

4

Estudo de Caso: nTime Mobile Solutions

Nesta parte do trabalho apresentamos os dados obtidos em pesquisa documental sobre e entrevistas com a nTime. A fim de construir o modelo sistêmico da nTime com as suas principais relações, devemos contextualizar a empresa no espaço e tempo e identificar as principais entidades do seu ambiente. Assim, partimos de dados secundários relativos à atividade empreendedora mundial, seguindo uma particularização até chegarmos aos dados específicos da empresa envolvida:

- (1) empreendedorismo no mundo.
- (2) empreendedorismo no Brasil.
- (3) incubadoras de negócio.
- (4) projeto Endeavor.
- (5) capital-de-risco no Brasil.
- (6) mercado de Internet-Móvel.
- (7) empresa nTime.

4.1

Empreendedorismo no Mundo

A pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2003) investigou o nível da atividade empreendedora simultaneamente em 31 países, representando todos os continentes, com sua diversidade cultural, política e econômica. A Taxa de Empreendedorismo (TEA – *total entrepreneurship activity* = porcentual da força de trabalho entre 18 e 64 anos que está ativamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de empreendimentos com menos de 42 me-

ses) do Brasil registrada em 2003 foi de 12,9% (sexto lugar na classificação geral).

Em 2003, embora tenha registrado valores elevados, a TEA brasileira tem apresentado uma trajetória decrescente desde o início de sua participação: 21,4% em 2000; 14,2% em 2001; 13,5% em 2002. Embora não seja uma explicação definitiva e única, é interessante ressaltar a seqüência histórica: crise cambial em 1998, crise macroeconômica em 1999, forte desemprego em 2000 e aumento das taxas de empreendedorismo.

Mesmo entre os países latino-americanos, o empreendedorismo brasileiro tem perdido para Chile e Argentina (vide quadro a seguir). Porém, o relatório GEM 2003 apresenta uma conclusão geral: ainda que fatores culturais afetem as taxas de empreendedorismo, a economia é a variável que possui a correlação mais forte com a tendência de criação de novos negócios.

O GEM 2002 indica as nove principais condições estruturais que favorecem empreendimentos de alto potencial: (a) recursos financeiros; (b) políticas governamentais e proteção de propriedade intelectual; (c) programas governamentais; (d) educação e treinamento; (e) transferência dos resultados de pesquisa e desenvolvimento; (f) infraestrutura comercial e profissional; (g) abertura e tamanho do mercado interno; (h) acesso à infra-estrutura física; (i) padrões culturais e sociais favoráveis ao empreendedorismo, incluindo participação da mulher empreendedora.

4.2

Empreendedorismo no Brasil

Segundo o GEM 2002 e 2003, estima-se que hoje no Brasil existam 11 milhões de empreendedores, dentro de uma força de 85 milhões de trabalhadores e de uma população de 182 milhões de brasileiros. Os empreendedores brasileiros têm tipicamente entre 18 e 44 anos (75%), pertencem à classe média e possuem entre 5 a 11 anos de estudo. Quanto ao perfil demográfico dos empreendedores brasileiros, a tabela 12 é um bom “raio X”:

Tabela 12 - Perfil dos empreendedores brasileiros (GEM, 2003).

CATEGORIAS		TEA NASCENTES/DISTRIBUIÇÃO (%)				TEA NOVAS/DISTRIBUIÇÃO (%)			
		2000-2003		2003		2000-2003		2003	
SEXO	Masculino	10,6	65	7,4	56	8,3	64	7,3	52
	Feminino	6,8	35	5,6	44	5,4	36	6,6	48
ESTADO CIVIL	Solteiro	9,2	34	7,8	40	6,3	30	5,5	26
	Casado	9,0	59	6,0	52	7,5	63	7,7	63
	Viúvo	5,8	2	5,1	3	1,8	1	1,3	1
	Outro	8,0	5	5,6	5	8,5	6	11,3	10
IDADE	18 a 24 anos	8,6	20	6,9	23	5,4	16	6,0	19
	25 a 34 anos	10,6	33	7,6	33	9,0	36	9,2	38
	35 a 44 anos	11,4	30	8,5	30	8,9	30	6,8	23
	45 a 54 anos	6,3	10	4,7	12	6,3	13	7,1	17
	55 a 64 anos	4,5	7	1,5	2	2,5	5	2,5	4
FAIXA DE RENDA	Menos de 3 SM	7,0	41	5,8	56	5,0	38	5,4	49
	De 3 a 6 SM	10,7	28	6,9	10	8,1	27	9,6	14
	Mais de 6 a 9 SM	13,1	13	5,5	3	10,3	13	9,0	5
	Mais de 9 a 15 SM	9,3	7	12,6	9	12,5	11	10,3	7
	Mais de 15 SM	10,8	6	12,5	3	9,5	7	15,6	4
	Recusou responder	12,4	3	8,0	2	8,6	3	8	1
ESCOLARIDADE	Não sabe	9,9	2	7,9	2	4,6	1	2,6	1
	Sem Educação Formal	6,8	8	2,5	2	3,7	5	2,5	1
	1 a 4 anos	8,1	48	5,1	41	6,4	49	6,0	45
	5 a 11 anos	10,7	31	9,1	45	8,3	31	8,0	38
	Mais de 11 anos	10,6	13	6,9	12	9,3	15	10,0	16
REGIÃO GEOGRÁFICA	Norte	14,9	12	6,5	7	9,3	9	4,3	4
	Nordeste	8,3	26	8,3	36	6,4	26	7,2	30
	Sul	11,4	19	7,2	16	8,4	18	8,2	18
	Sudeste	7,7	37	5,9	38	6,6	40	6,7	41
	Centro-Oeste	7,0	6	2,2	2	6,5	7	6,5	7

FONTE: Pesquisa GEM 2003

Apesar da recente estabilidade inflacionária, dos avanços na alfabetização, da melhoria da infra-estrutura de telecomunicações, do grande mercado consumidor, da criatividade do brasileiro e da renovação do parque industrial, a análise dos dados do relatório GEM 2003 sugere que o Brasil é um país carente em muitos aspectos importantes para o desenvolvimento de um ambiente de negócios:

- um dos mais baixos PIB por pessoa empregada, ie, aprox. U\$16.500/ano.
- elevada taxa de desemprego, ie, aprox. 11%.
- mais alta concentração de renda entre os 31 países pesquisados pelo GEM 2003.
- elevadíssima carga tributária, isto é, 61 tributos existentes.

