos empreendedores de e-business;
- Identificar o uso de modelos de e-business em empresas baseadas nas tecnologias de informação e comunicação;
- Escolher e adequar um modelo empreendedor para e-business;

- Apresentar uma ferramenta como oportunidade para desenvolver o empreendedorismo no e-business.

1.2 Justificativa

Os empreendedores são pessoas que, obstinadamente, constroem as suas visões de negócios e com elevado desprendimento buscam realizar os seus sonhos, ainda que, para muitos, pareça loucura. Muitas vezes eles retomam o seu projeto ou criam novos projetos após terem fracassado. Às vezes abandonam suas ideias e quando tudo parece difícil, conseguem construir algo muito maior do que o que havia sido pensado inicialmente. Para muitos, o que pareceu fracasso é fonte de aprendizado para prosseguir.

A criação de empresas no Brasil é de aproximadamente 490 mil ao ano. O número de empreendedores no país tem despertado as instituições para o estudo e para a adoção de políticas de apoio ao empreendedorismo. O Brasil apresenta um excelente nível de empreendedorismo com um em cada seis adultos engajados em atividades empreendedoras. Ainda que seja surpreendente o número de empreendedores no país, algumas questões representam obstáculos para o êxito dos negócios, a exemplo das dificuldades de acesso ao crédito, a necessidade de melhorar o nível de instrução e de criar mecanismos mais adequados de apoio às empresas.

No Brasil o empreendedorismo da economia digital ainda não dispõe de estatísticas precisas sobre o número de micro e pequenas empresas criadas com base nas tecnologias de informação, mas muitos empreendedores iniciam negócios de pequeno porte. O empreendedorismo nos negócios eletrônicos está crescendo no Brasil, sendo na ordem de 380 mil o número de domínios com.br, representando 92% de todos os domínios registrados (www.registro.br).

Dornelas (2004) cita iniciativas como os programas Softex (Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) e Genesis (Geração de 18 novas empresas de software, informação e serviços) ações do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) voltadas à capacitação do empreendedor; Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal; programas do IEL / CNI e da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), entre outros, que têm contribuído para que o movimento do empreendedorismo no Brasil alcance as universidades e outros segmentos da sociedade.

Se por um lado é crescente o empreendedorismo no Brasil, por outro lado é também crescente o número de empresas novas e tradicionais que estão incorporando conhecimentos e recursos digitais nos seus negócios.

A busca da competitividade na economia globalizada tem provocado uma profunda transformação nas novas e tradicionais organizações. A incorporação de tecnologias de informação no mundo dos negócios está possibilitando estratégias competitivas diferenciadas, criação de produtos e serviços inovadores e acesso a diferentes mercados, sejam eles distantes geograficamente ou não. Os consumidores, por sua vez, estão buscando soluções para os seus problemas de velocidade, qualidade e preço. “As empresas que terão sucesso na próxima década serão aquelas que utilizam ferramentas digitais para reinventar sua maneira de trabalhar. Essas empresas tomarão decisões com rapidez, atuarão com eficácia e irão atingir direta e positivamente seus clientes.” (GATES, 2007).

As inovações que estão ocorrendo nas tecnologias e no comportamento dos consumidores estão alterando o modelo de negócios. Muitas são as formas de aproveitamento das oportunidades que o conhecimento dos meios digitais está possibilitando, favorecendo o surgimento de uma geração de negócios inovadores e adicionando valor aos serviços prestados ao cliente.

A mudança de concepção das empresas, produtos e serviços bem posicionados no mercado, incorporando o capital digital têm alterado favoravelmente as relações de negócios em todos os sentidos: clientes com fornecedores; fornecedores com clientes; clientes com clientes; colaboradores com empresa; concorrentes e parceiros de negócios. Segundo Gates (2007) “Ao tornar-se digital, você estará na vanguarda de uma onda de mudança que destruirá a velha maneira de fazer negócios.”

A criação e o desenvolvimento de negócios, produtos e serviços baseados nas tecnologias de informação estão permitindo soluções e serviços aos consumidores que antes não seria possível imaginar. A criatividade na incorporação de tecnologias digitais nos produtos e serviços ao cliente transforma idéias simples em oportunidades de negócios, elemento fundamental na concepção e desenvolvimento de empresas. Tão relevante quanto a inovação nos produtos e serviços tem sido a inovação na gestão do negócio e nas relações entre os diversos interessados na organização: clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e comunidade.

Os empreendedores da economia digital estão surgindo em todos os setores e criando empresas virtuais nos setores tradicionais, sejam eles livrarias, vendas de discos, de eletrodomésticos, de flores, de móveis, de materiais de construção, de passagens aéreas e de

pacotes turísticos. Nesse período de transição as organizações estão criando novas competências, investindo na capacidade de se inovar empresarialmente e repensando o seu modelo de negócio.

Novos hábitos de consumo, mudanças profundas nas relações de trabalho, o acesso às novas tecnologias por grande parte da população mundial, a criação de modernos mecanismos de produção e de gestão, vem criando uma nova forma de empreender e fazer negócios. Nesse cenário muitas empreendedores estão experimentando grande sucesso, aproveitando as oportunidades que a nova economia traz, especialmente porque estão buscando compreender os acontecimentos e agindo rapidamente.

Assim, este trabalho justifica-se pela falta de modelos específicos no e-business relacionados ao empreendedorismo, assim como na escassez de conhecimentos na utilização do e-business como oportunidade associada à inovação e empreendedorismo.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. A sistemática escolhida para organizar o seu conteúdo e a seqüência dos assuntos foi baseada em estudos realizados em várias obras de referência, e ajustada à problemática e à estratégia metodológica adotada para esta pesquisa.

No primeiro capítulo, o tema do estudo é contextualizado e caracterizado de acordo com seu enfoque. Além disso, são apresentados o objetivo geral e objetivos específicos e suas justificativas. O capítulo 2 apresenta o levantamento bibliográfico da literatura disponível inerente ao tema. No capítulo 3 são apresentados os aspectos metodológicos adotados no estudo. A seguir, no capítulo 4 apresenta-se a pesquisa de campo e no capítulo 5, identifica-se, analisa-se e explica-se os modelos de e-business geradores de oportunidades no empreendedorismo. Por fim, no capítulo 6 encontram-se as considerações finais, baseadas na apresentação e discussão do ambiente explorado.

2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS NO E-BUSINESS E SEUS MODELOS

Nesse estudo são tratados alguns conhecimentos que afetam diretamente o empreendedorismo, o e-business, as organizações existentes e o processo de criação de novos negócios. Por serem muitos variados, os temas estão organizados em conjuntos de itens relacionados ao empreendedorismo, às tecnologias, ao ambiente e ao conhecimento, como alguns dos fatores mais importantes para o aproveitamento das oportunidades de negócios empreendedores no e-business.

2.1 O empreendedorismo e o processo de criação de empresas no e-business

O processo de criação de uma empresa requer um grande volume de informações e conta com inúmeras variáveis que se comunicam entre si. É muito grande o conjunto de informações e de características atribuídas pelo empreendedor na diferenciação que faz ao definir os contornos e o modelo do negócio.

Algumas das variáveis, escolhas e decisões a serem tomadas são as seguintes: os clientes que a empresa irá atender, de que forma se dará esse atendimento, quais são os produtos e serviços, o sistema de produção e de distribuição, a marca, o mercado, a localização, os sócios, os insumos, os fornecedores, os recursos financeiros, as tecnologias a serem adotadas, as formas de alianças que serão estabelecidas com empresas, entre outras. Dornelas (2010) em seus trabalhos sobre empreendedorismo elenca as variáveis a serem consideradas na criação de uma empresa. Do ponto de vista do negócio eletrônico, incorporem-se ainda alguns elementos como: *webdesign*, provedor, plataforma, links, patrocínios, banners, endereço do site, entre outros.

Cada empreendedor tem o seu próprio ritmo na construção de sua visão. Alguns iniciam pelo produto, outros começam identificando fontes de financiamentos; uns começam fazendo as contas, há quem procure colaboradores e sócios com o perfil que desejam para começar a desenvolver a sua idéia de empresa.

Dornelas (2010) realizou pesquisa envolvendo profissionais de diferentes atividades e sistematizou em sete as inteligências: lingüística ou verbal, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-sinestésica, interpessoal e intrapessoal. Dependendo das características do

empreendedor, cada um poderá tender a operar inicialmente com suas inteligências mais desenvolvidas e após identificar, conscientemente, ir buscar os complementos para aumentar as chances de sucesso do seu negócio digital.

O empreendedorismo pode ser beneficiado com a teoria das inteligências múltiplas, especialmente consideradas as relações e as circunstâncias do processo de criação e desenvolvimento de novos negócios. As alianças estratégicas, como parcerias e sociedades, poderão ser estabelecidas de forma a integrar as inteligências para a criação de negócios inovadores e de sucesso. Outro exemplo é a criação de uma equipe auto-motivada, com habilidades e conhecimentos que se complementam e contribuem para criar um conjunto mais consistente diante das necessidades do processo de empreender (DOLABELA 2008).

Acontece de empreendedores focarem tanto em suas competências tecnológicas que deixam lacuna nas questões ligadas à gestão do negócio, à logística, aos recursos humanos, às finanças ou a qualquer outro assunto vital para a sobrevivência e expansão da empresa. Nas pequenas empresas, os empreendedores têm aproveitado múltiplas inteligências e conhecimentos para transformá-los em negócios criativos e de grande aceitação.

2.1.1 O empreendedorismo no e-business

Com o empreendedorismo na infoeconomia surge um novo conhecimento relacionado a esse novo ambiente de negócios, o *know-how*, saber como realizar alguma coisa que ainda não está plenamente difundido. Na verdade, os empresários, pesquisadores e estudiosos do e-business, ainda estão buscando conhecimento e aprendendo com os erros e acertos ao longo do caminho. Isso funciona como uma espécie de nivelador e diminui a distância entre quem já está no jogo há mais tempo e quem entrar nele agora, o que é positivo para o empreendedorismo no e-business (FELIPINI, 2010). Também relacionado à questão da novidade na área, é fato que ainda existem muitos nichos de mercado interessantes para serem explorados. Pequenos segmentos que eventualmente não interessam às grandes empresas, ou passaram despercebidos, ou que ainda não estão totalmente maduros, podem representar uma excelente oportunidade de negócios para um empreendedor com visão e mente aberta. Ainda para Filipini (2010), o que caracteriza uma ótima oportunidade em se tornar um empreendedor nesse ambiente novo, é o fato do mesmo poder ser implantado aos poucos e testado com baixos investimentos.

Comparações como custo de montar uma plataforma de e-business com o custo de montagem de uma empresa física; o custo de hospedagem de uma plataforma num shopping

virtual em relação ao aluguel de uma empresa num shopping center. Sem dúvida, o desembolso é sensivelmente menor para o empreendedor no e-business, particularmente no caso do varejo. É claro que pode-se gastar muito em plataforma se quiser, e muitos fazem isso, mas, no que se refere a investimentos e custos, o fato concreto é que o empreendedorismo nesse novo ambiente leva uma enorme vantagem. Para um empreendedor que, via de regra, dispõe de poucos recursos, esse é um aspecto extremamente relevante. Também relacionado aos investimentos, vem a parte da implantação. Diferentemente de um negócio tradicional, onde o início das operações geralmente ocorre somente com o empreendimento totalmente estruturado, um negócio na internet pode ser implantado em etapas, diluindo o investimento e facilitando a correção de erros, por exemplo, uma tabacaria. Se a loja for num shopping ou em uma rua, só poderá receber o primeiro cliente com a loja totalmente pronta. Na Internet você pode montar um site de conteúdo, com ou sem sua marca definitiva, testar a aceitabilidade de seu modelo de negócio e produtos, avaliar a visitação, e só depois começar a vender. É claro que isso representa tempo, mas é um tempo muito bem gasto que pode representar a diferença entre ganhar ou perder. Para se entender essas particularidades de empreender no e-business, a seguir é explicado o que é o mercado e-business, como é sua implementação e a descrição de seus fatores de sucessos e insucessos.

2.1.2 O e-business

O e-business, ou negócio eletrônico, pode ser definido como o uso da internet para ligar organizações e potencializar os processos de negócio das mesmas. Abrangendo a organização em si, colaboradores, clientes, fornecedores e todas as outras entidades interessadas (COMBE, 2010).

Existe uma sobreposição que, por vezes, gera incertezas entre a definição de e-business e de comércio eletrônico. Na realidade o e-business inclui todas as atividades do comércio eletrônico, mas vai além do que é o comércio eletrônico, englobando também transações internas à organização. Ou seja, para além das transações de compra e venda que compõem o comércio eletrônico, o e-business inclui igualmente transações relacionadas com *procurement*, logística, CRM, *supply chain management* (SCM), pagamentos e controle de estoques e outros. Apesar de uma empresa de comércio eletrônico atuar em e-business, o negócio eletrônico é um conceito mais amplo, podendo, consoante a cada caso em particular, ir além do que é o comércio eletrônico. Trata-se, portanto, de um conceito que engloba tudo o

que é feito de forma eletrônica numa organização e que pode ser associado, de forma mais ou menos direta, ao negócio.

O e-business se caracteriza também como uma evolução para empresas recentes e empreendedoras (KULATILAKA, 2001). Os negócios eletrônicos tiveram esse crescimento graças aos avanços destes.

Albertin (2004) acrescenta que o e-business traz grandes benefícios para as empresas lojistas, pois não precisa de um espaço físico para comercializar produtos e serviço e podem ser acessadas pelos clientes 24 horas por dia, durante 07 dias na semana. A Figura 01 demonstra algumas possibilidades de negócio comercial.

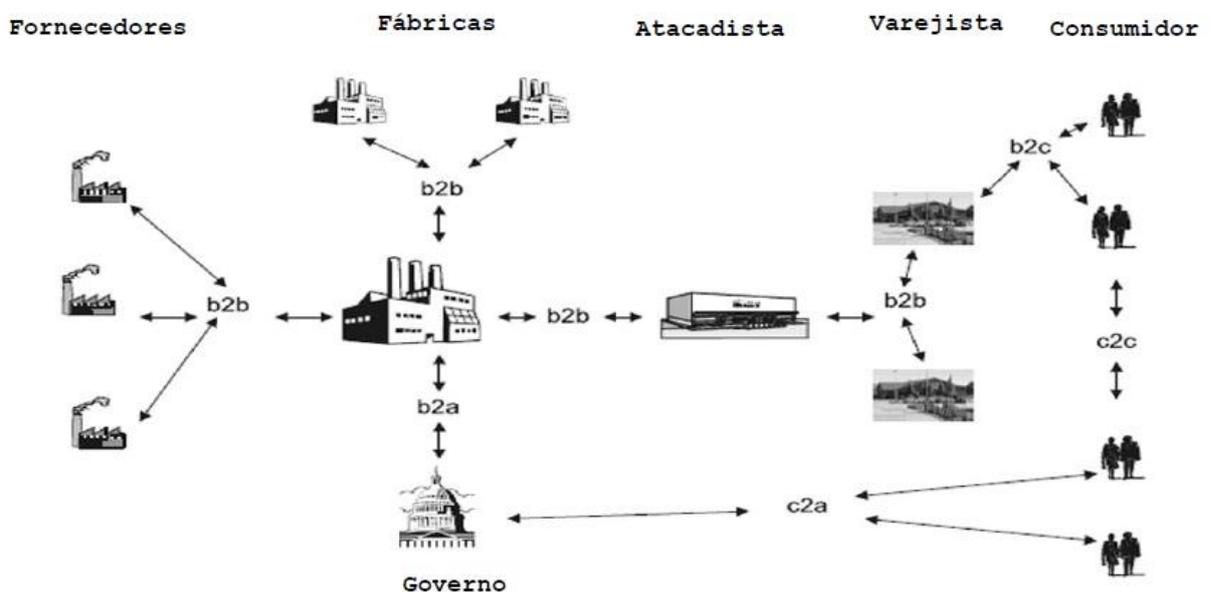


Figura 1 – Tipos de negócios eletrônicos

Fonte: Adaptado de ALBERTIN (2004)

Observa-se as diversas possibilidades de e-business que uma empresa pode implementar e realizar em seu mercado:

- Empresa - Empresa (*Business to Business – B2B*): O mais utilizado. As transações B2B envolvem além de negociação entre empresas, serviços que são disponibilizados apenas para empresas;

- Empresa - Consumidor (*Business to Consumer – B2C*): São transações comerciais entre empresas e consumidores finais. Requer um cuidado especial, pois este vai estar em contato direto com seus consumidores finais e deve ter uma estratégia de marketing mais cuidadosa;

- Consumidor - Consumidor (*Consumer to Consumer – C2C*): São negócios entre pessoas, como por exemplo sites de classificados e leilões. Geralmente o lucro desses sites é ligado à publicidade e ou taxas cobradas pelo uso do website;
- Consumidor - Empresa (*Consumer to Business – C2B*): Pouco usual, mas muito interessante, pois dá a oportunidade para o consumidor contatar a empresa para efetuar a compra. Um exemplo são os leilões reversos em que o consumidor coloca o que quer comprar e as empresas colocam os preços.
- Empresa - Administração (*Business to Administration – B2A*): Essa modalidade consiste entre empresas e o estado. Um exemplo é o posto fiscal de São Paulo, que permite emissão e consulta de guias; e
- Consumidor - Administração (*Consumer to Administration – C2A*): É o consumidor, ou melhor dizendo, o cidadão com o Estado. Um exemplo muito interessante em São Paulo é a Delegacia on-line, onde os cidadãos podem fazer um Boletim de Ocorrência sem precisar ir à delegacia, exceto em alguns casos.

2.1.3 E-business brasileiro

Com as novas tecnologias disponíveis, a internet passou a ser utilizada por empresas interessadas em ampliar seus lucros e por novas organizações criadas por empreendedores visando novos mercados. Assim, surgiu o negócio eletrônico no Brasil, em 1995. Atualmente, é o canal mais moderno, eficiente e simples de negociação e vendas, além de ser o meio de comercialização que mais tem crescido nos últimos anos. As principais vantagens que atraem os internautas são a prática de preços mais baixos, o financiamento facilitado, o frete grátis e a facilidade de compra, além da praticidade para comparar preços de produtos e de poder negociar o mesmo produto com vários fornecedores simultaneamente (E-BIT, 2010).

Phan (2003) comenta que o negócio eletrônico no Brasil existe há pouco tempo, isso em 2003, e atualmente, ainda é um setor em formação, porém muito diferente. O negócio eletrônico no Brasil está com tudo. Segundo E-bit (2010), consultoria de referência no fornecimento de informações sobre o e-business nacional, mais de 86% dos consumidores online aprovam o negócio eletrônico brasileiro, um nível de aprovação bem próximo de países como os EUA. Isso mostra uma tendência de maturidade do setor, que tem atendido às maiores expectativas dos consumidores brasileiros.

O E-bit (2010) salienta também o novo perfil desses brasileiros. Há poucos anos esse tipo de negócio era praticamente exclusividade da classe A, hoje há um aumento no número

de compradores nas classes sociais A, B e C. Uma das principais justificativas é a oportunidade de inclusão digital. No Brasil, somente em 2009 foram vendidos mais de 10,5 milhões de computadores. A escolaridade dos consumidores que compram online também mudou nos últimos anos – usuários do ensino médio passaram de 13% em 2001 para 22% em 2010, conforme figura 2.

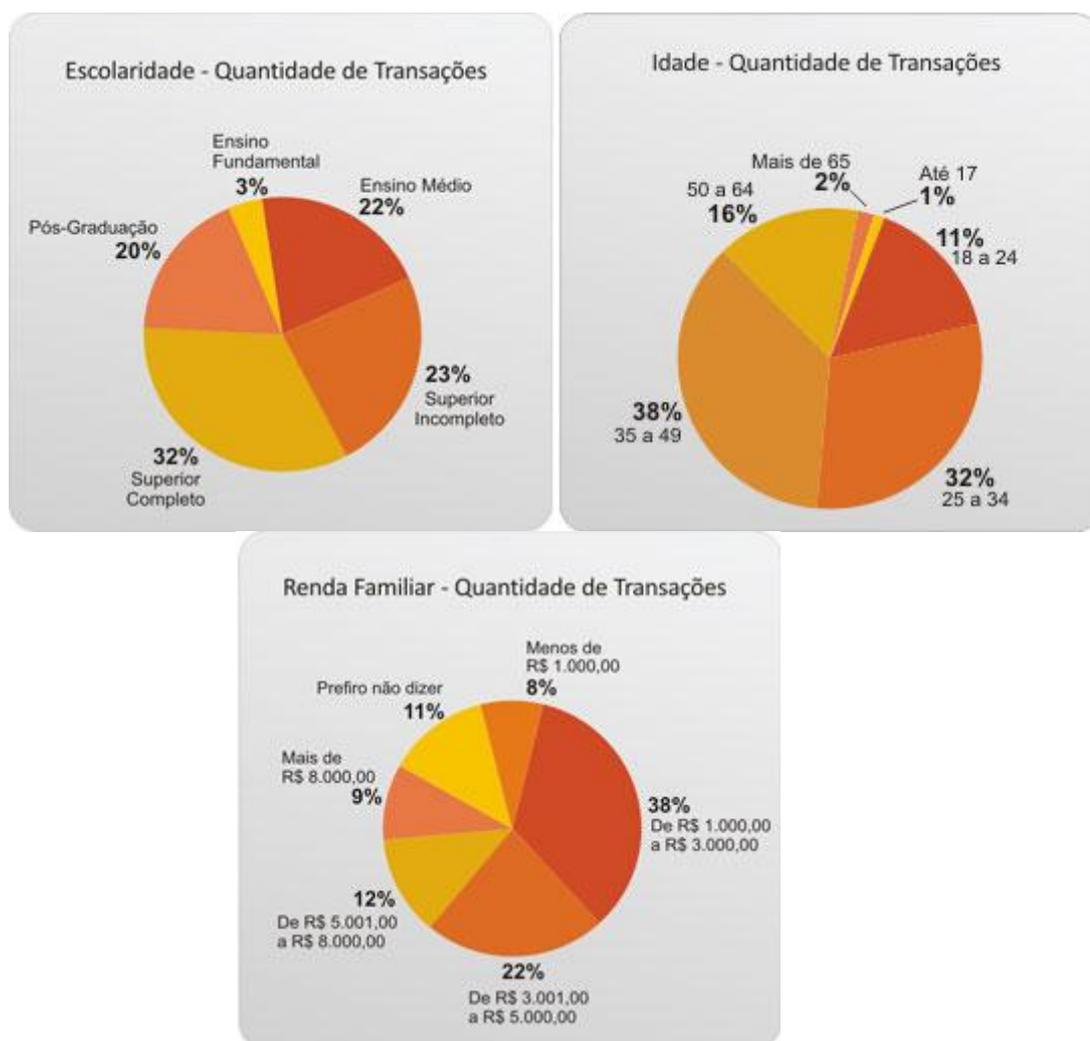


Figura 2: Inclusão Digital no Brasil

Fonte: Adaptado de E-BIT (2010)

A previsão para 2011, segundo E-bit (2010), é o aumento do varejo on-line subindo 40% em relação a 2010, cerca de R\$ 8,5 bilhões; as mulheres serão responsáveis por 50% das compras pela Internet; e as classes C e D também devem comprar mais pela internet, pois há um maior acesso a crédito, maior facilidade no pagamento e maior inclusão digital destas classes.

Há estudos mais otimistas. Segundo um estudo realizado pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP) em parceria com a Câmara e-net (2011) o negócio eletrônico no Brasil

deverá fechar o ano de 2011 com um faturamento médio de R\$ 18,5 bilhões e conquistar em torno de 7 milhões de novos consumidores.

De acordo com as análises das entidades, a facilidade da obtenção de crédito pela classe C, associada a difusão do acesso a internet, colaboraram para a valorização do comércio online e impulsionaram o crescimento de seus números. Segundo a pesquisa, o Brasil possui uma média de 15,5 milhões de compradores online, cujo valor médio dos tíquetes de compra é de R\$ 346. Além disso, a facilidade no pagamento e a possibilidade de parcelar as compras por um tempo maior do que se a aquisição fosse feita em uma loja física também colaboram para que as pessoas venham se interessando cada vez mais em usar a internet como vitrine para escolher seus produtos.

2.1.4 Implantação de um negócio empreendedor no E-Business

O mercado aquecido e o crescimento da renda da classe C, tornam o ambiente propício a novos negócios empreendedores, porém alguns antes mesmo dessa realidade se concretizar já afirmavam a importância de planejamento em um mercado diferente do tradicional e inovador. Segundo Costa (2001) e Felipini (2010), para ser bem sucedido em negócios eletrônicos é necessário preparar-se e planejar cuidadosamente o negócio. Isso significa:

- Escolher um bom nicho entre as oportunidades de negócios existentes na internet;
- Montar um plano estratégico para o negócio;
- Montar uma rede social e loja virtual que seja atraente e eficaz em transformar os visitantes em clientes;
- Divulgar a empresa e loja na internet por meio dos conhecidos sites de busca; e
- Estabelecer relacionamento duradouro e gerador de negociações e vendas com os clientes através de e-mail marketing (mala direta), newsletter (informativo), VoIP (Voz sobre IP), entre outros.

Para àquelas organizações novas ou não, que desejam negociar e comercializar seus produtos e serviços na internet praticando o e-business, a realização de mudanças estruturais em seus ambientes internos através do desenvolvimento de estratégias de negócios inovadoras é mandatória. Todo o empreendedor, empresa ou pessoa, que almeja o sucesso com o e-business precisa, necessariamente, reestruturar-se e adaptar-se à realidade do ambiente virtual, e isso contempla um re-desenho em todo seu processo. Os gestores mercadológicos deverão re-aprender a forma de negociar e comercializar os seus produtos e serviços nesse ambiente (FELIPINI, 2010).

As transações virtuais são apenas um dos desafios que os profissionais de marketing enfrentarão para alcançar o sucesso no negócio eletrônico. Pontos cruciais como a gestão dos canais de distribuição e a gestão financeira do negócio virtual, são fatores decisivos para que os empreendedores consigam ser sustentáveis do ponto de vista financeiro e competitivos na esfera comercial e logística (CUNNINGHAM, 2001).

Visto as dificuldades enfrentadas pelas empresas empreendedoras na implementação de canais de negociações, vendas digitais e pelos compradores potenciais no que tange ao acesso a estes canais de negócio, é crucial que as empresas desenvolvam as suas estratégias de inserção no ambiente virtual com cautela e de forma planejada (FELIPINI, 2010).

Já para Brandão (2008), para uma implantação empreendedora sair sucedida no e-business, quatro variáveis são determinantes para um projeto de e-business ser bem-sucedido. Primeiramente, o planejamento cuja principal função é estimular o gestor a se antecipar aos possíveis problemas e se preparar para eles. Em segundo lugar, a escolha de um bom produto e/ou serviço para oferecer ao mercado. Em terceiro, o desenvolvimento de uma ferramenta de negociação virtual e website eficaz, ou seja, um website que efetivamente venda. E, por último, a promoção do website em diferentes mídias, incluindo a própria web. Brandão (2008) cita como exemplos de pioneirismo bem sucedidos de e-business a Dell Computers, a Americanas.com, o Submarino.com, e outros.

2.1.5 Fatores críticos de sucesso do empreendedorismo no e-business

Como todo novo ou velho negócio ou mercado há sempre fatores que levam ao seu sucesso. Para Saccol (2005), os fatores críticos de sucesso de um negócio no e-business representam um conjunto de determinadas áreas que se apresentarem resultados satisfatórios assegurarão um desempenho competitivo de sucesso para o empreendedor. Conclusões de especialistas apontaram que os fatores críticos de sucesso das novas pequenas e médias empresas que praticarão e praticam o e-business, não diferem significativamente daqueles para as grandes organizações no mesmo ramo de negócios. Embora as novas pequenas e médias empresas tenham maior dificuldade em alcançá-los devido às características próprias, como menos recursos e organização. Esses fatores são descritos a seguir:

- Conteúdo: Apresentação de um produto/serviço único ou inovador pela internet, de grande atratividade e apelo de compra;
- Conveniência: Utilização da plataforma para os propósitos para os quais ele foi projetado;

- Controle: A extensão na qual o negócio é capaz de monitorar significantes processos relacionados ao e-business. Ex.: entregas, conferências, perguntas dos clientes, atualização das informações, etc;
- Interação: A atitude da empresa em construir relacionamentos antes e depois da venda;
- Comunidade: A habilidade de atrair e manter um grupo de clientes/parceiros de interesses comuns trocando informações e serviços. Ex.: através das bases de dados;
- Sensibilidade de Preço: A sensibilidade de apresentar um produto/serviço a um preço competitivo na Internet;
- Imagem da Marca: A habilidade de construir uma marca;
- Compromisso: Forte motivação em usar a Internet como alavanca para inovar;
- Parceria: A extensão na qual o negócio usa parceiros para alavancar a presença na Internet e expandir os negócios;
- Melhoria do Processo: A extensão na qual a empresa pode mudar e automatizar os processos; e
- Integração: A provisão de links com sistemas de TI para suportar parceiros ou melhorias de processos.

2.1.6 Fatores críticos de insucesso do empreendedorismo no e-business

Como visto anteriormente, há uma onda de otimismo e um crescimento expressivo no setor. Contudo, conforme estudo realizado pela IBM (2010), mais de 60% das plataformas virtuais que são abertas no Brasil fecham com menos de 1 ano de existência. Tal fato é motivado por falta de conhecimento sobre o que realmente é o negócio virtual e pela falta de preparação da administração e do pessoal encarregado do gerenciamento do mesmo. Em um mercado cada vez mais competitivo, a capacitação, tanto dos administradores quanto do pessoal de apoio, é cada vez mais um fator básico para o bom desempenho de um negócio, e no negócio eletrônico não é diferente. Alguns fatores se destacam pelo número de incidências, como falta de planejamento.

Muitos empreendedores subestimam a complexidade do negócio eletrônico e não se preparam adequadamente para participar desse segmento de mercado. O desconhecimento das ferramentas de e-business e características próprias desse setor levam a gastos desnecessários ou subutilização de recursos, o que acarreta aumento de custos operacionais com redução de margens de lucro e consequente perda de competitividade.

A falta de foco no mercado é outro fator crítico. Um erro muito comum é iniciar um negócio virtual para "negociar de tudo". Isso não funciona para o pequeno e médio empresário. A tendência do mercado virtual é cada vez mais se concentrar em nichos de mercado e conseguir excelência nesses segmentos. A competição com as grandes redes é inviável e por isso o empreendedor digital deve procurar segmentos de mercado que aparentemente não interessam a essas grandes redes por questão de volume de negócios ou logística. As oportunidades nesses nichos de mercado são muitas e rentáveis. Na internet, qualquer pequena fatia de mercado representa milhões de consumidores.

Continuando o estudo realizado pela IBM (2010), pode-se salientar outros seis fatores críticos, descritos a seguir:

a) Improviso na modelagem do negócio - É comum ver ótimos projetos de e-business fracassarem simplesmente porque na hora da escolha de uma plataforma de e-business, ou serviço de otimização para ferramentas de busca, o cliente opta por uma solução improvisada, que as vezes tem como único atrativo o preço, sem garantia alguma de profissionalismo.

b) Mão de obra não qualificada - Gerenciar um negócio virtual requer muito mais que conhecimento sobre navegação na internet. O gerenciamento e manutenção de um negócio virtual exige conhecimento em diversas áreas como marketing digital, otimização para ferramentas de busca, monitoramento de tráfego entre outras. Por isso, não se pode imaginar um empreendedor digital atribuindo as funções de gerenciamento de conteúdo de uma plataforma a um funcionário só porque ele "conhece de Internet". A formação do gestor de e-business é essencial para a identificação de problemas no funcionamento e estrutura do negócio assim como na prospecção de oportunidades e novos mercados.

c) Divulgação ineficiente - Realmente, não adianta ter uma plataforma virtual com ótimos produtos e preços competitivos se o internauta não vê a empresa e não consegue encontrá-la. Boa colocação em ferramentas de busca, anúncios em sites de comparação de preços e presença atuante nas redes sociais são instrumentos decisivos para o sucesso de um negócio virtual. Muitas plataformas virtuais fecham justamente por acreditarem que o simples fato de estar na Internet gera tráfego de acesso automaticamente. O marketing digital desempenha papel vital no sucesso de um empreendimento no comércio eletrônico.

d) Inércia digital - Não é porque no ano passado sua plataforma teve um bom resultado com as estratégias que foram utilizadas que ela necessariamente apresentará o mesmo resultado se mantidas as estratégias anteriores. A Internet é extremamente dinâmica e tendências, tecnologias e novas formas de interação surgem a cada momento. As técnicas para otimização em ferramentas de busca mudaram profundamente nos últimos três anos e o

Twitter se transformou em fenômeno em menos de 18 meses. O empreendedor digital deve estar atento a essas mudanças e adaptar seu negócio para essas novas tendências.

e) Fraudes nos pagamentos - Muitas plataformas virtuais não resistem a quantidade de prejuízos nas vendas com cartões de crédito – *chargeback* – em sua vendas online e acabam fechando. Pior ainda, fecham e ainda ficam devendo em função de antecipações negativadas. Uma boa estrutura nas formas de pagamento online, principalmente no caso de cartões de crédito é indispensável para qualquer e-business, já que o *chargeback* é apontado como fator de fechamento de diversos tipos desses negócios virtuais, não apenas dos modelos de negócio baseados em relações B2B. Atualmente as opções de *gateways* de pagamento são mais diversificadas e é possível se prevenir contra fraudes nos cartões de crédito de diversas maneiras.

f) Falta de monitoramento - Toda plataforma virtual precisa ter seus dados constantemente monitorados para que a administração possa saber o que realmente está acontecendo no negócio. A web análise é uma ferramenta essencial para a tomada de decisões no mundo virtual. Ignorar ferramentas como o *Google Analytics* equivale, em termos digitais, a não ouvir a opinião dos seus clientes em seu negócio virtual.

2.2 Modelos empreendedores específicos de negócios no e-business e suas implicações

De acordo com Rappa (2004), muito se fala sobre como a web muda os modelos de negócio, porém existem poucas evidências do que exatamente isso quer dizer. O comércio eletrônico traz novos modelos de negócio, porém também reinventa modelos existentes consolidados.

Exemplo disso são os leilões eletrônicos. Os leilões são uma das mais antigas formas de agenciamento usadas em todo o mundo, para itens como commodities, antiguidades, além de outros. A web popularizou o modelo de leilões e alargou sua aplicabilidade para uma vasta gama de produtos e serviços.

Segundo Timmers (2006), alguns modelos de e-business são essencialmente uma reimplementação eletrônica de formas tradicionais de fazer negócios. Outros modelos estão longe de ser tradicionais, e buscam modos inovativos de agregar valor através da administração da informação gerada na Internet e de uma rica funcionalidade, não sendo possível utilizá-los a não ser com o uso da mesma. A criação desses novos modelos só é factível devido às características de abertura e conectividade da Internet.

Chesbrough (2004), em seu estudo sobre o papel do modelo de negócios na captura de valor advinda da inovação, afirma que o papel do modelo de negócios para uma inovação é assegurar que o núcleo tecnológico da inovação seja transformado num empreendimento economicamente viável. Ele propõe que o modelo de negócio seja um mediador entre os domínios técnico e econômico, conforme demonstra a Figura 03.