- burocracia pesada, ie, dezenas de milhares de leis, normas, práticas e obrigações.
- altos custos contábeis e advocatícios devido à complexa regulamentação.
- governo pouco eficaz e carente, além de sujeito à corrupção.
- baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento, ie, apenas 0,87% do PIB.
- insuficiente oferta de meios de transporte para logística de distribuição.
- insuficiente número e volume de investidores de risco.
- currículo escolar (faculdades/universidades) inadequado ao empreendedorismo.
- baixa transferência de tecnologia das universidades para o mercado.
- dispersão dos programas e informações voltados ao empreendedorismo.
- barreira cultural que privilegia emprego formal e carreira planejada.

O GEM 2003 define como empreendimento de alto crescimento de mercado aquele, nos próximos 05 anos, capaz de gerar mais de 19 empregos, obter pelo menos 11% do faturamento de exportações e ter no mínimo 25% de seus consumidores a mais de uma hora de distância via terrestre. Nesse sentido, o perfil dos empreendimentos no Brasil mostra fortíssima concentração (mais de 93%) em negócios com nenhuma ou pequena possibilidade de expansão de mercado.

Quanto à natureza da motivação empreendedora, em comparação com 2002, o GEM 2003 apurou a queda do empreendedorismo de necessidade (de 7,5 para 5,5) e a elevação do empreendedorismo de oportunidade (de 5,8 para 6,9).

O GEM 2002 e o GEM 2003 indicam uma pontuação geral para o Brasil abaixo da média mundial, refletindo as péssimas condições estruturais existentes para o empreendedorismo. Mesmo assim, na percepção dos especialistas do GEM 2002, o Brasil possui alguns setores dinâmicos na utilização de alta tecnologia, sobressaindo-se a área de software de serviços, e-commerce, internet, software bancário e educacional e software para produtos.

Ainda segundo os especialistas do GEM 2002, os maiores diferenciais do empreendedorismo brasileiro são:

- elevada visão para identificar oportunidades.
- diversidade étnica e cultural favorecendo a tolerância a diferenças.
- receptividade ao novo, à inovação.
- criatividade, flexibilidade e maleabilidade.
- dimensão e potencial do mercado interno.
- capacidade de adaptação a ambientes hostis de risco e incertezas.
- crescente receptividade do empreendedorismo no ensino e na pesquisa.
- ativos reais (recursos naturais, clima favorável e belezas naturais).
- ações pro-ativas, tais como incubadoras e parques tecnológicos.

Entre as muitas dificuldades e obstáculos contrários ao sucesso do empreendedorismo tecnológico no Brasil, destacam-se quatro iniciativas louváveis: (a) incubadoras universitárias; (b) incubadoras privadas; (c) Projeto Endeavor; e (d) Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC).

4.3

Incubadoras de Negócios

As empresas incubadoras, que têm como principal objetivo dar apoio a pequenos empreendedores, estão em expansão no país. Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), ao final de 2003 eram 207 empresas e mais 71 em implantação, crescendo a uma taxa de 30% ao ano.

Segundo seu site (acessado em julho/2004), a Anprotec apurou que cada incubadora é responsável, em média, pela criação de 13 empresas, o que gera a

cada ano 2.600 empreendimentos. A pesquisa revela que 90% das empresas que começam a partir de incubadoras conseguem lucros e forte representação no mercado, em até três anos. Da capacidade de formação de novos empreendimentos, 1.500 empresas já estão criadas, o que está rendendo 8.600 novos empregos - afirma Bermutes. Para a criação dessas empresas, o custo anual das incubadoras é de apenas R\$ 250 mil e o retorno é garantido, com o prazo máximo de três anos.

De acordo com seu site (acessado em julho/2004), o Sebrae afirma que o processo de formação realizado pelas incubadoras é de extrema importância: Após receberem toda a orientação, as empresas saem mais sólidas e mais preparadas, tendo, assim, melhor capacidade para responder às necessidades do mercado, com qualidade e produtividade, gerando lucros importantes. As micro e pequenas empresas são as grandes responsáveis por 80% dos empregos e ocupações do país. Apesar de não serem grandes arrecadoras de impostos, respondendo apenas por 20% dos recolhimentos, são elas que sustentam a maioria dos empregos.

Ainda segundo o site (acessado em julho/2004) do Sebrae, a principal área de atuação das incubadoras é no setor de empresas de informática e de softwares: 55% do total. Em seguida, vem empreendimentos eletroeletrônicos (16%) e de agroindústria (11%). A grande surpresa revelada pela pesquisa em 2003 foi o surgimento das empresas de design, que já ocupam 8% do mercado de empresas incubadoras.

4.4

Projeto Endeavor

Segundo o site-web da organização (acessado em julho/2003), a Endeavor-Brasil é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão gerar emprego e renda através do fomento à cultura empreendedora baseada em oportunidade e inovação. Está presente no Brasil desde 2000 e apoiou 25 projetos até setembro/2003, sendo que 24 seguiram em frente.