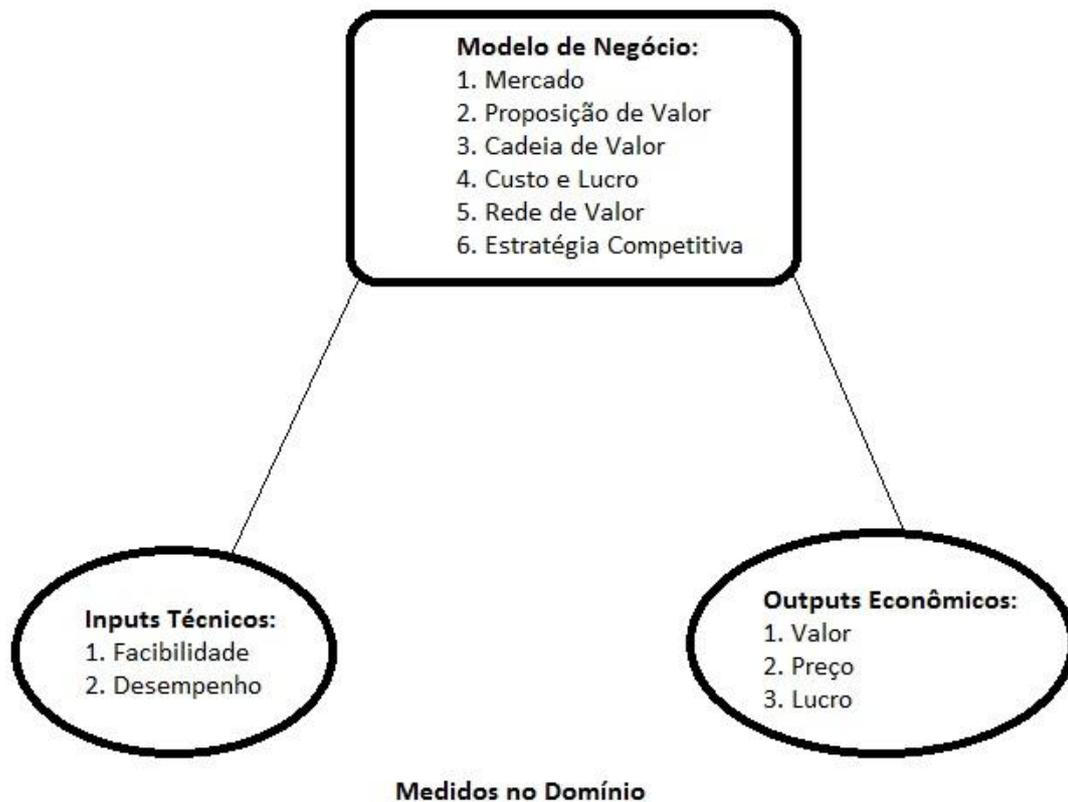


Figura 03 - Modelo de Negócio media os domínios técnico e econômico

Fonte: Adaptado de CHESBROUGH (2004)

Kalakota e Whinston (2007) sugerem que a definição de valor empreendedor em e-business é definido em termos da experiência total do consumidor. O que há de novo num e-business, segundo eles, são os conceitos de integração, dentro e fora da empresa para que se possa criar uma empresa usando uma nova tecnologia, rede ou Internet, que seja centrada no cliente. A outra palavra que define é a customização ou personalização.

O modelo de e-business deve entregar valor para o cliente através da velocidade. Para isso, as empresas devem construir e reconstruir produtos e processos para prover serviços mais rápidos, conveniência, personalização e preço. O valor em termos de experiência total do cliente é usar a tecnologia para inovar e empreender, entreter e enriquecer a experiência

inteira que o cliente experimenta ao se envolver com o produto, desde a seleção do pedido até o recebimento.

Outros conceitos associados ao modelo de e-business são o conceito de self-service e prover soluções integradas de vendas e serviços, tais como customização e integração. Para melhorar a retenção do cliente, as empresas devem desenvolver e gerir relacionamentos com os mesmos via melhor integração entre vendas e serviços, utilizando para isso a tecnologia de Internet para obtenção e transmissão de informações, permitindo a criação de valor.

Segundo Timmers (2006), o comércio eletrônico na Internet pode tanto ser empreendedor, complementando os negócios novos e tradicionais, ou representar uma linha completamente diferente de negócios. Segundo esse autor, a definição de modelo de negócios abrange uma arquitetura para o produto, serviço e fluxo de informações, incluindo uma descrição de vários atores do negócio e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores no negócio e uma descrição das fontes de receitas.

Timmers (2006) ainda observa sobre os negócios atuais na Internet que a tecnologia de informação e comunicação viabilizam uma larga gama de modelos empreendedores de negócio, que a capacitação permitida pelo estado-da-arte da tecnologia é apenas um critério na seleção do modelo e que por si só a tecnologia não provê direcionamento para selecionar um modelo em termos comerciais. Continua afirmando que o direcionamento para o desenvolvimento de tecnologia vem da definição de novos modelos e que muitos dos modelos concebidos ainda não foram experimentados comercialmente. Apesar do comentário ser de 2006, ainda continua válido atualmente. O autor cita alguns novos modelos empreendedores de negócio advindos com a Internet, que são e-shop, e-procurement, e-auction, e-mail, comunidades virtuais, *value chain service provider*. Esses modelos serão descritos a seguir:

a) E-shop: Promove bens e serviços de uma empresa, podendo incluir confecção do pedido e possibilidade de pagamento, combinados com outros canais tradicionais de marketing;

b) E-procurement: Procura eletrônica de bens e serviços. Os benefícios vem da ampla escolha de fornecedores, os quais devem ser capazes de lidar com custo mais baixo, melhor qualidade, melhoria na entrega e custo reduzido de busca. Negociação eletrônica e contratação podem melhorar o tempo gasto com a procura, seus custos e conveniência;

c) E-auction (leilões eletrônicos): Oferece uma implementação eletrônica dos mecanismos tradicionais de leilão;

d) E-mail: Uma coleção de e-shops, normalmente enriquecidos por um “ guarda-chuva” comum, por exemplo, uma marca bem conhecida;

e) Comunidades virtuais: Membros adicionam informações dentro de um ambiente básico provido por uma empresa de comunidade virtual;

f) *Value chain service provider*: Especializa-se em uma função específica para a cadeia de valor, como pagamentos eletrônicos ou logística, com a intenção de fazê-lo dentro de sua vantagem competitiva distintiva. Por exemplo, os bancos podem encontrar novas oportunidades usando redes. Logo, *value chain integrator* foca em integrar múltiplos degraus da cadeia de valor, com o potencial de explorar a informação que flui entre esses degraus e adicionar valor.

Ressalta-se que não foram descritos todos os modelos indicados pelo autor, pois pretendia-se observar que existem modelos de e-business mais inovadores e empreendedores e outros menos.

O autor elenca onze modelos de negócio na Internet e produz um mapa desses modelos ao longo de duas dimensões. A primeira dimensão dá o grau de inovação. Ele varia de uma versão essencialmente eletrônica de um modo tradicional de fazer negócios até modos mais inovadores de fazer negócios, como por exemplo, externalizando via Internet funções que antes eram executadas dentro da empresa ou ainda oferecendo funções que não existiam antes. A segunda dimensão trata a extensão de integração de funções diversas na cadeia de valor, variando desde modelos com uma única função, como por exemplo, e-shops, que só provem a função de marketing sobre a Internet, até funcionalidades totalmente integradas, como a *value chain integration*. A Figura 4, a seguir, demonstra o mapa resultante desses novos modelos.

No canto esquerdo inferior estão, basicamente, os e-shops, os quais são versões eletrônicas de modos tradicionais de vendas somente. No outro extremo, está o modelo de *value chain integration*, o qual não pode ser feito de forma tradicional, é criticamente dependente de tecnologia da informação para permitir que a informação flua através de redes e crie valor adicional pela integração desses fluxos de informação.

Entre esses dois modelos de e-business extremos estão modelos de negócios que encontram algum grau de analogia em negócios não eletrônicos. Algumas funcionalidades podem ser reimplementadas por serviços eletrônicos, como exemplo, tem-se o *value chain service provision*, que pode oferecer pagamento eletrônico, que também é feito de forma tradicional, bem como novas funcionalidades podem ser providas pela Internet, como por exemplo, o *smart card support*, oferecido por esse mesmo modelo de e-business.

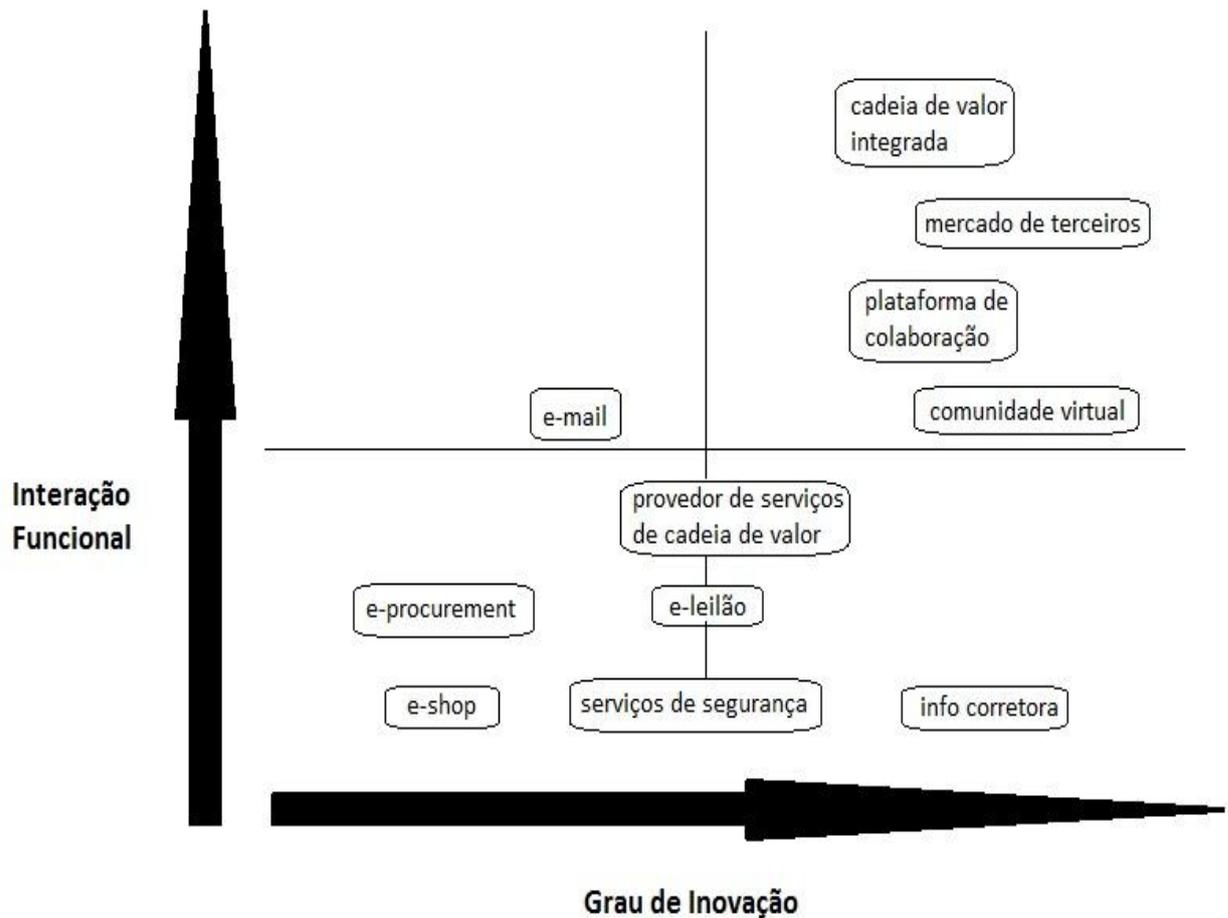


Figura 4 - Classificação dos Modelos Empreendedores de Negócio de Internet

Fonte: Adaptado de TIMMERS (2006)

Segundo Applegate (2005), o e-business é construído através da combinação de uma variedade de modelos de negócio. Esses negócios são então linkados com outros através de redes múltiplas de cadeia de valor para criar a web para a Web.

Ao incorporar múltiplos modelos de negócio que geram diferentes fontes de receita advindas da mesma infraestrutura, uma rede de negócios pode mais eficientemente utilizar recursos, atender às necessidades dos clientes por soluções integradas e gerar valor adicional do mesmo nível de investimento.

Ao unir a web de negócios dentro da empresa com uma rede de negócios composta por uma web de negócios muito maior, uma organização pode alavancar os recursos da comunidade de modo a aumentar o valor entregue a todos os seus membros. Daí a importância da identificação dos tipos de modelo de negócio de e-business utilizados pela empresa: verificar se os resultados estão sendo realmente alavancados e o valor entregue ao

cliente está realmente maior. A seguir, apresenta-se diferentes enfoques de autores sobre a idealização de um modelo de negócios para e-business.

2.2.1 O Conceito cadeia de valor de Porter

Para Porter (2002), toda a retórica sobre as indústrias de Internet, estratégias de e-business e nova economia mascaram o que a Internet verdadeiramente é: uma *enabling technology*, que na falta de tradução melhor pode ser entendida como tecnologia possibilitadora. Ou seja, um poderoso conjunto de ferramentas que pode ser usado de forma inteligente, ou não, em quase toda indústria e como parte de quase toda estratégia.

A questão chave não é se devemos desenvolver tecnologia de Internet. As empresas não tem escolha, se querem manter-se competitivas, precisam adotá-la. A chave está em como explorá-la. Ganhar vantagem competitiva com isso não requer uma nova abordagem radical para negócios. Apenas requer construção em cima de estratégias comprovadamente efetivas. A Internet de forma isolada raramente será uma vantagem competitiva. A maioria das empresas bem sucedidas nesse aspecto usa a Internet como complemento aos modos tradicionais de competição e não aquelas que estabeleceram suas iniciativas apartadas de suas operações estabelecidas.

Segundo o autor, empresas que desenvolveram tecnologia de Internet muitas vezes ficaram confusas com sinais distorcidos do mercado, criados por métricas erradas, como por exemplo, receitas distorcidas, custos e preços analisados por métricas financeiras equivocadas adotadas pelas empresas. Sendo essa a causa da euforia advinda num primeiro momento das empresas ponto.com.

Segundo Porter (2002), é necessário retornar aos fundamentos. Valor econômico para a empresa nada mais é que a diferença entre preço e custo e só é mantido através de uma lucratividade sustentável: gerar receitas, reduzir despesas ou simplesmente fazer algo útil para desenvolver tecnologia de Internet não é uma evidência suficiente de que valor tenha sido criado. Ele ressalta que é preciso distinguir a tecnologia de Internet dos usos da Internet. São os usos da Internet que podem criar valor.

Para ver como a Internet pode criar valor é necessário analisar dois fatores fundamentais que determinam a lucratividade. A estrutura da indústria que determina a lucratividade do competidor médio e a vantagem competitiva sustentável- que permite a uma empresa superar o competidor médio.

Quanto à estrutura da indústria, Porter (2002) afirma que a Internet tem o potencial de expandir bastante determinada indústria, por exemplo, a indústria de ensino à distância, mas a Internet não cria a indústria. Quer seja a indústria nova ou velha, a atratividade de uma indústria é determinada por cinco forças de competição: a intensidade da rivalidade entre competidores existentes, as barreiras de entrada para novos competidores, o desafio de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos compradores. Para analisar a estrutura da indústria e seus efeitos sobre a Internet, Porter propõe o seguinte modelo:

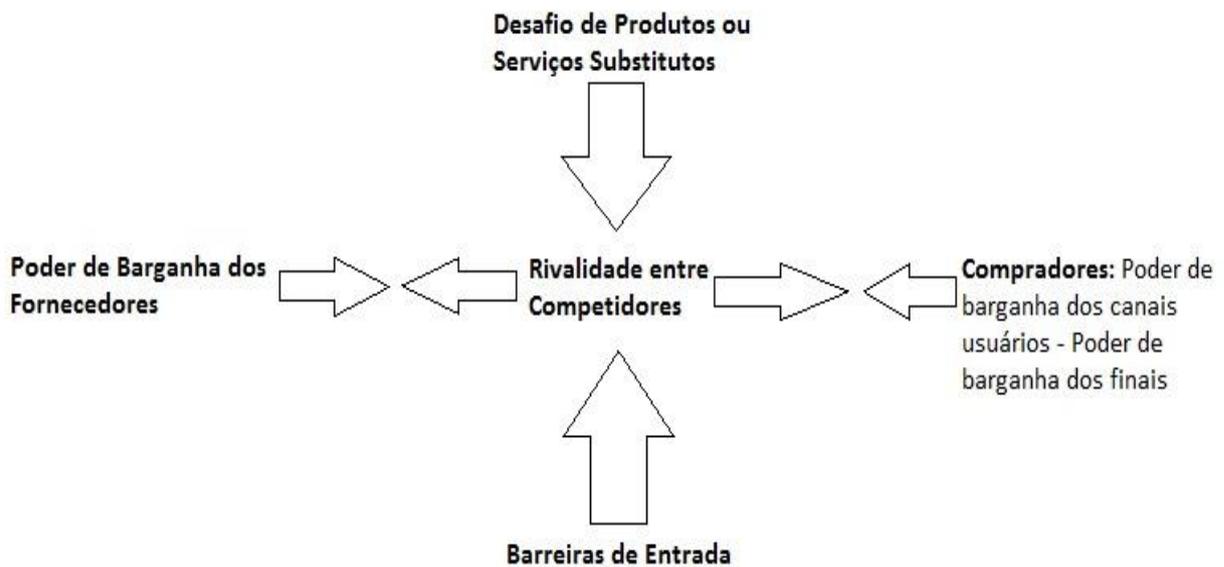


Figura 5 - Efeito global da Internet sobre a estrutura da empresa

Fonte: Adaptado de PORTER (2002)

A partir da observação da Figura 5, o efeito global da Internet sobre a estrutura da empresa é um paradoxo. Visto que seus maiores benefícios são tornar a informação largamente disponível, reduzir a dificuldade de compras, marketing e distribuição, permitir que compradores e vendedores encontrem-se e façam negócios mais facilmente, são também responsáveis pela dificuldade de transformar os mesmos em lucros.

Sobre a Internet e a vantagem competitiva, Porter (2002) afirma que vantagens de custo e preço podem ser alcançadas de duas maneiras. Pela efetividade operacional, fazendo as mesmas coisas que os concorrentes, porém de melhor maneira, como por exemplo, melhores tecnologias, pessoas melhor treinadas, uma estrutura de gestão mais efetiva, ou através do posicionamento estratégico, fazendo coisas diferentes dos competidores de forma a

entregar um tipo de valor único para o consumidor, como por exemplo serviços diferentes, diferentes arranjos logísticos, além de outros.

Quanto à efetividade operacional, Porter (2002) afirma ser difícil sustentá-la, pois, a abertura da Internet combinada aos avanços na arquitetura de software, ferramentas de desenvolvimento e modularidade, tornou mais fácil para as empresas desenhar e implementar aplicações, caindo algumas barreiras para imitação.

Como tornou-se mais difícil sustentar vantagens operacionais, o posicionamento estratégico torna-se mais importante. Segundo Porter (2002), o que aconteceu com muitas empresas pioneiras na Internet, sejam empresas ponto.com, sejam empresas já estabelecidas, foi que elas violaram os bons preceitos da estratégia, quando ao invés de focar em lucros, elas tentaram maximizar receitas e fatia de mercado a qualquer custo.

Empresas bem estabelecidas também caíram na armadilha da Internet, esquecendo aquilo que as tornava únicas. Elas correram a implantar as mais recentes aplicações de Internet e copiar as ofertas das ponto.com, comprometendo a vantagem competitiva de empresas líder.

Porém, o futuro pode ser diferente. Quando a Internet vem para reforçar uma estratégia distintiva, realizar atividades sob medida e melhorar o ajuste, ela provê uma plataforma tecnológica melhor do que as gerações prévias de TI, que trabalhava contra a estratégia no passado. Pacotes de aplicativos de software eram difíceis de customizar e as empresas eram frequentemente forçadas a mudar o modo como conduziam suas atividades de modo a estar em conformidade com as melhores práticas contidas nos softwares. No passado era difícil conectar aplicações discretas umas com as outras. ERP, *enterprise resource planning*, linkava atividades do sistema, mas de novo as empresas eram obrigadas a adaptar seu modo de fazer as coisas ao software. Como resultado, TI foi uma força para padronizar atividades e aumentar a convergência competitiva.

Sobre a cadeia de valor, Porter afirma que essa é uma ferramenta básica para entender a influência da tecnologia da informação nas empresas: a cadeia de valor é um conjunto de atividades através da qual um produto ou serviço é criado e entregue aos consumidores. Sobre as aplicações da Internet na cadeia de valor, Porter (2002) propõe um modelo para facilitar sua interpretação, apresentado na Figura 6.

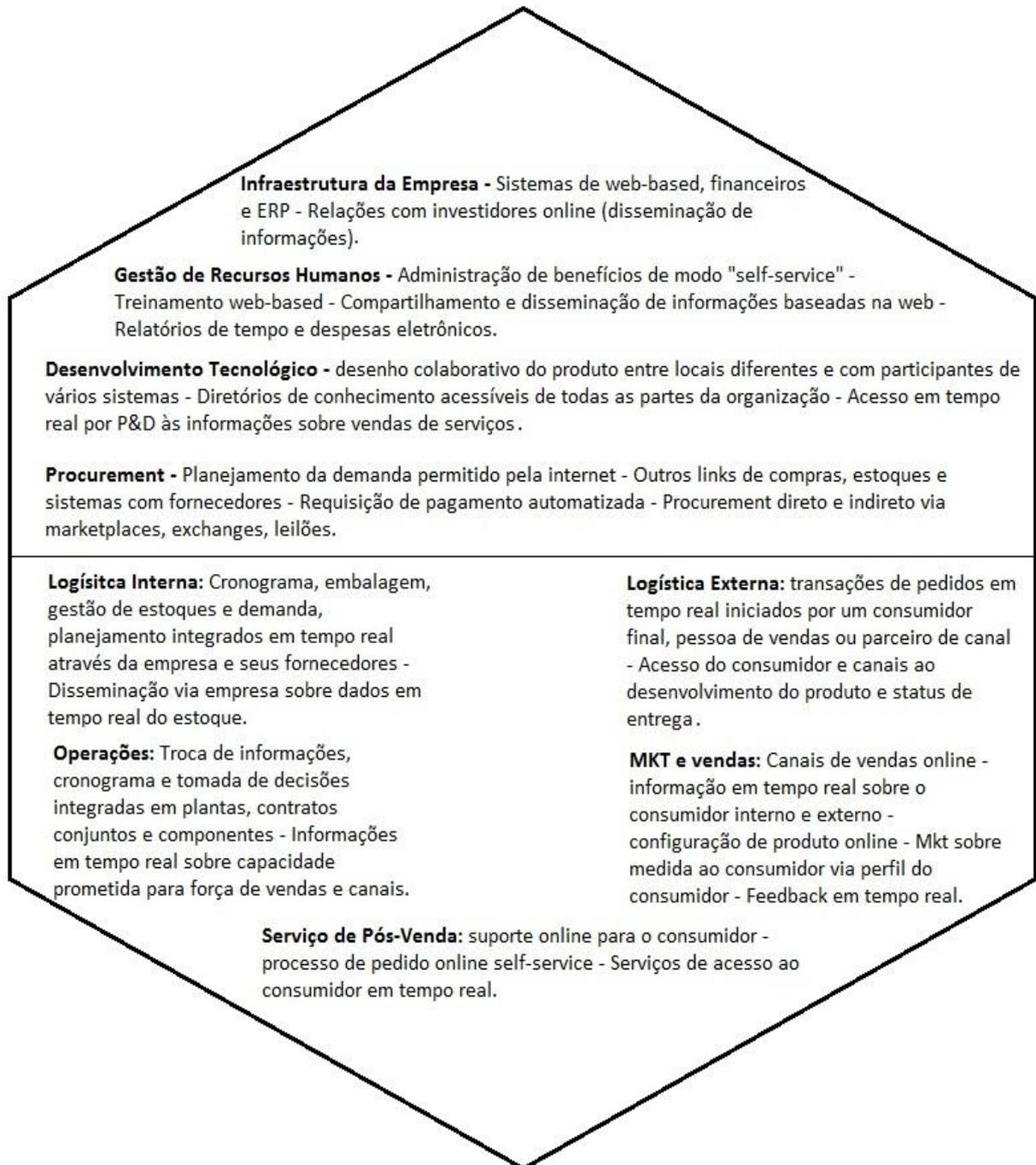


Figura 6 - Aplicações da Internet na cadeia de valor

Fonte: Adaptado de PORTER (2002)

Dessa forma Porter (2002) vê a Internet muito mais como complemento do que algo que vá redimensionar todos os modos convencionais de fazer negócios.

Em algumas indústrias, o uso da Internet representa somente um modesto deslocamento de práticas bem estabelecidas. As atividades virtuais não eliminam a necessidade por atividades físicas, mas frequentemente amplificam sua importância.

Sobre separação ou integração dos negócios eletrônicos aos tradicionais e ao empreendedorismo, Porter observa que algumas empresas acreditam que a nova economia opera sob novas regras e deixam suas operações de Internet em unidades separadas, por medo de canibalização. Uma unidade separada também pode ajudar na relação com investidores. Porém Porter observa que geralmente separação organizacional mina a capacidade da empresa em ganhar vantagem competitiva. Ao criar estratégias separadas de Internet ao invés de integrá-la na estratégia global, as empresas falham em capitalizar sobre seus ativos tradicionais, reforçando competição.

Toda empresa precisa de um programa agressivo para desenvolver a Internet através da sua cadeia de valor, usando a tecnologia para reforçar a tradicional vantagem competitiva e complementar os modos existentes de competir. A Internet não é uma tecnologia de ruptura para as empresas existentes ou já estabelecidas. Ela raramente nulifica as mais importantes fontes de vantagem competitiva numa indústria, em muitos casos ela torna aquelas forças mais importantes.

O valor de integrar métodos tradicionais e Internet cria vantagens potenciais para empresas já estabelecidas. Isso não quer dizer que se deva configurar a Internet em termos de tradicionais “tijolos e cimento”, as empresas já estabelecidas terão mais sucesso se desenvolverem a tecnologia de Internet para reconfigurar atividades tradicionais ou quando encontrarem uma nova combinação entre as abordagens tradicionais e de Internet.

2.2.2 Modelo criação de valor de Amit e Zott

Amit e Zott (2005) desenvolveram um modelo empreendedor de negócio para o e-business, onde descreve conteúdo, estrutura e governança de transações designadas para criar algo empreendedor através da exploração de oportunidades de negócio. O conteúdo da transação refere-se a bens ou informações que estão sendo trocados e aos recursos e capacitações requeridos para permitir a troca.

A estrutura de transação refere-se às partes da troca e o modo como essas partes estão linkadas. Também inclui a ordem na qual as trocas acontecem, ou a sequência e o mecanismo de troca adotado para permitir as transações. A escolha da estrutura da transação influencia a flexibilidade, adaptabilidade e escala das transações.

A governança da transação refere-se ao modo como as informações fluem, os recursos e bens são controlados pelas partes relevantes. A importância do modelo criado pelos autores reside, segundo eles, na sua utilidade em explicar e prever um fenômeno empírico, criação inovadora em e-business.

Para os autores, então, o modelo empreendedor de e-business trata das transações que ocorrem entre as partes envolvidas na transação, como compradores, vendedores, parceiros, onde o valor total criado através desse modelo de negócio é igual à soma dos valores apropriados por cada parte.

2.2.3 Modelo cadeia de valor baseado no *build-to-order*

Segundo Tapscott (2005), as cadeias de valor desenvolvem, produzem e entregam produtos ou serviços para atender a um conjunto específico de necessidades do cliente. As cadeias de valor primeiro identificam e definem as necessidades, depois desenvolvem e constroem as soluções. Através de uma sequência de etapas, as cadeias de valor transformam matérias-primas em produtos acabados e serviços.

Tradicionalmente, as iniciativas de melhoramento concentram-se na eficácia do processo e do custo. A lógica fazer-e-vender do capital físico impulsionava o antigo modelo de produção. O marketing esforçava-se em quantificar e prever a demanda do consumidor, mas basicamente a integração do cliente era frágil. Os bens eram desenhados para mercados de massa e eficácia de produção. O estoque é o mal necessário da produção de rotina. A Ford e GM na década de 1990 até meados de 2001 automatizaram os elos com seus fornecedores apenas para transferir o problema de gestão de estoques aos fornecedores de seus fornecedores.

Esse modelo apoia uma abordagem empreendedora de fazer-e-vender, sendo que as projeções de demanda impulsionam esse modelo. Segundo os autores, existe um segundo tipo de cadeia de valor que é uma espécie de produção de oficina que cria soluções personalizadas em resposta a demandas únicas. Nesse modelo, as oficinas são movidas pela demanda. Somente depois de vender um bem é que ela o fabrica. Nesse modelo, o cliente participa do projeto fornecendo os dados necessários para sua realização.

Esse é o chamado modelo *build-to-order* ou fazer sob a demanda de um pedido, utilizado por exemplo pela empresa Dell de computadores, onde um computador é montado a partir de subconjuntos ou módulos separados, segundo a prescrição do cliente.

Esse modelo pressupõe uma rede de parceiros integrados à empresa, para fornecer os módulos a serem montados, para quem são delegadas as atividades de fabricação de componentes. Essa delegação não é nada simples. Cada pedido de um grande cliente requer extensa customização.

A Cisco, empresa produtora de dispositivos e software de rede e seus revendedores, para cada pedido precisam especificar as necessidades únicas de seus clientes, projetar a solução e depois configurar, entregar e instalar um pacote de hardware/software personalizado.

O conceito *build-to-order* faz lembrar Kalakota (2007), para quem todo modelo de e-business implica em uma transformação estrutural para a empresa que o aplica. De acordo com os autores, uma característica fundamental nas estruturas organizacionais de empresas que resolverem utilizar os negócios eletrônicos é a existência de estruturas mais flexíveis.

Para lidarem com a mudança, as empresas e unidades de negócio autônomas necessitarão de um desenho de sua estrutura eficiente, que permita que elas reajam rapidamente e de maneira contínua, permitindo um alto nível de inovação, e de mudança rápida da estratégia de negócio quando for necessário. Os autores analisam as diferenças existentes entre o desenho de um negócio tradicional e o desenho de um negócio empreendedor de e-business, apresentado na Figura 7.

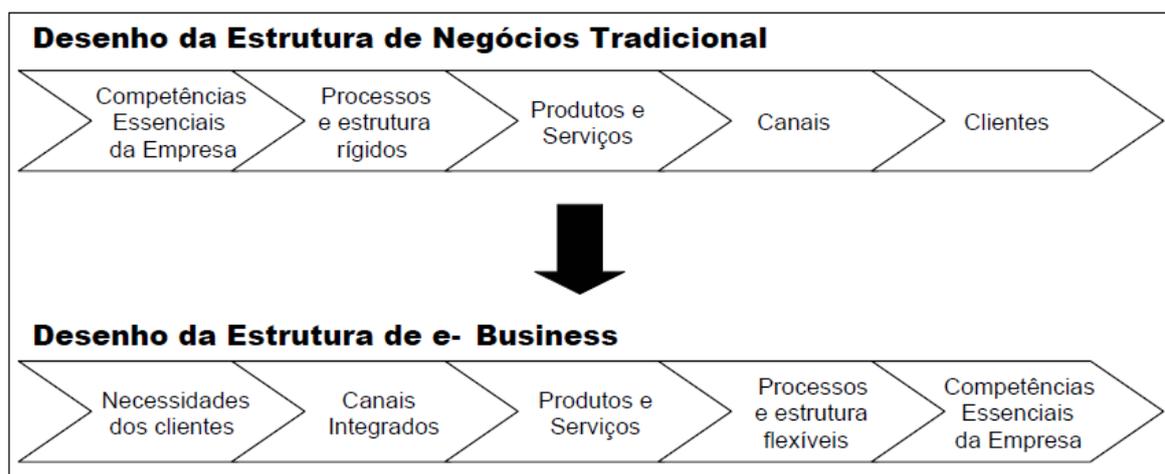


Figura 7 – Distinções entre cadeias de valor

Fonte: Adaptado de TAPSCOTT (2005)

Tapscott (2005), considera que à medida que surgem novas tecnologias e novas necessidades dos clientes, os administradores acham difícil criar novos desenhos de negócio pois foram treinados para concentrar-se em melhoria de produtos, aumentar fatia de mercado e aumentar receitas. Também no mundo de e-business, a distinção entre produtos e serviços é tênue.

Assim, o sucesso depende de criar novas ofertas de produtos, nas quais os clientes vejam valor. Empresas de sucesso não só adicionam valor, mas inventam-no. Para isso é que as empresas devem reverter sua cadeia de valor, para colocar foco nas necessidades do consumidor.

3 METODOLOGIA

3.1 Identificação da pesquisa

O objetivo geral do presente estudo, que é o de apresentar o e-business como oportunidade para o desenvolvimento do empreendedorismo, implica o estabelecimento de um método de investigação que possibilite a análise em profundidade dos processos de decisão e ação. Para tanto, foram realizadas três etapas de coleta de dados.

A primeira etapa foi a realização de uma pesquisa exploratória, que compreendeu o levantamento da fundamentação teórica da pesquisa, através de uma revisão bibliográfica ampla, compreendendo o levantamento e identificação do estado da arte do tema, a partir de fontes e dados secundários e aspectos relevantes sobre suas características, como definições sobre e-business, fatores de oportunidade e sucesso para sua adoção, dentre outros;

Na segunda etapa, quantitativa, teve como intuito a identificação das empresas de TI que utiliza a ferramenta de e-business como geradora de negócios empreendedores. Serve para se ter uma dimensão de empresas que usam e empreendem no e-business. Conforme (Stefanuto e Carvalho, 2005) não há dados disponíveis que permitam identificar o universo das empresas que utilizam o e-business como gerador do empreendedorismo. Assim, foi enviado um questionário para um universo de 922 empresas buscando-se identificar quantas e quais utilizam alguma ferramenta de e-business.

Na terceira etapa, a primeira atividade foi analisar os questionários respondidos na etapa anterior, visando-se selecionar os casos de empresas que poderiam ser estudadas em profundidade. Posterior a isso foram selecionados casos, baseados em critérios pré-estabelecidos pelo pesquisador, para serem estudados qualitativamente. A pesquisa qualitativa fornece os meios para se explorar as interpretações dos atores, mantém o relacionamento mais próximo do pesquisador e o tema da pesquisa, permite uma estratégia de pesquisa não estruturada e obtém dados de natureza rica e profunda (BRYMAN, 1988; MIGUEL, 2010).

Assim, a pesquisa quantitativa realizada na segunda etapa visa facilitar a pesquisa exploratória e qualitativa da terceira etapa, bem como, as três etapas combinadas, favorecer a produção de uma visão geral sobre as empresas que usam diferentes conceitos de negócios no e-business.

3.2 Identificação das empresas

3.2.1 Identificação do universo aproximado das empresas de software

A primeira atividade realizada nessa etapa de pesquisa foi à organização de uma base de dados sobre as empresas TI em atuação no Estado do Rio Grande do Sul. Essa base de dados foi buscada a partir de cadastros provenientes das principais entidades e instituições do setor no Estado do Rio Grande do Sul, como a ASSESPRO-RS (Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet/RS), a SEPRORGS (Sindicato das Empresas de Informática do RS), a SOFTSUL (Sociedade Sul- Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software), e o SEBRAE-RS (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), através da Coordenação do Projeto Setorial Software RS.