A Endeavor acredita que o empreendedorismo é o fator determinante para impulsionar o crescimento econômico sustentável, a mobilidade social e as mu-

danças culturais, tão necessários em países emergentes. A formação de novas empresas gera empregos, distribui renda e cria oportunidades para toda a sociedade. Empreendedores tornam-se exemplos, assumindo riscos ao transformar suas indústrias e estimulando outros através de suas conquistas e determinação. Portanto, a promoção de um modelo de desenvolvimento baseado no estímulo à atividade empreendedora é a forma mais eficiente de impactar a economia e a estrutura das sociedades.

Para tanto, a Endeavor busca eliminar os fatores que têm limitado o surgimento de empreendimentos inovadores, como a falta de acesso ao capital, à informação e à mecanismos de suporte qualificados, bem como suprir a inexistência de exemplos de empreendedores de sucesso que possam inspirar e educar futuras gerações. A figura 20 ilustra o modelo de atuação da Endeavor no Brasil:

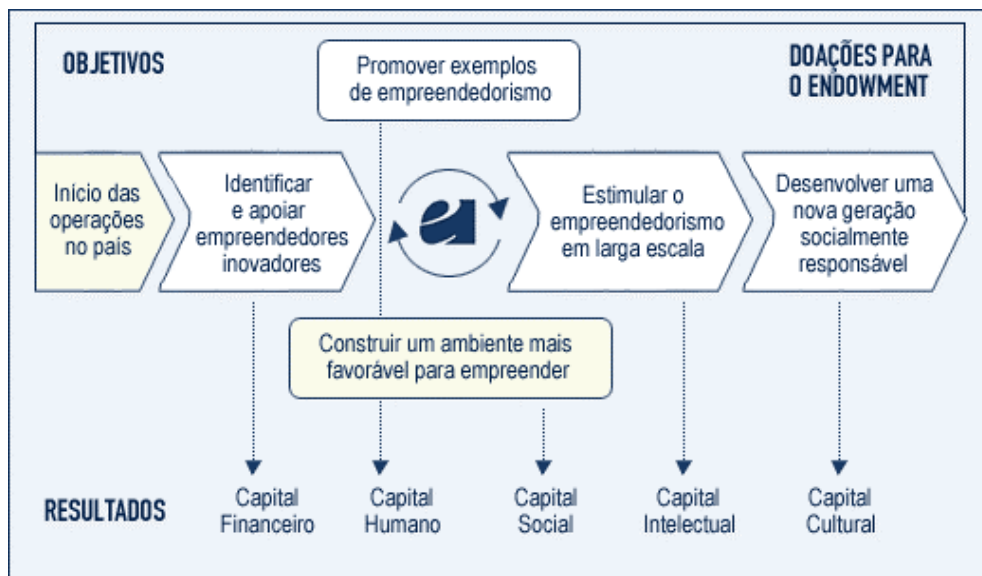


Figura 20 - Modelo de atuação da Endeavor no Brasil (fonte: www.endeavor.com.br).

A atuação da Endeavor é muito relevante pois realiza premiações anuais aos principais destaques na área de empreendedorismo no país e fornece apoio empresarial através de sua valiosa rede de contatos (vários executivos famosos cedem gratuitamente algumas horas semanais para ajudar as empresas premiadas, além de às vezes se tornarem verdadeiros tutores delas).

4.5

Capital-de-Risco

O relatório GEM 2002 concluiu que a maioria dos novos negócios foi aparentemente implantada a partir de recursos financeiros oriundos da própria família. Porém, logo após sua fundação, as empresas necessitam do capital de risco.

Segundo o Jornal do Brasil (notícia publicada em 18.08.2003), hoje não se pode falar em inovação no Brasil sem associá-la ao capital de risco. É nessa fonte que as empresas inovadoras, sobretudo as pequenas e médias, buscam recursos, e por vezes até apoio gerencial, para desenvolver seus projetos. Mas o que é e como atua o capital de risco?

Diversas são as fontes de financiamento para as empresas: lucros acumulados, empréstimos bancários, doações, prêmios, adiantamentos de clientes, créditos de fornecedores, incentivos fiscais ou venda de participações acionárias. A modalidade utilizada pelos fundos de capital de risco é a compra de valores mobiliários, usualmente ações.

Mais do que comprar ações, o investidor de risco "aposta" na empresa a ser investida. Ao adquirir as ações torna-se sócio da companhia. Sua remuneração se dá como a de qualquer outro acionista: através de distribuição dos lucros (dividendos) e do ganho de capital quando da venda das participações acionárias para terceiros. Ao se tornar sócio do negócio, esse tipo de investidor passa a manter uma relação com a empresa investida de alto envolvimento, muitas vezes de interferência no negócio, o qual tem custos e benefícios: implica, de um lado, a perda de independência dos gestores da empresa; e, de outro, encaminha a empresa para uma maior organização, profissionalização da gestão e criação de processos. Por essas características, o capital de risco é apontado como uma das fontes de financiamento mais adequadas ao crescimento sustentado de pequenas e médias empresas.

Embora a indústria de capital de risco exista no Brasil desde meados dos anos 1970, foi somente a partir de 1994 que ela passou a se desenvolver verdadeiramente. O motivo foi o estabelecimento de bases importantes para o seu cresci-

mento: estabilidade econômica, com inflação baixa, e um corpo regulatório. Apesar de recente, a história já produziu alguns casos de sucesso, como: Nutec/ZAZ/Terra, Asga, Microsiga, Módulo, Submarino, Cadê, Artecola, Digitel, EverSystem, Conectiva, Batik, Couro Vegetal, Miner, Bematech, Automatos, MHW, etc.

Mas a indústria de capital de risco poderia se desenvolver com mais velocidade e profundidade se alguns fatores críticos fossem mais bem equacionados. Em entrevistas realizadas com gestores de instituições representativas da indústria de capital de risco, detectamos alguns fatores críticos.