A Tabela 1 apresenta o número de empresas obtido nos cadastros dessas instituições. Deve-se destacar que, para organizar a base de dados para este estudo, os dados provenientes das diversas fontes foram reunidos, mesclados, deduplicados e selecionados conforme o escopo do trabalho. De forma que, foram mantidas apenas as empresas cuja atividade estava relacionada ao desenvolvimento da TI e serviços correlatos. Como resultado, estimativas da pesquisa, o universo aproximado de empresas de TI do Estado do Rio Grande do Sul.

ENTIDADE/INSTITUIÇÃO	EMPRESAS	ORIGEM DOS DADOS
ASSESPRO-RS	101	Base de Dados pesquisa tecnológica 2009
SEPRORGS	632	Base de Dados Censo 2009
SEBRAE-RS	189	Base de Dados Projeto Setorial Software e Serviços do RS
TOTAL	922	Bases mescladas e filtradas

Tabela 1 - Bases de dados utilizadas para identificação do universo de empresas.

3.2.2 Aplicação da pesquisa via internet

Com o universo de empresas estabelecido, partiu-se para a definição do questionário e aplicação do mesmo. O objetivo desse questionário era o de se detectar quais as empresas desse universo possuem ferramentas de e-business e identificar qual o modelo utilizado nelas, além de dados classificatórios.

Optou-se pela aplicação da pesquisa via internet já que o público-alvo da pesquisa é naturalmente usuário desse recurso. De uma forma geral, o segredo para uma enquete bem sucedida parece residir no acesso técnico e culturalmente fácil à Web (FREITAS, 2006).

Foi elaborado um questionário, com tempo médio de preenchimento inferior a 10 minutos. O link para acesso ao questionário foi enviado por e-mail para toda a base de dados (922 respondentes), o que caracteriza a amostragem como probabilística, visto que todos os elementos da população têm a mesma chance de serem escolhidos (FREITAS, 2006). Foram realizados até 3 relances reforçando a solicitação de resposta à pesquisa, que ficou ativa durante um período de 31 dias (9 de novembro a 8 de dezembro de 2010).

3.2.3 Seleção dos casos

A atividade desta foi analisar os questionários respondidos nos 922 respondentes, visando-se a selecionar os casos de empresas que deveriam ser estudados em profundidade.

Como resultado da análise das respostas a essas questões, chegou-se a uma relação de empresas pré-selecionadas. Nessa relação, foi identificado o estágio de maturidade do e-business, tais como antecedente, planejamento e execução de cada empresa, atribuído pelo pesquisador com base na análise das respostas às questões apresentadas no questionário. As empresas para as entrevistas foram escolhidas pelo critério de acessibilidade e de conveniência.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado, 203 empresas responderam ao questionário, o que corresponde a uma taxa de resposta de 22%. Essa taxa é superior aos índices de 7 a 13% considerados retorno padrão para pesquisas via internet (FREITAS, 2006). Deve-se salientar que 147 e-mails (16% do total) não puderam ser entregues aos destinatários por problemas diversos, como endereços incorretos ou desativados, caixas de mensagens cheias e bloqueio por *anti-spam*. Assim, a taxa de resposta sobre os e-mails efetivamente recebidos fica em torno de 23% (tabela 2).

	Empresas
Total de empresas identificadas	641
E-mails inválidos (retornaram)	108
Responderam à pesquisa	203

Tabela 2 - Retorno da pesquisa via internet

4.1 Identificação das empresas que utilizam ferramentas de e business

Foram analisadas as informações fornecidas pelas 203 empresas que responderam ao questionário, com o intuito de se identificar as empresas do Estado que possuíam alguma ferramenta de e-business. Verifica-se que a amostra é representativa da população, em especial pelo porte médio das empresas. Aplicando-se o questionário estima-se que as empresas do Estado do RS (população) tenham em média 16 funcionários (mediana=9) e faturamento de R\$ 755 mil/ano. Na amostra, o número médio de funcionários é 17,43 (mediana de 9) e 55% possuem faturamento anual inferior a R\$ 433 mil.

Das 203 empresas que responderam à pesquisa, 32 indicaram ter algum tipo de ferramenta para o e-business, servindo de base para a seleção dos casos estudados na terceira etapa da pesquisa.

4.2 Análise e coleta dos dados da segunda etapa

4.2.1 Seleção dos casos

A primeira atividade desta etapa foi analisar os questionários respondidos na etapa anterior, visando-se selecionar os casos de empresas que deveriam ser estudados em mais detalhes.

Como resultado da análise das respostas a essas questões, chegou-se a uma relação de 22 empresas pré-selecionadas. Nessa relação, foi identificado o estágio de maturidade do e-business, tais como antecedente, planejamento e execução de cada empresa, atribuído pelo pesquisador com base na análise das respostas às questões apresentadas no questionário (Apêndice A). Também foi atribuída pelo pesquisador uma observação indicando o motivo da seleção e a prioridade (alta, média ou baixa). Essas informações tinham a finalidade de facilitar a priorização dos casos a serem estudados em profundidade.

4.2.2 Coleta de dados via entrevista

Com essa relação, partiu-se para a tentativa de agendamento das entrevistas. Sete empresas concordaram em participar do estudo qualitativo que foi realizado no período de 8 à 23 de dezembro de 2010. Todos os entrevistados são sócios-diretores de suas respectivas empresas. Somente foi possível o levantamento de tais informações pelo comprometimento em não divulgar seus nomes e de suas empresas por questões estratégicas.

No total, foram 10 horas de entrevista com as empresas relacionadas como A, B, C, D, E, F, G. Para a realização das entrevistas semi-estruturadas por pautas foi utilizado um roteiro com os principais tópicos de interesse, conforme Apêndice B (GIL, 1999). Das sete empresas entrevistadas na terceira etapa da pesquisa, quatro foram analisadas em mais detalhes, visto que as outras três se encontram em etapa preparatória na utilização de modelos e ferramentas de e-business. As empresas resultantes dessa etapa da pesquisa são identificadas como A, B, C e D e estão descritas a seguir.

4.2.3 Descrição das empresas

EMPRESA – A: com quinze anos de existência, a empresa focou, desde seu início, no desenvolvimento de sistemas de gestão para grandes atacadistas. Sediada em Porto Alegre, um dos principais centros de tecnologia do Brasil, seu fundador resolveu concentrar esforços num setor carente de sistemas de gestão. Com o *know-how* adquirido, a empresa passou a ser mais do que um desenvolvedor de software, tornando-se fornecedor de uma solução informatizada para a gestão grandes atacados. Atualmente, o sistema integrado de gestão desenvolvido pela empresa está implantado em mais de 50 redes atacadistas no Brasil, apoiando o gerenciamento da produção de cerca de 70% do total de grandes atacados no Rio Grande do Sul e 12% do Brasil. Em 2004, a empresa começou a buscar novos mercados e oportunidades com o e-business, na época pouco compreendido. A empresa investiu em modelos e ferramentas específicas, montando assim uma estrutura local para sustentar a entrada e o crescimento nesse novo mercado. Posteriormente, a empresa também teve a oportunidade de acessar novos mercados com o e-business, assim ampliando ferramentas e consolidando um modelo específico de e-business na cultura da empresa.

EMPRESA – B: fundada há 12 anos como revenda do sistema Autocad para a região de Caxias do Sul, (RS), a empresa iniciou suas atividades desenvolvendo aplicativos para os setores metal-mecânico e moveleiro. Um desses projetos foi o de um sistema para layout de cozinhas modulares. O projeto foi bem sucedido e, rapidamente, passou a ser usado por mais de 12 clientes da região. Então a empresa resolveu focar-se neste produto e reescrevê-lo em outra plataforma, independente do Autocad. Aproveitando o forte pólo moveleiro da região, a empresa expandiu rapidamente sua atuação, de forma que detém, atualmente, uma participação aproximada de 72% do mercado nacional. A inserção com o e-business deu-se, inicialmente, através dos próprios clientes que, ao expandir sua atuação no mercado, levaram junto os softwares para mais de 35 países, tornando impossível gerenciá-los sem mudanças na gestão e modelos de negócios. Atualmente a empresa prepara-se para consolidar seu modelo de e-business almejando assim novos mercados e oportunidades no e-business.

EMPRESA – C: fundada há 3 anos, a empresa atuava exclusivamente no desenvolvimento de sistemas de arquivamento e comunicação de imagens médicas. Em 2008, apresentaram seu plano de negócios e foram aprovadas para incubação na ITSM. Posterior a isso, a empresa adotou metodologias de e-business na tentativa de gerar novas oportunidades de projetos empreendedores. Encontraram novos nichos de mercado no e-business proporcionando à empresa o certificado PRIME – Primeira Empresa Inovadora, incentivo do

FINEP a empresas inovadoras, atingindo visibilidade nacional em seus projetos empreendedores. Atualmente trabalha exclusivamente na área médica, com parcerias como laboratórios e instituições de pesquisas importantes na análise de imagens, objetivando levar ao mercado as mais novas descobertas de cada área nesse conhecimento.

EMPRESA – D: com uma trajetória próxima à da Empresa C, surgiu em julho de 2008, já na ITSM. Trabalhando no modelo de fábrica de software, começam as suas atividades com 3 colaboradores. Em 2009, participou e ganhou, junto com a Empresa C, o PRIME. Com esse prêmio surgiram incentivos que foram aproveitados para a criação da primeira plataforma brasileira de livros digitais. O sucesso desse projeto levou a empresa a inovar mais, sendo necessário aplicar modelos de e-business em diversos outros segmentos. Atualmente a empresa conta com 21 colaboradores, com sedes em Santa Maria e Porto Alegre, atendendo a mais de 70% das maiores empresas de Santa Maria e com cerca de 120 clientes pelo Brasil.

A Figura 8 apresenta um resumo das principais características dos casos estudados.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Tempo de Atividade	15	12	3	3
Cidade	Porto Alegre	Caxias	Santa Maria	Santa Maria
Faturamento	De R\$ 200 mil a R\$ 2 milhões	De R\$ 2 a R\$11 milhões	Até R\$ 500 mil	De R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões
Total de Colaboradores	40	50	8	21
Tecnologia	ZIM e Java	Visual Basic	Não informado	Não informado
Atividades Desenvolvidas	Desenvolvimento e implantação de sistema ERP para atacados	Desenvolvimento de software para layout de móveis	Desenvolvimento “sob encomenda”, na área médica e quase todas fases do ciclo de desenvolvimento	Desenvolvimento “sob encomenda”, incluindo todas ou quase todas fases do ciclo de desenvolvimento
Estágio	Consolidando e expandindo	Consolidando e expandindo	Experimentando o ingresso	Capacitando a empresa para ingresso

Figura 8 - Principais características dos casos estudados

4.3 Empreendedorismo no e-business

4.3.1 Motivações

A literatura identifica como motivações para o empreendedorismo a busca de mercado, seguimento de clientes e aquisição de tecnologia (DORNELAS, 2010). Na pesquisa realizada com as quatro empresas todas colocaram como fator principal pelo interesse no e-business o crescimento da web no Brasil e no mundo. Como explica o diretor executivo da empresa A:

[...] estava em viagem de negócios e ganhei uma revista com uma reportagem sobre novas tecnologias no mercado digital. Comecei a ver umas estatísticas que no Brasil, o volume total de transações eletrônicas pela Internet chegou a 110 bilhões de reais. Isso me chamou a atenção. Como poderia ficar fora desse mercado de oportunidades. Tivemos que nos reunir e juntar dados e analisar o que poderíamos fazer de novo pra vender a esse crescente mercado.

Na Empresa B, a situação também é semelhante,

A gente estava num congresso em São Paulo, participamos de uma mesa redonda com executivos de três empresas e mais dois estudiosos no assunto. Comecei a prestar atenção principalmente em números de crescimento e numa afirmação de um deles que até hoje me lembro...”as empresas que não investirem em agregação de valor aos seus negócios via Internet simplesmente desaparecerão dentro de 10 anos”...isso me assuntou e me fez abrir os olhos para esse nicho de inúmeras oportunidades.

Especialmente no caso da Empresa B, verifica-se que o início do uso de modelos de e-business também foi decorrência da atuação de seus clientes no mercado externo. Conforme um de seus diretores:

[...] um dos movimentos foi esse, porque um dos nossos clientes exportavam muito, tivemos que nos adaptar para atendê-lo fora do país, se adequar as exigências do mercado de outros países, suas legislações e principalmente no pronto atendimento em todos os sentidos com nossos clientes no outro lado do mundo.

A busca de novos mercados e nichos, que seria um motivador natural para empreender com o e-business, também não foi apontada como causa pelas empresas pesquisadas.

O que se observa na origem do processo de empreendedorismo com o e-business das quatro empresas pesquisadas foi uma situação determinada pela oportunidade e pelo acaso. Não o acaso fortuito, mas sim o acaso de quem estava atento às oportunidades.

A Empresa A teve sua primeira oportunidade de ingresso no mercado e-business quando participava de uma feira. Comenta seu diretor:

[...] numa feira atacadista, uma pessoa, que era gerente de um expositor..., parou no nosso estande, viu nosso marketing dos serviços... e pediu uma demonstração. Fizemos uma apresentação e ele disse: - Tu já pensou em levar esse teu sistema para o mercado do e-business? Aí eu disse: não, nunca pensei. E ele: -Pois é, deveria pensar...pois só na minha região muitas empresas estariam dispostas a pagar por algo assim de um jeito comercialmente mais ágil. E me propôs uma parceria.

Na Empresa B, além das vendas do software através dos clientes, a primeira oportunidade de atuação direta no e-business também veio de forma inesperada.

Mas, paralelo a isso, acho que foi há 7 anos atrás ... tinha uma revenda em Chile; na verdade é um grupo, que atua na área moveleira, e tem uma parte na informática também, que estava buscando uma solução... em português, e chegaram até nós. Aí, sabe como é, para atender em outros países sem o uso de ferramentas de e-business seria impossível. Com o uso dela e um bom marketing dos nossos serviços rapidamente atingimos várias outras empresas e descobrimos um novo mercado que até então pouca gente tinha conhecimento.

Empresa C e Empresa D foram participar de uma missão internacional na Europa para conhecer o mercado e voltaram com a oportunidade de uma joint-venture no e-business. Conforme o diretor da Empresa D:

[...] foi casualidade; na verdade, nós fomos para lá para conhecer, tínhamos vontade de entrar no mercado externo, mas não tão logo e muito menos no e-business. Aí surgiu a oportunidade de entrar no mercado e-business associada a uma empresa alemã...

Esses fatos descritos sugerem que as empresas estudadas tiveram seu ingresso no mercado e-business motivado por estarem disponíveis, atentas e dispostas a investir nas oportunidades que lhes surgiram. Tiveram uma visão empreendedora para vislumbrar a oportunidade, flexibilidade gerencial para ajustar seus objetivos e persistência para investir na busca de resultados.

Cabe destacar a importância das feiras e missões nesse contexto. Note-se que nos quatro casos apresentados, as oportunidades surgiram para as empresas ao estarem participando desses eventos. Além disso, como apresentado posteriormente, as feiras tiveram importante papel na busca de informações e conhecimento dos novos mercados.

Após a entrada no ambiente e-business, as motivações sofreram outras influências. Para a Empresa B, por exemplo, após três ou quatro anos de atuação nesse ambiente, e com o mercado interno tradicional limitando seu crescimento, o e-business passou a ter outra conotação.

Nós já temos 72% de 'market share' aqui... Estes 28% que faltaria para atingir, começa a ficar muito caro e difícil as coisas... Então, a gente vai ter que olhar pra o e-business novamente...

Ou seja, embora a motivação inicial para a entrada no e-business não fosse clara, atualmente a empresa vislumbra esse mercado como o caminho para seu crescimento. A busca de novos mercados e nichos passa a ser então um objetivo.

4.3.2 Competências organizacionais

Dentre as competências organizacionais apontadas como fatores essenciais para a entrada empreendedora no e-business, estão o domínio de uma tecnologia, a capacidade de inovação, a experiência dos gestores e o empreendedorismo (LI, LI e DALGIC, 2004).

Se a tecnologia for considerada num sentido inovador, provavelmente não seja possível indicá-la como uma competência distintiva para o empreendedorismo no e-business em duas das quatro empresas estudadas. Nas tecnologias utilizadas para o desenvolvimento dos softwares, tanto a Empresa A quanto a B utilizavam linguagens de programação relativamente modestas quanto ao nível de atualização tecnológica. O sistema de ERP, desenvolvido pela Empresa A, era em ZIM, linguagem que já teve seu apogeu tecnológico no início da década de 90. O mesmo acontece com a Empresa B, desenvolvido em Visual Basic, uma linguagem com relativo baixo desempenho para sistemas intensivos em computação gráfica. Essa observação confirma-se diante das decisões das empresas em relação à tecnologia.

As Empresas C e D tendem a serem mais flexíveis a grandes mudanças, às vezes já nascem com elas, organizacionais/processos, culturais, tecnológicas e de recursos humanos. Isso se justifica basicamente por serem empresas muito jovens bem como seus gestores, trazendo novidades e observando o mercado com olhos mais apurados a essa tecnologia. Como conta um dos diretores da Empresa D:

Nós mudamos toda hora, surgem novas tecnologias e já colocamos a prova. A gente já cresceu desse jeito, o mercado em que surgimos é desse jeito.

No entanto, todas as quatro empresas possuíam ou desenvolveram uma determinada especialização, ou foco de atuação, que permitiu o desenvolvimento de *core competences*, parte delas baseadas na tecnologia de seus negócios. Essa especialização é notada claramente nos casos da Empresa A, com seu foco numa solução integrada para gestão atacadista; no caso da Empresa B, com seu software de layout para móveis modulares. Na Empresa C, cuja especialização está numa das atividades do ciclo de desenvolvimento de software de análises médicas, e na Empresa D focada no desenvolvimento web e em plataformas de livros digitais.