Operação do fundo - O "negócio" capital de risco tem dois processos essenciais: o acompanhamento dos negócios realizados (fator crítico mais citado pelos entrevistados) e a criação de procedimentos claros de seleção de projetos. Troca de informações entre os fundos, a prática e capacitação das equipes dos fundos são ações que podem fazer com que essas dificuldades sejam superadas.

Ambiente econômico e regulatório - Manutenção da inflação baixa e estável, a economia em crescimento, com taxas de juros reais mais baixas no país, e uma regulamentação mais favorável à participação dos investidores institucionais e tributação diferenciada foram algumas das condições necessárias para o desenvolvimento da indústria.

Mercado de capitais - Um dos entraves mais citado diz respeito aos mecanismos de saída dos investimentos. A inexistência de mercado de ações público desenvolvido, com as características necessárias para o processo de abertura de capital de empresas inovadoras, restringe a ampliação da indústria no Brasil. Além disso, as empresas investidas necessitam ter acesso a outras fontes de capital (retornáveis ou não).

Oferta de negócios - Importante que exista uma boa quantidade de empresas com bons projetos e preparadas para receber o investidor e regras claras para a participação da universidade e professores em empresas incubadas, além de equipes gestoras capacitadas para gerenciar o crescimento.

Região - A empresa a receber o investimento precisa se localizar na mesma região em que está a dos investidores, pois facilita a prospecção de novos ne-

gócios, a avaliação das empresas (as informações são checadas através de contatos locais do investidor) e o acompanhamento. Importante, portanto, incentivar a criação de fundos regionais.

Por ser uma indústria recente no Brasil, a cultura do investimento de capital de risco está ainda sendo criada. Há um desconhecimento sobre a atividade entre vários atores. Vive-se um dinâmico processo de aprendizado, em que predomina uma vontade de aprender e conhecer. Iniciativas estão sendo criadas em diferentes regiões do país. É com esse espírito que a indústria caminha atualmente. E isso é fundamental, pois somente a certeza de cada ator em que todos estão cumprindo o seu papel fará com que o capital de risco se transforme numa realidade em nosso país e cumpra o seu papel de financiador das inovações.

Segundo a Associação Brasileira de Capital de Risco (ABCR), em 2003, os investimentos em empresas “não tecnológicas” alcançaram R\$ 1.120 milhões. Nos últimos quatro anos este segmento permaneceu na liderança dos investimentos de capital de risco, demonstrando uma cautela dos investidores em relação às indústrias de alta tecnologia. As empresas de Mídia e Comunicações receberam R\$ 41 milhões em 2003, bem abaixo dos R\$ 351 milhões em 2002. O setor de Biotecnologia registrou investimentos de R\$ 26 milhões, uma redução em relação aos R\$ 39 milhões em 2002. O setor de Empresas Relacionadas a Computador recebeu R\$ 15 milhões, uma diminuição frente aos R\$ 57 milhões recebidos no mesmo período do ano anterior.

Por outro lado, apesar dos investidores se mostrarem avessos ao risco elevado, 8% dos investimentos totais foram feitos em capital semente (seed money). Este fato evidencia uma tendência saudável do mercado e premia os esforços da FINEP e do SEBRAE na abertura de novos fundos de empresas emergentes (com faturamento até R\$ 100 milhões) através da Instrução CVM 209.

Quanto à distribuição regional dos investimentos, São Paulo permaneceu como a região mais atrativa. Das 54 empresas investidas 21 têm sede neste Estado. Minas Gerais alcançou 18% deixando o Rio de Janeiro em terceiro lugar com 15%. Em quarto lugar ficou o Rio Grande do Sul com 9% e Santa Catarina com 4 empresas e 7% em quinto.

Segundo Robert Edwin Binder da EAESP-FGV, São Paulo (in GEM 2004: 74-76), a partir de 1999, temos assistido no Brasil ao surgimento acelerado de vários tipos de investidores em capital-de-risco. Considerado um especialista nesta área, adotaremos sua classificação para os investidores formais existentes:

- (a) investidor “anjo”: São indivíduos ou grupo de indivíduos que atuam como investidores individuais em busca de oportunidades de investimento em empresas inovadoras, aportando nos momentos iniciais de vida da empresa emergente (ex: durante a fase de incubação), além de capital, também experiência e orientação para as novas empresas. A associação Gávea Angels (Rio de Janeiro) é um dos exemplo raro deste tipo de investidor.
- (b) fundos de capital semente: São programas formados em parceria entre o governo e a iniciativa privada, aportando capital normalmente no momento de “graduação” da empresa emergente, ou seja, quando da saída da incubação. Não existem no Brasil atualmente fundos de capital semente. Tanto o Sebrae, o BNDES e a Finep estão estudando mecanismos para a criação destes tipos de fundos. Constitui hoje a maior lacuna no processo de desenvolvimento porque o programa de “incubadoras de empresas”, coordenado pelo ANPROTEC.
- (c) fundos mútuos: São regulamentados pela instrução CVM209 e equivalem aos fundos americanos de “venture capital”. São fundos privados que se ocupam de investir em empresas com faturamento anual não superior a R\$100 milhões. Ao final de 2003, havia 27 fundos registrados na CVM. Segundo Binder (GEM 2004: 74), parece haver recursos para investimentos em volume superior às alternativas qualificadas de investimento.
- (d) fundos de investimentos em participações: São regulamentados pela instrução CVM391 e equivalem aos fundos americanos de “private equity”. São fundos privados sem qualquer limitação por faturamento ou setor. Normalmente, este tipo de fundo tende a investir em empresas e participações maiores.