Para a Empresa C, apesar de esse foco restrito não ser tão claro, existe uma especialização em desenvolvimento de projetos na modalidade de *open source*.

Quando nós entramos na incubadora nós começamos a focar mais no desenvolvimento de softwares do que nas outras áreas em geral. Então nós formamos pessoal nas tecnologias com código aberto e fomos evoluindo...

Já na Empresa D, embora possui foco nos serviços de livros digitais e desenvolvimento web, os diretores deixam claro que isso muda a todo o momento, como explica um de seus diretores:

Hoje o mercado de livros digitais está apenas começando e não sabemos como vai ser num futuro próximo, por isso já buscamos inovações no e-business constantemente e em diferentes segmentos. O segredo é fazer business.

As empresas A, B, C, e D quando pesquisadas sobre suas motivações apresentaram os mesmos interesses de entrar num mercado novo e com oportunidades crescentes. As mesmas tiveram o primeiro contato com o e-business em feiras e eventos, o que deixa evidente a sua importância em conhecer e buscar novos mercados.

Dentre suas competências organizacionais, todas tiveram como resposta suas mudanças tecnológicas, flexibilidade organizacional e principalmente perfis empreendedores e inovadores. De acordo com a pesquisa, mostra-se que esse conjunto de características e atitudes das empresas e de seus empresários, de fato é imprescindível para ingressar e obter sucesso no e-business.

5 MODELOS DE E-BUSINESS E OPORTUNIDADES DE EMPREENDEDORISMO

5.1 Modelo escolhido e adequado para o e-business

Weil e Vitale (2003) propuseram uma série de modelos empreendedores de e-business com a intenção de eliminar a distinção entre B2B ou B2C, ou seja, não importa se a relação é entre empresas ou entre empresa e consumidor individual, o que importa são os fluxos de produtos, dinheiros e informações entre as partes envolvidas. Eles procuraram com seus modelos dar um caráter mais abrangente para o e-business inovando as oportunidades de negócios.

Segundo os autores, todos estão colocando “e’s” e “.”(dots ou pontos) em todo lugar para lembrar diariamente que existe um novo modo de trabalhar. A revolução “e” e “ponto” pode se declarar vitoriosa quando e-business se tornar business e “. com” tornar-se uma corporação. Adequando o modelo proposto a nossa realidade de e-business, o mesmo tem por objetivo auxiliar os administradores empreendedores a capturar a essência de uma iniciativa de e-business, combinando cinco elementos utilizados para representar um negócio: estratégia, estrutura organizacional, processos de negócio, cadeia de valor e *core competencies* ou competências essenciais da organização (FELIPINI, 2010).

Utilizando os conceitos de modelos de e-business: existe um número finito de modelos de e-business, cada um pode ser descrito por: objetivos estratégicos, fontes de receitas, fatores críticos de sucesso e competências “core” requeridas. O modelo de e-business é então, a combinação de modelos que melhor descreve as atividades da empresa em e-business numa iniciativa particular.

Esse modelo inclui os papéis e relacionamentos entre os clientes da empresa, aliados e fornecedores e os principais fluxos de produtos, informações e dinheiro além dos principais benefícios para os participantes. Segundo Weil e Vitale (2003) um modelo é representado pelos seguintes elementos:

- As principais entidades no modelo e-business, incluindo a empresa de interesse e seus consumidores, fornecedores e aliados.
- Os principais fluxos de produtos, informações e dinheiro.
- As receitas e outros benefícios que os participantes recebem; e

• As empresas podem analisar o modelo de e-business para deduzir se o modelo tem alguma contradição que leve a não viabilidade ou a conflitos.

No modelo proposto insere-se outros elementos considerados vitais na atualidade:

- As competências essenciais e processos-chave necessários a implementar o modelo;
- A posição de cada “player” na cadeia de valor da indústria;
- A forma organizacional para implementação; e
- O tipo de capacidades da infra-estrutura de TI requerida.

A figura 9 mostra um exemplo de e-business direto ao consumidor.

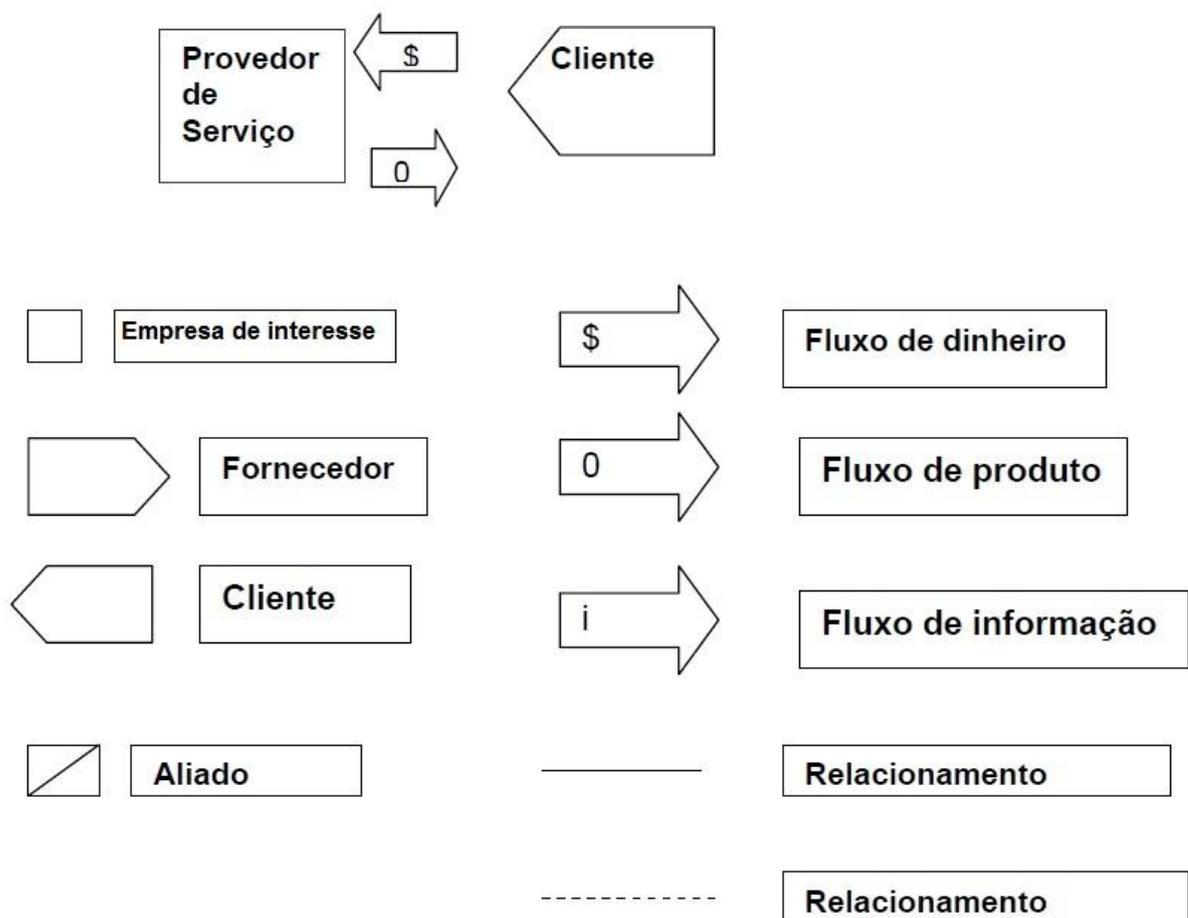


Figura 9 - Exemplo do modelo de e-business "direto ao consumidor"

Fonte: Adaptado de FELIPINI (2010)

Nesse modelo de e-business direto ao consumidor identifica-se a empresa de interesse como a organização cujo modelo de negócio é ilustrado pelo esquema. O fornecedor consiste na organização ou indivíduo do qual a empresa de interesse obtém bens, serviços ou informações. O cliente é a organização que consome os produtos, serviços ou informações da

empresa de interesse. Aliado é a organização cujos produtos ajudam a aumentar a demanda pelos produtos da empresa de interesse.

Relacionamento primário é quando a empresa que possui o relacionamento direto com o consumidor, que lhe dá a oportunidade de ter a maior parte das informações desse cliente. Relacionamento eletrônico é uma conexão digital através da qual mensagens fluem em ambas as direções. Essa conexão pode ser a Internet. O fluxo de dinheiro indica um pagamento de uma parte para a outra, em troca de produtos, informações ou serviços. O fluxo de produto: indica transferência de produtos físicos ou digitais de uma parte para outra. O fluxo de informações consiste em mensagens que fluem através de relacionamentos eletrônicos. Não é um produto digital. Normalmente é o resultado de pesquisa sobre um produto ou serviço e normalmente é de graça.

Propõe-se que cada um desses elementos seja uma estrutura única que uma empresa pode adotar para implantar determinadas operações de e-business. Esses modelos podem ser combinados como blocos para formar o modelo geral de e-business adotado pela empresa.

Weil e Vitale (2003) buscaram com essa classificação de e-business fugir da nomenclatura B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*) que classifica o modelo segundo o relacionamento seja entre empresa e cliente individual ou entre empresa e empresa.

Para o proposto, as competências essenciais da empresa levam a identificar *building blocks* que serão os responsáveis em prover uma plataforma de iniciativas de e-business. Cada modelo de e-business é composto por esses *building blocks* ou atividades de e-business, que são ferramentas de e-business a serem implantadas para operacionalizar aquele modelo.

Para ilustrar essa relação, apresenta-se uma série de *building blocks* derivados das competências essenciais de uma empresa que deve implantar um modelo de e-business do tipo direto ao consumidor, conforme figura 10.

Competências essenciais	“ Building Blocks” de e-business típicos
Formar e gerir parceiras estratégicas com fornecedores e outros na cadeia de suprimentos	-Desenvolver uma rede de contatos pessoais com outros players na cadeia de suprimentos -Informação detalhada sobre as capacidades, lucratividade e valor adicionado de outros players na cadeia de suprimentos
Usar informações sobre o consumidor para aumentar vendas e serviço	Databases do consumidor identificando um nível detalhado de compras por tempo
Prospecção efetiva do consumidor	Força de vendas capaz de explorar informações detalhadas para elevar vendas
Gerir processos de negócios e integração de sistemas	-atividades baseadas em custos -sistema integrador de informações (ex: ERP)

”

Figura 10 - " Building Blocks" associados ao modelo "direto ao consumidor" a partir das competências essenciais da empresa

Fonte: Adaptado de WEIL E VITALE (2003)

Os *building blocks* ou atividades a fazer gerados a partir da identificação das competências essenciais da empresa resultam num portfólio de atividades de e-business dentro de um modelo direto ao consumidor, no exemplo apresentado.

Assim, para cada tipo de modelo de e-business, existe uma variada gama de atividades de e-business que o compõe, sendo que a importância estratégica, o tamanho e os investimentos nesse portfólio dependem da extensão dos desafios e oportunidades da empresa, ou seja, quanto maior o *score* da oportunidade versus desafio, maior o investimento nesse portfólio de atividades de e-business.

Como exemplo, um determinado modelo direto ao consumidor de determinada empresa pode oferecer vendas diretas através de um determinado site na Internet e ter ferramentas como CRM, ERP e SCM associados a essa venda, enquanto que em outra empresa o modelo direto ao consumidor consiste apenas em vendas diretas através de um

portal. A maior utilidade da proposição desses modelos é no auxílio para a escolha do portfólio de atividades de e-business a serem desenvolvidas pela empresa. Os modelos de e-business propostos são:

a) Provedor de conteúdo: provê conteúdo (informação, produtos e serviços digitais) via intermediários como por exemplo a AOL Time Warner.

b) Direto ao consumidor: provê bens e serviços direto ao consumidor como por exemplo Dell.com.

c) *Full-service provider*: provê uma gama completa de serviços em um domínio como finanças, saúde, indústria química diretamente ou via aliados, como por exemplo *GE Supply Company*.

d) Intermediário: junta compradores e vendedores através da concentração de informações como em leilões, por exemplo eBay, Yahoo!

e) Infra-estrutura compartilhada: junta múltiplos competidores cooperando para compartilhar infra-estrutura comum de TI, como por exemplo *Covisint – Exchange* integrado para fornecimento, formado pela GM, Ford e Daimler-Chrysler.

f) Integrador de valor na rede: coordena atividades através da criação de valor na rede, buscando, sintetizando e distribuindo informações como a *Cisco Systems*.

g) Comunidades virtuais: criam e facilitam uma comunidade *online* de pessoas com um interesse comum, permitindo interação e provisão de serviços, tais como a *Amazon.com Community*.

É importante identificar quais são as competências essenciais da empresa para cada modelo de e-business, pois analisando a compatibilidade entre o modelo escolhido e as *core competencies* necessárias para realizá-lo de forma eficiente, pode-se descobrir que aquele modelo seja impraticável para as competências daquela empresa e proceder à escolha do modelo mais adequado às suas competências.

Autores como Weil e Vitale (2003) acreditam que a escolha das iniciativas de e-business devem se basear nessas competências. Eles descrevem para cada modelo quais são as principais *core competencies*. Cada modelo também tem associado a ele objetivos estratégicos que devem ser atingidos com a operação do e-business e prevê uma fonte de receitas a partir desse modelo.

5.2 Ferramenta proposta como oportunidade para desenvolver o empreendedorismo no e-business

Como apresentado em conceitos e brevemente na prática com empresas de TI, chega-se como proposto nos objetivos do presente estudo uma ferramenta como oportunidade de desenvolver o empreendedorismo no e-business. Logo a seguir será mostrada uma ideia empreendedora que foca o mercado de livros digitais utilizando o e-business como ferramenta.

5.2.1 Produtos e serviços

O modelo proposto, é composto por dois módulos: o módulo de conversão das edições impressas como livros, revistas, jornais, portfólios, manuais entre outros, em formato flip e o módulo de vendas destes, nos formatos digitais e impressos, através de um shopping virtual ou e-commerce.

O primeiro módulo é desenvolver um software no qual devem ser inseridas e convertidas as edições fornecidas pelo cliente, em formato de editor de texto ou pdf, resultando na edição digital em formato flip. Essa versão terá como atributo principal a sua forma de navegação igual ao hábito de leitura tradicional, que simulará a paginação de conteúdo impresso a tela do computador. Esse sistema possibilita que o usuário possa marcar e fazer anotações virtuais diretamente nas páginas de interesse. Cabe ressaltar que a implantação desse sistema não interfere no processo produtivo e operacional do cliente e não gera nenhum esforço adicional. A figura 11 mostra um exemplo de visualização no formato flip.

O segundo módulo do modelo é um shopping virtual de vendas ou e-commerce, onde cada cliente possuirá uma loja virtual com suas edições à venda. Nesse portal ficam disponíveis tanto as edições digitais como as edições impressas, durante 24 horas por dia.

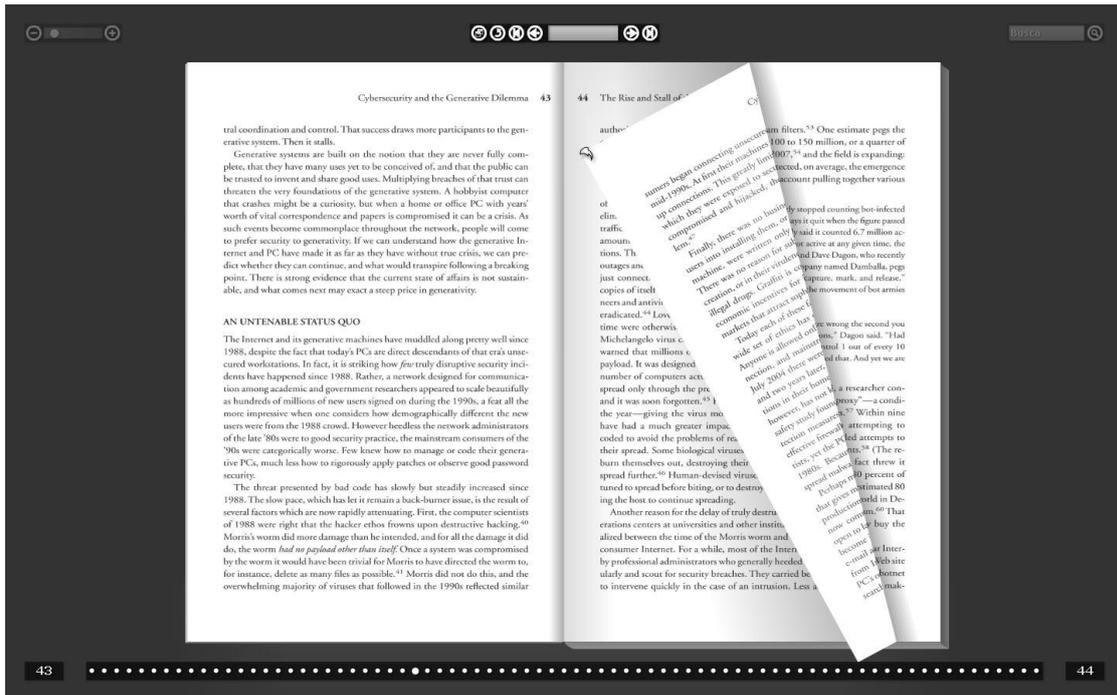


Figura 11: Exemplo de visualização no formato Flip do modelo proposto

No e-commerce, os clientes tem a possibilidade de comprar os livros na versão digital e impressa, que será entregue no endereço que for indicado. Essa versão digital é liberada ao comprador no momento em que for confirmado o pagamento do livro, e estará disponível para acesso na sua conta criada no sistema. A figura 12 mostra um exemplo desse shopping virtual.