- (e) investidor corporativo: Muitas empresas de grande porte, principalmente aquelas que se desenvolveram com investimentos de capital de risco, alocam uma parte do seu caixa para investimentos de capital de risco. Às vezes criam empresas separadas como, por exemplo, a Votorantim Capital Partners, e às vezes aportam recursos diretamente do caixa da empresa, como, por exemplo, a Promon Engenharia. A multinacional Intel investe em empresas que se encontram dentro das diretrizes estratégicas futuras da Intel. Outras não fazem distinção de setor, desde que seja um bom investimento.
- (f) Holdings: Como a legislação fiscal brasileira não oferece qualquer vantagem ao investidor de capital de risco, os investidores estrangeiros normalmente preferem constituir uma empresa holding em algum paraíso fiscal ou nos seus próprios países de origem e efetuar seus investimentos desta forma. Um exemplo de um holding multinacional que realiza investimentos em empresas brasileiras, muitas vezes startups, é a Eccelera do Grupo Cisneiros (Venezuela). Esta forma de investimento também é preferida por investidores internacionais que não se sentem confortáveis com a legislação brasileira para o capital de risco porque esta não oferece proteção adequada ao acionista minoritário e garantia de aplicação das cláusulas contratuais normalmente utilizadas.
- (g) gestores de recursos: Os gestores de recursos se organizam sob várias formas jurídicas e podem administrar vários tipos de fundos, ou, no jargão do mercado, administram uma “família de fundos”. Um bom exemplo de um banco de investimentos que administra uma família de fundos é o Banco Pactual, que entre seus fundos possui vários focados em capital de risco. Outro gestor que se organizou como um gestor de recursos é o Investidor Profissional. É importante ressaltar que as operações de capital de risco envolvem um tipo de conhecimento e prática que exigem um profissional especificamente preparado para aquele fim. Muitos gestores se dedicam exclusivamente ao capital de risco, como é o caso da CRP. Portanto, mesmo que fazendo parte de uma família de fundos, o fundo de capital de risco é normalmente administrado de forma distinta dos demais.

(h) fundos de pensão: Normalmente não investem diretamente em empresas, mas podem fazê-lo, principalmente em grandes investimentos de “private equity”. Normalmente os fundos de pensão investem por meio dos fundos de capital de risco. A legislação básica que disciplina os investimentos dos fundos de pensão, Resolução BACEN2829, permite que estes possam investir nos chamados fundos CVM209 ou CVM391. Os problemas recentes da economia brasileira, principalmente aqueles relacionados ao déficit público e a consequente taxa de juros interna, fizeram com que os fundos de pensão se mantivessem afastados dos investimentos de capital de risco. Em países desenvolvidos, os fundos de pensão são responsáveis pela maior parte dos recursos investidos em capital de risco.

Sem contar os investidores “anjo”, no final de 2003, atuavam no Brasil entre 40 e 50 fundos de capital de risco em suas várias composições jurídicas anteriormente descritas, sendo 38 vinculadas à Associação Brasileira de Capital de Risco (ABCR). Os empreendedores brasileiros podem estar certos de que não há falta de recursos para empresas com alto potencial de retorno. No entanto, para que possam chegar ao capitalistas de risco, precisam reunir condições que ainda não são muito comuns no Brasil como, por exemplo: um produto comprovado e competitivo, um plano de negócios bem feito, uma contabilidade transparente e uma estrutura de governança aos acionistas.

Segundo o relatório GEM 2004, apesar do investidor tipo “anjo” ser mais comumente observado no mercado americano, existem no Brasil muitos indivíduos e, mais recentemente, um grupo de indivíduos, o Gávea Angels do Rio de Janeiro, que atuam como investidores individuais em busca de boas oportunidades de investimento em empresas inovadoras. Ainda pouco desenvolvida, esta atividade é vital para o apoio inicial às empresas nascentes porque este tipo de investidor, além do capital, normalmente aporta experiência e orientação para as novas empresas. O “capital semente” que os anjos injetam na economia está na base do desenvolvimento do capital de risco.

4.6

Indústria de Internet-Móvel

Segundo um artigo da Andersen Consulting Research (2000), estamos entrando na terceira onda de tecnologia da informação, posteriores portanto às eras do mainframe (1ª onda) e dos microcomputadores pessoais (2ª onda). A figura 21 ilustra os três pilares da terceira onda:

- tecnologias de acesso sem-fio (móveis, celulares, portáteis ou pessoais).
- tecnologias de aparelhos celulares (integração de câmeras, agendas, etc).
- plataformas de software (download, segurança, email, instant-messaging, etc).

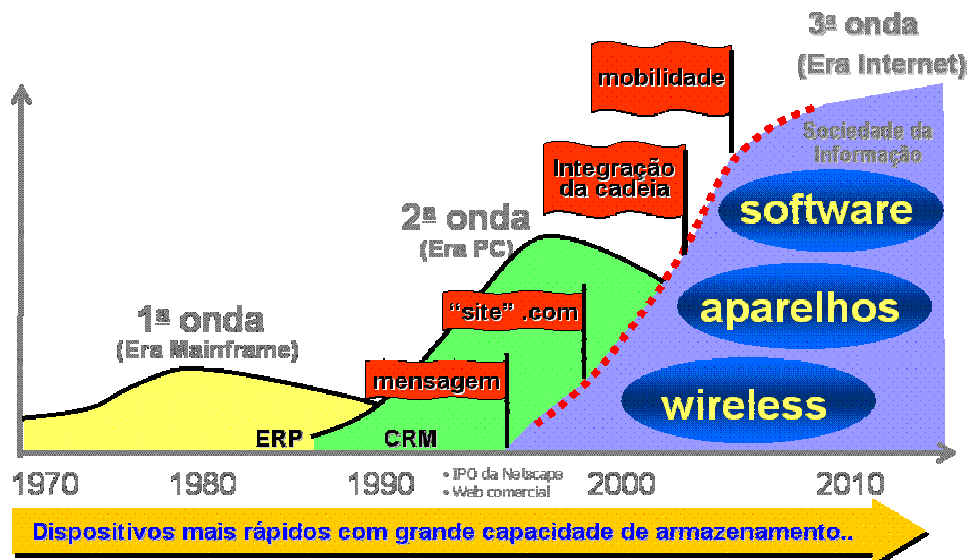


Figura 21 - As Três Ondas da Tecnologia da Informação (concepção própria).

Segundo amplamente divulgado pelo noticiário especializado (CNet, IDG, IT Web, TelecomWeb) e fabricantes de celulares (Nokia, Ericsson, Motorola) consultados neste trabalho, com a explosão do uso de aparelhos móveis como celulares, o potencial de pessoas acessando serviços e informações pela web cresce exponencialmente. Atualmente, a Nokia estima 1,5 bilhões de linhas celulares

em uso no mundo, enquanto o Gartner estima 400 milhões de internautas web; ou seja atualmente já existem muito mais usuários de celulares e outros equipamentos móveis do que usuários de PC's (personal computers). A disseminação de celulares tende a ser muito maior devido à grande diferença de preços entre um celular (aprox. R\$500) e um microcomputador pessoal (aprox. R\$2.500).

Na realidade brasileira, a tendência também é de crescimento. Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel, site www.anatel.gov.br, visitado em novembro/2004), em 1990, foi vendido o primeiro celular no Rio de Janeiro. Mais recentemente, encerramos 2002 com quase 35 milhões de assinantes celulares. Em 2003, o número de acessos móveis ultrapassou o número de acessos fixos no Brasil chegando a 44 milhões de acessos móveis. Segundo apurou o site especializado IDG Now (site www.idgnow.com.br, visitado em dezembro/2004), as estimativas de especialistas apontam que em 2004 serão cerca de 63 milhões de linhas celulares no Brasil, superando o poderoso mercado alemão e alcançando o quarto lugar mundial em número de linhas.

Esse cenário sinaliza o alto potencial para novas e criativas aplicações, explorando ao máximo as características fundamentais das aplicações da Internet-Móvel: sua capacidade de acesso imediato, presença constante, personalização 1-a-1 e conhecimento da localização geográfica do usuário.

A capacidade de acesso imediato já é realidade no Brasil com a “tecnologia de pacotes” (geração 2.5). Com essa tecnologia, o celular está sempre disponível para o acesso à Internet (“always-on”). Assim, um indivíduo, a qualquer momento que precisar de informação ou de realizar alguma transação, poderá ter acesso imediato à internet. Essa característica, de ativar o celular e imediatamente acessar a web, diferencia a internet móvel do lento processo de inicialização (“boot”) e conexão (“dialup”) de um PC ou notebook.

Essa facilidade pode ser explorada para envio de informações relevantes como acesso à conta bancária; contatos com o gerente do banco; modificações na nossa agenda, como atraso de um voo ou início de uma reunião; ou aviso de reclamações de um cliente importante.

O trabalho que começa em um local pode prosseguir de maneira transparente e contínua em qualquer outro lugar. A localização física, deixa de ser impor-

tante para a execução das tarefas e com isso os atuais esquemas de horários rígidos nos escritórios e os indicadores de desempenho, que medem a assiduidade dos funcionários, deverão ser repensados. Esses, uma vez que terão uma maior disponibilidade de tempo para executar atividades, não terão de gastar tempo em deslocamentos inúteis aos escritórios para obter informações, já que poderão obtê-las quando e onde precisarem.

Estaremos sempre disponíveis e conectados, o trabalho poderá ir onde estivermos, a qualquer momento, dia e noite. Ao cortarmos os fios, nossa maneira de trabalhar e os mecanismos de avaliação e controle de produtividade, também deverão mudar.

Ao contrário da sociedade industrial, na qual os conceitos organizacionais giram em torno da fábrica e de seu posicionamento físico (pessoas no mesmo lugar, com funções bem definidas e horários de trabalho rígidos), a nova Sociedade do Conhecimento é baseada na mobilidade e flexibilidade. Serviços e informações devem se mover para onde forem necessários e não ao contrário, o usuário ou cliente indo até a informação e o serviço.

As diferenças entre a oferta de conteúdo e serviços via Internet Fixa e Móvel podem ser assim resumidas na tabela 13:

Tabela 13 - Comparação entre Internet-Fixa e Internet-Móvel (concepção própria).

Internet Fixa (PC)	Internet Móvel (Celular)
(1) global: conteúdos genéricos.	(1) contextual: situações específicas.
(2) anônima: qualquer público.	(2) íntima: serviços personalizados.
(3) estática: casa ou escritório.	(3) deslocada: rua ou viagem.
(4) pesquisa: busca de informações.	(4) ação: solicitação e/ou aquisição.
(5) grupal: uso compartilhado.	(5) individual: estilo pessoal.
(6) gratuita: conteúdo disponível.	(6) paga: conteúdo e transmissão.
(7) divulgativa: "vitrine" da empresa.	(7) pagamento: carteira eletrônica.

A diferença entre o que usamos atualmente, com o envio de mensagens curtas, e o que poderemos usar no futuro, através de serviços multimídia, será similar à diferença entre uma mensagem de telex e um videoclip. Provavelmente,

a palavra telefone não deverá ser mais usada, uma vez que voz será apenas uma de suas diversas funcionalidades. Não apenas ouviremos alguém no celular, mas o veremos. A revolução da tecnologia móvel está apenas começando. Não sabemos até onde ela irá!

O consumidor final procura, além de *status*, as facilidades da Internet-Móvel devido às necessidades de dinamização e adaptação ao mercado. Essa ferramenta se torna um diferencial para o profissional, determinante na sua atuação no mercado de trabalho. Além disso, a procura por meios que disponibilizem o conforto de suprir qualquer necessidade de internet que ele tenha em qualquer lugar a qualquer hora. O jovem, por sua vez, se sente atraído pela possibilidade de interação social (chats, e-mail) através do celular, por estar on-line em qualquer ocasião.