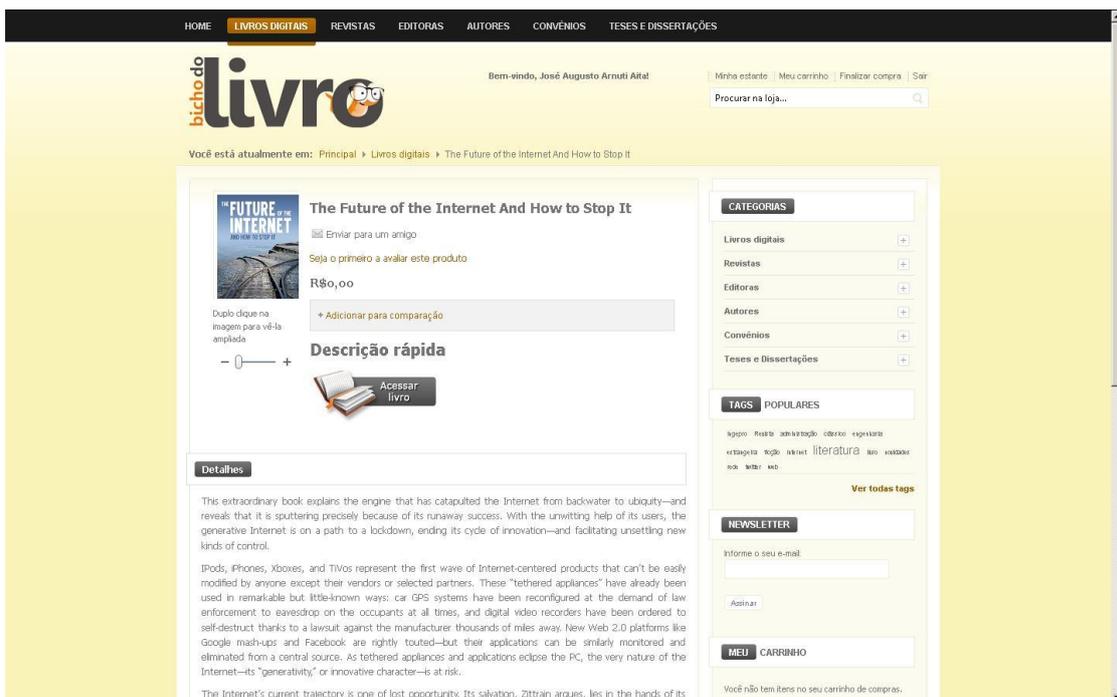


Figura 12: Exemplo do Shopping virtual do modelo proposto

Desse modo, o e-commerce oferece uma grande variedade de livros, revistas, jornais, e outros, reunidos em um único lugar, tornando-se um centro de informação e pesquisa, com fácil acesso, segurança, comodidade e qualidade dos serviços. Para garantir o sucesso desse modelo de negócio o sistema deverá estar em constante atualização, como forma de primar pela qualidade, confiabilidade dos serviços, garantindo a melhoria contínua e a fácil acessibilidade. Portanto, dando continuidade ao desenvolvimento da tecnologia, o desenvolvimento de uma versão compatível com a telefonia móvel, tais como celulares, *smartphones*, *palmtops*, e outros. Dessa forma é possível garantir competitividade no mercado, estando preparados para os próximos avanços tecnológicos.

5.2.2 Benefícios e vantagens competitivas do modelo proposto

Como vantagem competitiva, destaca-se que ainda não existe sistema consolidado no Brasil que transforme versões impressas em digitais, mantendo as mesmas características, com a finalidade de venda em ambientes virtuais. Da mesma maneira, não existe nenhum sistema que reúna a venda de edições impressas e digitais, no mesmo ambiente, reunindo editoras e publicações para diferentes segmentos e públicos. Assim, busca-se a diferenciação do sistema pela qualidade, confiabilidade e disponibilidade.

O e-commerce de livros possibilita que clientes de diversos lugares do Brasil e do mundo tenham acesso a compra das suas edições preferidas ou necessárias, como no caso de realização de estudos e pesquisas. Através desse Portal, é possível também que sejam publicados livros apenas no formato digital, o que possibilita que sejam lançados livros em outros idiomas e comercializados em nível global facilmente, reduzindo custos de logística e agilizando o processo de compra.

Logo, as principais vantagens desse modelo são três. Primeiramente trata-se de um produto inovador, sem similares no Brasil, tornando-o pioneiro. Também destaca-se a tecnologia de vanguarda desenvolvida por uma equipe especializada, através do software que converte as edições para o formato flip, que está adaptada, inclusive, a leitura em celulares e aos formatos dos computadores com telas *touch-screen*. E, finalmente, a oportunidade de trabalhar com clientes de alto potencial dispostos a aumentar o escopo de seu negócio através da venda digital tendo a utilização da internet como meio de funcionamento, possibilitando abrangência global, diluindo custos e aumentando a rentabilidade.

Esse modelo de shopping virtual também é um conceito inovador para o segmento, pois possibilita que clientes tais como editoras, autores, instituições e outros, tenham seu

próprio espaço na internet personalizado as suas demandas, onde possam vender suas edições no formato impresso e digital, e ainda, ganhar destaque. Oportuniza, ainda, aos usuários a busca de suas edições preferidas e redirecionamento automático para o espaço do cliente solicitado, aumentando a agilidade de pesquisas e acesso ao produto procurado.

Portando, essa ferramenta de e-business caracteriza-se como uma oportunidade de negócio por ser um facilitador de vendas de edições, sejam livros, revistas, jornais, catálogos, entre outros. Para os consumidores finais e leitores diversos, ele traz a facilidade de agregar diversos livros num mesmo ambiente, num sistema de fácil manuseio mesmo para usuários em nível básico. Também cita-se a facilidades de pagamento e possibilidade de compra de versões digitais que são liberadas após a confirmação do pagamento ficando disponíveis para acesso em qualquer hora e lugar que possua conexão com a internet.

Outra vantagem do modelo é que ele funciona sem que seja necessário instalar *softwares* ou *plugins* especiais, podendo ser acessado por qualquer equipamento que possua conexão a internet, como *desktops*, *notebooks*, *palmtops*, celulares 3G e outros.

Esse modelo de e-business surge das necessidades de acesso ágil e facilitado às informações, por meio de revistas, livros, jornais e outros tipos de mídia. No caso da conversão em formato flip, percebe-se que oferecer livros digitais em formato pdf simples para a venda não traz incentivos para o aumento do uso de publicações digitais. Por isso caracteriza-se por um modelo de negócio inovador e pioneiro no segmento de negócio de livros digitais.

6 CONCLUSÕES

O principal objetivo desse trabalho foi apresentar o e-business como oportunidade para o desenvolvimento do empreendedorismo. Na sequência, são apresentadas as principais conclusões do estudo conforme os objetivos específicos propostos.

O primeiro objetivo específico do estudo era identificar as características empreendedoras das empresas de TI para se ter sucesso no e-business. Foi mostrado que investir no e-business tem sido visto como uma estratégia correta, lucrativa e de longo prazo para a vida das empresas. No entanto, o funcionamento como uma empresa na era do e-business é complexo, custa caro e leva um razoável tempo até se concretizar por ser um processo contínuo. A implantação de e-business implica em mudanças organizacionais/processos, culturais, tecnológicas e de recursos humanos. Cada um desses aspectos, inter-relacionados, apresentam complexidades e particularidades.

Como qualquer aposta em um modelo de negócios, o e-business também traz risco. Como tal, uma não adequada gestão da implantação de e-business pode levar a empresa a ter resultados muito aquém dos esperados. Raramente a culpa está na tecnologia em si, mas sim no tipo utilizado e na adequação da implementação. Porém, esta não é a questão de base, que deve nortear todas as decisões em relação ao e-business e que é fundamental para o sucesso da solução. O problema número um é identificar e mensurar os objetivos que a empresa deseja alcançar com a sua entrada na era do e-business.

Como conceituado anteriormente pode-se reduzir o mesmo em três perguntas: Qual será o diferencial (inovação) frente aos meus concorrentes? Como medirei a minha melhora com o e-business? Estou capacitado para atingir os resultados pretendidos? Segundo (FELIPINI, 2010) não basta apenas desejar ter o e-business, existe um processo complexo envolvendo a questão, como a visão de mercado, os diferenciais competitivos e principalmente a integração em um só processo.

A TI em si associadas ao e-business não resolve nada sem uma resposta as três questões anteriores. O estudo mostra que a TI é um instrumento, ou seja, um meio, e não o fim, devendo estar a serviço do processo, alinhado ao negócio e não o contrário. Não havendo agregação de valor ao processo, ela estará sendo sub-utilizada e, possivelmente, terá sido mal prevista/selecionada.

A pesquisa demonstrou que o e-business objetiva agregar valor aos processos tradicionais e criar novas oportunidades empreendedoras. Mas, ao mesmo tempo, tem um

preço em aparecimento de problemas adicionais e outros que se quer existiam antes. Algumas mudanças foram identificadas com o estudo, tais como:

- nível de agilidade / velocidade de resposta;
- nível e padrão de qualidade;
- política de segurança de dados;
- gastos com consultores, pessoal (contratação e treinamento) e em TI (software, middleware e hardware);
- mudança em processos e inclusão de novos;
- diferentes políticas comerciais, de marketing e de relacionamento com fornecedores e clientes;
- eficiência e confiabilidade nos sistemas;
- adequação a legislações e regulamentações da área;
- padronizações impostas pelas grandes empresas/clientes.

Após um estudo sobre o e-business e suas particularidades e sobre oportunidades empreendedoras nas empresas, partiu-se para identificar os modelos de e-business usados pelas empresas. Foram apresentados os principais tipos de estruturas e modelos gerais e específicos de e-business, mostrando que todas as empresas pesquisadas possuem um modelo específico baseado no *build-to-order*, ou seja, uma abordagem fazer-e-vender, sendo que as projeções de demanda impulsionam esse modelo. Contudo observa-se nas empresas pesquisadas, que as mesmas, em geral, não utilizam nenhuma ferramenta ou modelo específico fundamentado em conceitos e teorias. Entende-se como o motivo principal disso, as dificuldades e exemplos citados anteriormente no item características empreendedoras das empresas para se ter sucesso no e-business. Tendo em vista esses modelos utilizados nas empresas, buscaram-se novos conceitos e adaptações de modelos existentes, que no caso foi o modelo de Weil e Vitale (2003).

Esses autores propõem um modelo de e-business com a intenção de eliminar as distinções entre B2B ou B2C. Não é importante se a relação é entre empresas ou consumidor individual, e sim observa-se os fluxos de produtos, dinheiros e informações entre as partes envolvidas procurando um caráter mais abrangente para o e-business (WEIL E VITALE, 2003).

Contudo, como esse modelo foi planejado para as necessidades da época, ou seja em 2003, fez-se uma modificação acrescentando as necessidades atuais do mercado, que consistem em:

- Competências essenciais e processos-chave necessários para a implementação do modelo;
- Posição de cada *player* na cadeia de valor da indústria;
- Forma organizacional para implementação; e
- Capacidade da infra-estrutura de TI requerida para o sucesso e funcionamento do modelo.

Portando apresenta-se um modelo atualizado, identificando quais são as competências essenciais da empresa para cada modelo de e-business. Pois, analisando a compatibilidade entre o modelo escolhido e as *core competencies* necessárias para realizá-lo de forma eficiente, pode-se concluir que aquele modelo é impraticável para as competências daquela empresa e proceder à escolha do modelo mais adequado às suas competências.

Finalizando, todos esses conceitos, modelos gerais e específicos de e-business e suas particularidades de aplicações e implementações que direcionam o empreendedor nesse mercado, esbarram na relevante e natural limitação de recursos financeiros e humanos existentes nas pequenas e médias empresas que são o berço do empreendedorismo. Segundo SEBRAE (2010), no Rio Grande do Sul das 420 mil MPMEs, 210 mil não usam absolutamente nenhum apoio computacional à sua gestão.

Não pretende-se fazer uma apologia ao uso do e-business e aos seus futuros desdobramentos e evoluções, pois sabe-se que e-business é uma estratégia e há um custo para adotá-la. Portanto, cabe a cada empresa decidir o momento adequado para sua incorporação.

Mas para tal, os empreendedores devem estar atentos ao que está acontecendo no mundo, na revolução que a Internet está provocando no modo como as empresas fazem suas operações, nas tendências, nos perfis de comportamento dos consumidores mais jovens, a concorrência e ao auxílio das modernas TI como instrumento de aumento da competitividade, inovação e sucesso.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso.** São Paulo: Atlas, 2004.

ALT, R.; ZIMMERMANN, H. *Introduction to special section - business model.* **Electronic markets**, 2001.

AMIT, R; ZOTT, C. **Value Creation in e-business.** Oxford: Blackwell, 2005.

APPLEGATE, M. **Emerging E-Business Models: Lessons from the Field.** Harvard Business School, 2005.

ARRUDA, C. **Pesquisa sobre a internacionalizacao da Empresa Brasileira.** Fundação Dom Cabral, 2002.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO - ACSP(2011). *Associação Comercial de São Paulo.* Acedido em 21 de Janeiro de 2011, em: <http://www.acsp.com.br>

AUDY, J. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: contribuições da aprendizagem e do processo decisório.** Tese de Doutorado em Administração, PPGA/UFRGS, 2001.

BAGCHI, S.; TULSKIE, B. **E-business models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research, 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society.** Vancouver, 2000.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box.* **Journal of Market Focused Management**, v.5, 2002.

BRANDÃO, A. **Quais fatores uma organização deve observar antes de adotar o e-commerce?.** Sistemas de Informação, 2008.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional de implementação.** RAC, v.7, 2003.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital.** Harvard Business Review, 2007.

BRYMAN, A. **Quantity and Quality in Social Research.** London: Unwin Hyman, 1988.

CARR, N. G. **TI já não importa.** Harvard Business Review, 2004.

CARVALHO, D. T. **Condicionantes de estratégias para a internet: uma abordagem inter-funcional**. 1999. Tese de Doutorado. FEA - Universidade de São Paulo.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, 617p.

CASTILHO JR, N. C. **Comércio eletrônico e sua aplicação no planejamento e gestão** do processo de compras da cadeia de suprimentos: um estudo da indústria química. 2002. Dissertação de Mestrado - EAESP - Fundação Getúlio Vargas.

CHAN, Y. E.; HUFF, S. L.; BARCLAY, D. W.; COPELAND, D. G. *Business strategic orientation, information system strategic orientation, and strategic alignment*. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, 1997.

CHAN, Y. E.; SABHERWAL, R.; TATCHER, J. B. *Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: An Empirical Investigation*. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 53, n. 1, 21p. Feb, 2006.

CHESBROUGH, H. *The role of the*. M&S, 2004.

CHRISTIAANSE, E.; VENKATRAMAN, N. *Beyond Sabre: An Empirical Test of Expertise Exploitation in Electronic Channels*. MIS Quarterly, v. 26 n.1, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Business Research Methods*. New York, NY: McGraw- Hill/Irwin, 2006.

COSTA, L. A. A. **Internet, um canal de vendas**: um estudo de caso em agência de viagens e turismo online. Dissertação de Mestrado - FEA - Universidade de São Paulo, 2001.

COMBE, C. *Introduction to e-Business: Management and Strategy*, Butterworth - Heinemann, Netherlands, 2010.

CROTEAU, A.M.; BERGERON, F. *An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance*. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 10, n.2, 2001.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B - business-to-business**: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

CZUCHRY, A.J.; YASIN, M.M. *Improving E-Business With a Baldrige-Based Methodology*. Information Systems Management, v. 20, 2003.

DEITEL, H. M. *E-business and e-commerce for managers*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DIAS, I. M. **Sistema de gestão para Biblioteca Universitária (SGBU)**. 2002. 122 f. Metodologia para formulação de estratégias de presença na internet: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. FEA - Universidade de São Paulo, 2002.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DORNELAS, J. Empreendedorismo corporativo: Conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, BLUMENAU, SC, 2004.

E-BIT. **E-Bit Empresa**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

EL SAWY, O.; MALHOTRA, A. *IT-Intensive Value Innovation in the Electronic Economy: Insights from Marshall Industries*. MIS Quarterly, v. 23, 1999.

FELIPINI, D. **Empreendedorismo e as novas oportunidades de negócios trazidas da internet**. Ed. FGV. São Paulo. 2010.

FILSON, D. *The Impact of E-Commerce Strategies on Firm Value: Lessons from Amazon.com and Its Early Competitors*: Journal of Business, v. 77, p135, 20p, 2004.

FREITAS, H; JANISSEK-MUNIZ, R.; BAULAC, Y.; MOSCAROLA, J.. **Pesquisa via WEB**: Reinventando o papel e a idéia da pesquisa. Canoas: Sphinx, 2006. 204p.

GIAGLIS, G. M.; KLEIN, S.; O'KEEFE, R. M. *The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model*. Information Systems Journal, v. 12 Número 3, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUIZINGH, E.K.R.E. *Towards Successful E-Business Strategies: A Hierarchy of Three Management Models*. Journal of Marketing Management, v. 18, 2002.

IBM (2010). *Sala de Imprensa*. Acedido em 16 de Janeiro de 2011, em: <http://www.ibm.com.br>

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A.; ANDREW, B. *Electronic Commerce: a manager's guide*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 2007.

KEARNS, G.S. *An electronic commerce strategic typology: insights from case studies*. Information & Management, v. 42, 2005.

KON, A. A internacionalização dos serviços. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39,1999.