A nTime surge neste contexto de profundas mudanças tecnológicas. Detentora de um poderoso capital intelectual, a empresa identifica a possibilidade de criar produtos que atendam às necessidades latentes dos usuários de internet, segundo o pacote de utilidades (valor) indicado na tabela 14:

Tabela 14 - Pacote de utilidades da nTime (concepção própria).

Necessidades	Pacote de Utilidades
Acesso internet em qualquer lugar	LUGAR
Acesso internet a qualquer hora	TEMPO
Acesso simples / personalizado	FORMA
Mais barato que a tecnologia fixa	PROPRIEDADE

4.7

A nTime

SALIM et al. (2004) destaca a nTime Mobile Solutions como um de seus estudos de caso sobre gestão e estrutura organizacionais. Devemos informar que SALIM (2004) e sua mulher Helene são ambos professores de Informática da PUC-Rio e também investidores *angels* da nTime desde 2001. Combinando tal

estudo de caso de dois sócios *angels* com nossa observação participante durante 25 meses, esperamos realmente oferecer grande fidedignidade ao levantamento de dados sobre a unidade de análise (nTime).

Segundo SALIM et al. (2004), a nTime Mobile Solutions é uma empresa brasileira que cria e desenvolve produtos e aplicações personalizadas nas diversas tecnologias wireless (Internet-Móvel), promovendo assim novas utilidades para os aparelhos celulares. Constituída, em sua essência, por engenheiros de computação da PUC-Rio e empresários dos setores de telecomunicações e Internet, a nTime é pioneira no Brasil no uso de tecnologias sem-fio e mantém uma forte relação com universidades e centros de excelência em pesquisa. Seu grande ativo é o CAPITAL INTELECTUAL.

Segundo material institucional da empresa, a nTime iniciou suas operações em junho de 2000 como **WAP Total**, contando com 6 pessoas: Marcelo Sales, Arthur Santos, Rafael Duton, Eduardo Bernardes, Leonardo Constantino e Vanessa Andrade. Fabio Freitas e Leonardo Sales entraram em dez/2000. Em fevereiro de 2001 a WAP Total se instalou na incubadora Gênesis da PUC-Rio e, em setembro, a Vanessa saiu da empresa. Ainda no final de 2001, em novembro, trocou de nome para nTime e recebeu a entrada de três sócios “anjos” do grupo Gávea Angels em 2001: Roger Douek, César Salim e Armando Souza. Entre os “anjos”, vale a pena destacar a importância de Roger Douek na indústria brasileira de telecomunicações: fundador do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento – CPqD de Campinas, diretor da Ericsson do Brasil, vice-presidente da operadora espelho de longa-distância GVT.

Em 2002, ampliou seu quadro de colaboradores técnicos e comerciais, totalizando 12 pessoas na empresa e obtendo os primeiros contratos com portais e operadoras. Surgiram então as parcerias com empresas estratégicas. Em março de 2003 transferiu-se para a torre do Shopping Rio Sul, já contando com uma equipe de 30 pessoas. Em 2004, havia grande expectativa sobre a entrada de um grande investidor-de-risco. Listamos a seguir os principais eventos, segundo apuramos no site da empresa, nos questionários e nas entrevistas informais:

- 2000:
 - maio – surgimento da idéia de criar uma empresa (Marcelo e Arthur).

- junho – início do desenvolvimento das bibliotecas de software.
- novembro – plataforma WAP-FUN de jogos WAP (Marcelo, Cyber e Arth).
- novembro – plano-de-negócios da empresa (Rafael e Eduardo).
- dezembro – fundação da WAP-Total (Marcelo, Arthur, Cyber, Eduardo, Rafael e Vanessa).
- 2001:
 - fevereiro – entrada do sócio Fabio.
 - março – entrada na incubadora Gênese (PUC-Rio).
 - junho – assinatura do contrato de jogos WAP no portal SELIG.
 - junho – prêmio FAPERJ de Inovação Tecnológica com o Mobile-Desktop.
 - julho – projeto (Telesp-Celular) de acesso WAP ao banco-de-dados OESP.
 - agosto – entrada dos investidores “angels”.
 - setembro – prêmio SEBRAE-BB de Empreendedorismo.
 - setembro – parceria com Abril-sem-fio (grupo Abril).
 - novembro – parceria com Nokia.
- 2002:
 - março – contrato com Telesp-Celular para projeto “Top Corporativo”.
 - maio – contrato com ATL para jogo de Quiz SMS.
 - junho – parceria com Abril-sem-fio para o Bolão-da-Copa (i-Mode, Japão).
 - agosto – contrato de serviços com Racimec e jornal Lance.

- setembro – rescisão do contrato com SeliG.
- outubro – contrato com Telesp-Celular para jogo Quiz SMS.
- novembro – contrato com Damovo para distribuição do Mobile-Desktop.
- dezembro – contrato com Telefônica-Celular para jogo Quiz SMS.
- dezembro – contrato com TCO-Celular e NBT para jogo Quis SMS.
- 2003:
 - janeiro – vitória na RFP de jogo SMS com Telecom Américas.
 - janeiro – contratação de um diretor técnico (André Costa).
 - janeiro – contrato do Mobile Desktop e jogo Quiz SMS com TCO-Celular.
 - fevereiro – demonstração do Mobile Desktop na TIM Maxitel (Belo Horizonte).
 - fevereiro – contrato de m-commerce com Racimec.
 - fevereiro – contrato com Telesp-C para desenvolvimento de aplicações BREW.
 - março – contrato de operação do portal Terra-Mobile.
 - abril – início do processo de investimento de risco com a Intel.
 - maio – reunião geral de acompanhamento dos 72 projetos.
 - junho – implementação de estrutura matricial (cliente vs produto).
 - agosto – contratação de consultor financeiro (Franklin Luzes).
 - setembro – re-estruturação da área técnica em duas sub-áreas.
 - outubro – parcerias com Buttman (SP) e VisionLab (RJ).
 - outubro – lançamento do Mobile-Mail e do jogo Senhor-da-Guerra.