KULATILAKA, N. *Strategic Options in the Digital Era*. *Business Strategy Review*, Vol. 12, Número 4, p7; 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação: com internet**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

- LEE, C.C. *Exploring Mediation Between Environmental and Structural Attributes: The Penetration of Communication Technologies in Manufacturing Organizations*. Journal of Management Information Systems, v. 16, no. 3, p187, 31p, 2000.
- LEFEBVRE, L.A.; CASSIVI, L.; LEFEBVRE, E. *Business-to-Business E-Commerce: A Transition Model*. Computer Society Press, IEEE, Jan. 2001.
- LI, L.; LI, D. DALGIC, T. *Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experimental Learning and Planning*. **Management International Review**, v.44, n.1, 2004.
- LOSHIN, P.; VACCA, J. *Electronic Commerce*. Hingham, Massachusetts: Charles River Media, Inc, 2004.
- LUFTMAN, J. *Assessing Business-IT alignment maturity*. Communications of AIS, v.04, Article 14, 2000.
- LUFTMAN, J.; BRIER, T. *Achieving and Sustaining Business-IT Alignment*. California Management Review, v.42, No.1, 1999.
- MAHADEVAN, B. *Business models for internet-based e-commerce: an anatomy*. California Management Review, v.42, 2000.
- MARIOTTI, S.; SGOBBI, F. *Alternative paths for the growth of e-commerce*. Futures, v.33, 2001.
- MATTAR, H.; FAUZE. N. *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas. Edição compacta, 2001.
- MEIRA, JR. W.; MURTA, C. D.; RESENDE, R. S. F. *Comércio eletrônico na www*. São Paulo: IME-USP, 2000.
- ORLIKOWSKI, W.J.; BARLEY, S.R. *Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other?* MIS Quarterly, v. 25, 2001.
- PAVLOU, P, A.; FYGENSON, Mendel. *Understanding and Predicting Electronic commerce adoption: na extension of the Theory of Planned Behavior*. MIS Quarterly, vol 30, mar 2006.
- PHAN, D, D. *E-business development for competitive advantages: a case study*. Information & Management, 40 (2003).
- PORTER, M. E. *Strategy in the Internet*. Harvard Business Review, Boston, p. 62-78, Mar. 2001.
- PORTER, M. E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, p.61, 18p, Nov.-Dec., 1996.
- PORTER, M. E. *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, 2002.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Executive's guide to e-business: from tactics to strategy*. New York: John Wiley&Sons Inc., 2000.

RAPPA, M. *Business models on the web*. Harvard Business Review 2004.

RAU, K. G. *Effective Governance of IT: Design, Objectives, Roles and Relationships*. *Information Systems Management*, v.21, no. 4, p35, 8p, 2004.

SABAN, K. A. *Strategic Preparedness: A Critical Requirement to Maximize E-commerce Investments*. *Electronic Markets*, v. 11, no. 1, p26, 11p, 2001.

SABHERWAL, R.; CHAN, Y.E. *Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders*. *Information Systems Research*, v.12, no.1, p1, 34p, 2001.

SACCOL, A. Z. **Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: Os Casos Magazine Luiza e Fleury**. *RAC*, v.9, n.2, p.59-80, Abr- Jun. 2005.

SAIKOVITCH, V. L. **O uso estratégico da internet pelas Livrarias Brasileiras**. 2000. Tese de Doutorado - FEA - Universidade de São Paulo.

SCHMEIBER, D.; SAVER, M. *Usability Forschung im Ecommerce. Planung und Analyse*, 55-60. 2006.

SEBORA, T. C.; LEE, S. M.; SUKASAME, N. *Critical success factors*. 2009

STEFANUTO, G. N.; CARVALHO, R. Q. **Perfil das Empresas Brasileiras Exportadoras de Software**. Relatório de Pesquisa. DPCT/UNICAMP e SOFTEX.. 2005.

STEVENSON, H. *The Heart of Entrepreneurship*. *Harvard Business Review*, v. 6, n. 2, 2010.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 2005.

TEO, T. S .H. *Attitudes toward online shopping and the Internet*. *Behavior & Information Technology*, v. 21, no. 4, 2002.

TIMMERS, P. *Business models for electronic markets*. *EM- Electronic Markets*. v.2, n.2, 1998.

TIMMERS, P. *Electronic commerce: strategic and models for business to-business trading*. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

TIMMERS, P. *Business Models for Electronic markets*. *EM- Eletronics markets*, v.8, 2006.

TURBAN, E.; LEE, J.; KING, T.; CHUNG, H.M. *Electronic Commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

WATSON, R.T.; ZINKHAN, G.M. *Electronic commerce strategy: addressing the key questions*. Journal of Strategic Marketing, v. 5 no. 4, 1997.

WEAVER, A. et al. *The future of e-commerce*. IEEE Computer, v.33, n.10, 2000.

WEIL, P.; VITALE, M. *Place to space - migrating to e-business models*. New York: Harvard Business, 2003.

YIN, R. K. *Case study research. design and methods*. 7.ed, Beverly Hills: Sage Publications, 2005.

YIN, R.K. *Case Study Research: design and methods*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage, 1994. ZWASS, V. Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities. International Journal of Electronic Commerce, v. 7 no. 3, 2003.

ANEXOS

ANEXO A - Exemplo de Loja Virtual de Livros

HOME LIVROS DIGITAIS REVISTAS EDITORAS AUTORES CONVÊNIOS TESES E DISSERTAÇÕES

bicho do livro Bem-vindo à verdadeira loja de livros digitais! Minha estante | Meu carrinho | Finalizar compra | Entrar

Procurar na loja...

Bem vindo a loja Bicho do livro!

Seus livros aonde você estiver

Variedade de títulos

BEM-VINDO À NOSSA LOJA!

Para leitores que tem dificuldade em encontrar livros e obras raras de acordo com o seu interesse, o **Bicho do livro** é a primeira plataforma de distribuição de livros digitais brasileira, que, de forma simples, permite você acessar seus livros diretamente pela internet através do seu computador. Diferentemente de leitores genéricos, como o kindle, o acesso a sua biblioteca pode ser feito de qualquer computador através de uma conta de usuário. É tudo muito prático e fácil, pois o que importa mesmo é o prazer pela leitura, na hora e lugar que você deseja.

Conheça melhor a nossa história.

redes sociais:

LIVRO EM DESTAQUE

As farsas dos moços de capela
Carlos Hirán Goes de Souza

"Lisboa era um grande cenário no Século XVI. Por lá circulavam personagens da nobreza e da aristocracia portuguesa misturados aos lisboetas mais pobres. Digo mais pobres, porque nem todos os aristocratas e nobres eram ricos. Muitos tinham t..."

CATEGORIAS

Livros digitais +
Revistas +
Editoras +
Autores +
Convênios +
Teses e Dissertações +

HOME **LIVROS DIGITAIS** REVISTAS EDITORAS AUTORES CONVÊNIOS TESES E DISSERTAÇÕES

bicho do livro Bem-vindo, José Augusto Arnuti Aital! Minha estante | Meu carrinho | Finalizar compra | Sair

Procurar na loja...

Você está atualmente em: [Principal](#) > [Livros digitais](#) > [The Future of the Internet And How to Stop It](#)

The Future of the Internet And How to Stop It

Enviar para um amigo

Seja o primeiro a avaliar este produto

R\$0,00

Duplo clique na imagem para vê-la ampliada

+ Adicionar para comparação

Descrição rápida

— 0 — +

Accessar livro

Detalhes

This extraordinary book explains the engine that has catapulted the Internet from backwater to ubiquity—and reveals that it is sputtering precisely because of its runaway success. With the unwitting help of its users, the generative Internet is on a path to a lockdown, ending its cycle of innovation—and facilitating unsettling new kinds of control.

iPods, iPhones, Xboxes, and TiVo's represent the first wave of Internet-centered products that can't be easily modified by anyone except their vendors or selected partners. These "tethered appliances" have already been used in remarkable but little-known ways: car GPS systems have been reconfigured at the demand of law enforcement to eavesdrop on the occupants at all times, and digital video recorders have been ordered to self-destruct thanks to a lawsuit against the manufacturer thousands of miles away. New Web 2.0 platforms like Google mash-ups and Facebook are rightly touted—but their applications can be similarly monitored and eliminated from a central source. As tethered appliances and applications eclipse the PC, the very nature of the Internet—its "generativity," or innovative character—is at risk.

The Internet's current trajectory is one of lost opportunity. Its salvation, Zittrain argues, lies in the hands of its

CATEGORIAS

Livros digitais +
Revistas +
Editoras +
Autores +
Convênios +
Teses e Dissertações +

TAGS POPULARES

loggia fluvia administração cetero eguivante
estrangeira skylo internet literatura livro vulturas
nde miter web

Ver todas tags

NEWSLETTER

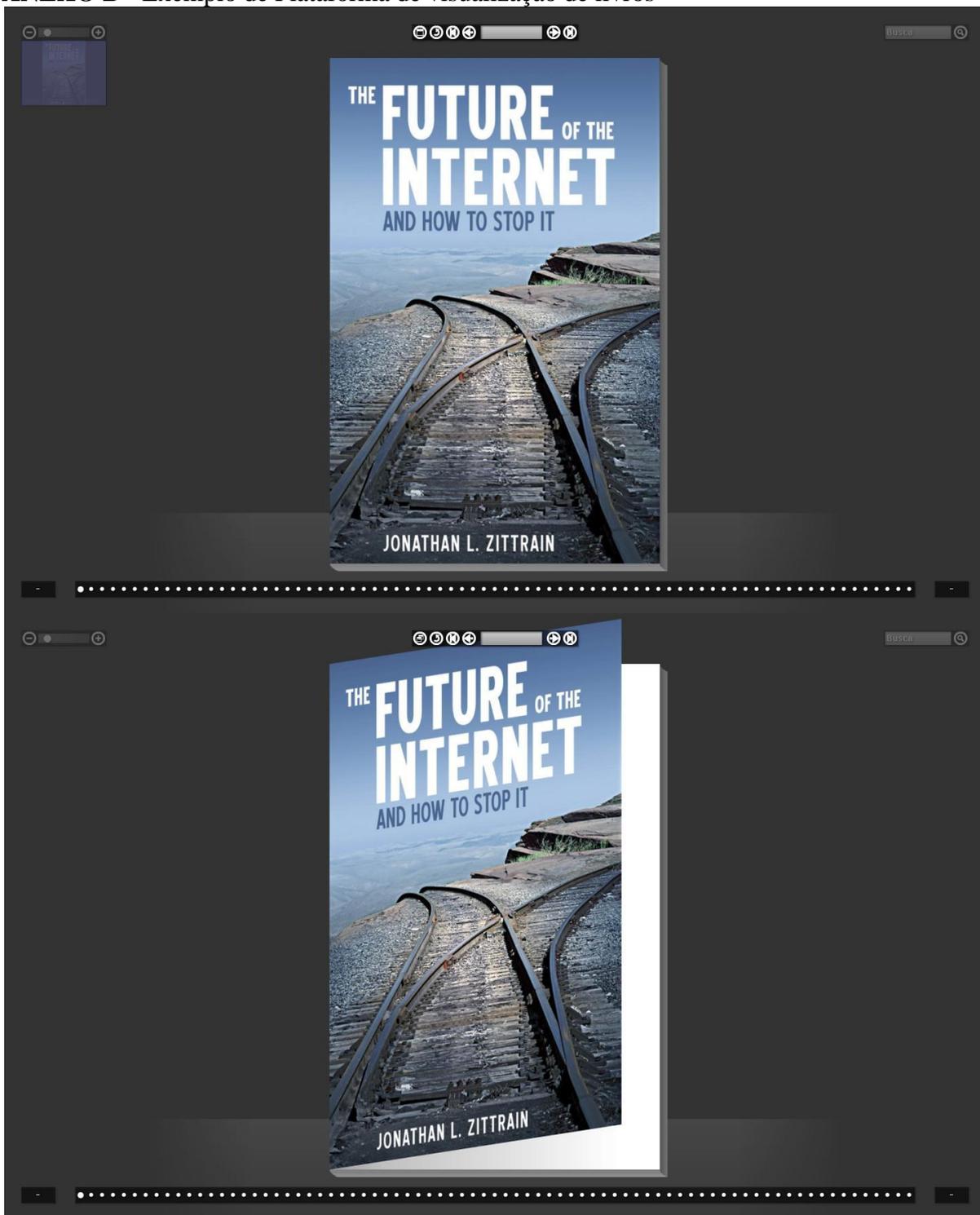
Informe o seu e-mail

Assinar

MEU CARRINHO

Você não tem itens no seu carrinho de compras.

ANEXO B - Exemplo de Plataforma de visualização de livros



tral coordination and control. That success draws more participants to the generative system. Then it stalls.

Generative systems are built on the notion that they are never fully complete, that they have many uses yet to be conceived of, and that the public can be trusted to invent and share good uses. Multiplying branches of that trust can threaten the very foundations of the generative system. A hobbyist computer that crashes might be a curiosity, but when a home or office PC with years' worth of vital correspondence and papers is compromised it can be a crisis. As such events become commonplace throughout the network, people will come to prefer security to generativity. If we can understand how the generative Internet and PC have made it as far as they have without true crisis, we can predict whether they can continue, and what would transpire following a breaking point. There is strong evidence that the current state of affairs is not sustainable, and what comes next may exact a steep price in generativity.

AN UNTENABLE STATUS QUO

The Internet and its generative machines have muddled along pretty well since 1988, despite the fact that today's PCs are direct descendants of that era's unsecured workstations. In fact, it is striking how few truly disruptive security incidents have happened since 1988. Rather, a network designed for communication among academic and government researchers appeared to scale beautifully as hundreds of millions of new users signed on during the 1990s, a feat all the more impressive when one considers how demographically different the new users were from the 1988 crowd. However heedless the network administrators of the late '80s were to good security practices, the mainstream consumers of the '90s were categorically worse. Few knew how to manage or code their generative PCs, much less how to rigorously apply patches or observe good password security.

The threat presented by bad code has slowly but steadily increased since 1988. The slow pace, which has let it remain a back-burner issue, is the result of several factors which are now rapidly attenuating. First, the computer scientists of 1988 were right that the hacker ethos flows upon destructive hacking.⁴⁰ Morris's worm did more damage than he intended, and for all the damage it did do, the worm had no payload other than itself. Once a system was compromised by the worm it would have been trivial for Morris to have directed the worm to, for instance, delete as many files as possible.⁴¹ Morris did not do this, and the overwhelming majority of viruses that followed in the 1990s reflected similar

author...

...began connecting unsecured... mid-1990s. At first their machines... which they were exposed... compromised and hijacked, the account pulling together various...

...stopped counting bot-infected... traffic... it counted 6.7 million... active at any given time, the... Dore Dagon who recently... Damballa, peg... capture, mark, and release... movement of bot armies...

...the second you... Dagon said. "I had... out of every 10... that. And yet we are... researcher con-... a researcher con-... safety study found proxy... Within nine... attempting to... P2P attempts to... Because... fact threw it... spread further.⁴⁶ Human-devised viruses... tuned to spread before biting, or to destroy... ing the host to continue spreading.

Another reason for the delay of truly destruc- tions centers at universities and other insti- tutes, yet the P2P... alized between the time of the Morris worm and... consumer Internet. For a while, most of the Inter- net was controlled by professional administrators who generally heeded... ularly and scout for security breaches. They carried be- liefs that they would intervene quickly in the case of an intrusion. Less a

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

1. Sua empresa trabalha com desenvolvimento em TI?
 sim não

2. Porte
 - 2.1 Total de colaboradores (incluindo sócios)
 - 2.2 Total de funcionários (registrados conforme CLT)
 - 2.3 Número de sócios que trabalham na empresa

3. Qual o valor aproximado de seu faturamento anual?
 Até R\$ 433 mil De R\$ 434 mil a R\$ 2,13 milhões
 De R\$ 2,13 milhões a R\$ 10,5 milhões Acima de R\$ 10,5 milhões
(*Considere como base o ano de 2009*)

4. Tipos de atividades desenvolvidas
 Análise de requisitos Especificação e projeto de sistemas
 Programação Desenvolvimento de software
 Implementação Treinamento
 Outra / Qual?

5. Qual o principal (ou principais) produtos/serviços da empresa? (relacione quantos julgar necessário)

6. Quais as principais linguagens/ferramentas de programação utilizadas por sua empresa?

7. Você considera sua empresa empreendedora em TI?
 sim não Se “sim” porquê?

8. A empresa utiliza alguma ferramenta de e-business?
 sim não Se “sim” qual?

Caso a empresa utilize alguma ferramenta de e-business, existe no mesmo algum modelo de e-business a que se aplica?
 sim não Se “sim” qual?

9. Que grau de importância (1 à 5) você daria o uso de ferramentas de e-business como oportunidade para o desenvolvimento do empreendedorismo nas seguintes situações:

Na concorrência No processo produtivo No desenvolvimento de estratégias
 Na ampliação de novos mercados Na gestão de pessoas

APÊNDICE B - Roteiro das entrevistas nos estudos de caso

1 - Comente brevemente sobre a história da empresa desde seu surgimento até a primeira experiência de empreendedorismo utilizando o e-business.

a) Qual o tipo de produto/serviço desenvolvido pela empresa?

b) Quais as tecnologias (linguagens utilizadas)?

c) O que diferencia sua empresa em relação a seus concorrentes?

2 - O que motivou o uso de modelos e ferramentas de e-business?

3 - Foi realizada alguma etapa de planejamento para o uso delas?

4 - Quais os conhecimentos que a empresa precisa (ou precisou) adquirir para utilizar esses modelos e ferramentas?

5 - Como a empresa fez (ou está fazendo) para adquirir estes conhecimentos?

6 - Como estes conhecimentos são internalizados na organização?

7 - Sua empresa é empreendedora, me diga quais dessas ferramentas e modelos deu a oportunidade de se tornar-la?

8 - Quais as principais dificuldades enfrentadas para empreender no e-business?

9 - Quais projetos empreendedores você pode citar que usaram essas ferramentas e modelos?

10 - A empresa está buscando novos projetos empreendedores auxiliados pelas ferramentas e modelos de e-business? Quais?

11 - O que a empresa aprendeu com sua participação no mercado de e-business e no uso de suas ferramentas e modelos?