- novembro – demissão do diretor técnico.
- novembro – parceria com Microsoft.
- dezembro – encerramento do processo de investimento com a Intel.
- dezembro – prêmio Endeavor-Brasil, entregue no Uruguai.
- 2004:
 - janeiro – encerramento do projeto Racimec.
 - janeiro – início do processo de investimento de risco com a Mercatto.
 - janeiro – indicação de dois tutores Endeavor (financeiro e advogado).
 - fevereiro – estabelecimento de metas ambiciosas para os jogos SMS.
 - fevereiro – saída do consultor financeiro.
 - março – evento TelaViva (SP) de conteúdo para mídia celular.
 - abril – interrupção de pagamentos da Vivo a todos os parceiros.
 - maio – RedeTV inaugura programa Esporte Interativo com jogo Quiz.
 - maio – levantamento de empréstimo para pagar salários.
 - junho – lançamentos de jogos BREW com temas da Olimpíadas 2004.
 - julho – falecimento do sócio “anjo” Roger Douek.
 - agosto – parceria com Petrópolis Tecnópolis (Instituto XML da Microsoft).
 - setembro – contrato projeto XnoopY com Vivo-RJ.
 - setembro – cancelamento do processo de investimento com a Mercatto.
 - outubro – início do processo de recompra das quotas dos sócios anjos.
 - outubro – contratação do gerente técnico.

Atualmente (outubro/2004), a nTime possui um quadro de 30 pessoas (sócios ou não), distribuídas em três tipos de negócios: Corporativo, Entretenimento e Serviços sob encomenda.

- Na área de Conteúdos para Entretenimento, a nTime oferece um conjunto de 16 jogos WAP (Forca, Masmorra, Pôquer, Pênalti, Tênis, etc) e 03 jogos SMS (Paquera, Detetive, Futebol). Os jogos WAP têm geraram aprox. 100.000 minutos por mês na Telesp-Celular (com perspectivas de crescimento com o lançamento de terminais com tela colorida e alta resolução). Mas, o grande destaque é o jogo Quiz SMS, baseado em conteúdo das revistas Abril e dos portais Casseta e Planeta, CineClick e Buttman, pois tem gerado aprox. 2.000.000 short-messages por mês nas operadoras celulares Vivo, Claro, Telemig-C e Oi (com perspectivas de crescimento com o uso constante dos usuários): (a) temas atuais em várias categorias; (b) formato dinâmico e automático de perguntas diárias, teasers, morte-súbita; (c) divulgação direcionada (broadcast); (d) consulta online de pontuação e ranking; (e) premiação virtual (“bam-bam-bam da semana”).
- Na área de Aplicações Corporativas para pequenas e médias empresas, a nTime oferece um m-PIM (mobile Personal Information Manager) chamado Mobile Desktop. Além de alertar sobre a entrada de e-mails e/ou a agenda de compromissos, o Mobile Desktop permite re-direcionar os e-mails para um contato, ler os arquivos anexados (.doc, .ppt, .xls, .pdf), acessar arquivos compartilhados de seu PC e imprimir um arquivo e/ou e-mail em um fax próximo. As propostas de valor são muitas: aumento de vendas, redução de custos, melhoria dos serviços, vantagem competitiva, retorno acelerado. Através do software cliente instalado no PC do usuário, o Mobile-Desktop cria um canal único de comunicação entre o usuário corporativo e a aplicação, visando a propaganda de novos serviços (da nTime e/ou da operadora). O Mobile-Desktop já está em operação na Vivo desde ago/2002 e foi premiado pela Revista Info Exame como melhor aplicação WAP em 2002. Outros produtos corporativos: Wireless Content Manager (WAP-PUSH e MMS); Mobile Groups (SMS/MMS); WI-DA (Wireless Interface Database Access).

- Na área de Serviços (sob encomenda), a nTime desenvolve e coleciona módulos de software independentes e integráveis, que constituem uma vasta biblioteca, permitindo à nTime construir soluções complexas de forma rápida e econômica: (a) interface de acesso a banco-de-dados; (b) integração com sistemas de IT (call-center, estoque, RH, etc); (c) acesso e gerenciamento de conteúdo (servidor SMS/MMS, WAP-Push Groups, etc); e (d) m-commerce (cadastro de usuário, verificação de crédito, etc). O prazo de entrega típico da nTime é de apenas 03 (três) semanas.

Segundo levantamento realizado em seu site (www.ntime.com.br) e em documentos internos, apresentamos abaixo os principais resultados alcançados pela nTime:

- fornecimento de 08 jogos (entre 10) do portal pioneiro SeliG, em jun/2000.
- geração de 100.000 min/mês de tráfego WAP (jogos) na Vivo-SP.
- contrato com a Vivo do Escritório-Móvel para o mercado corporativo.
- Quiz da Copa 2002 para Claro, resultando em 15.000 SMS/dia.
- contratos de Quiz-SMS, gerando 4 milhões de SMS/mês.
- entrega de jogos em SIM-Card para lançamento da Claro-RJ (GSM) em 2003.
- 05 contratos de aplicações corporativas para MExE (BREW) com a Vivo em 2003.
- workshop "tecnologias celulares avançadas" para TV Globo, FGV, ESPM, etc.
- curso externo sobre "serviços de valor agregado" para IEEE-Brasil (2003).
- parcerias tecnológicas: Nokia, Ericsson, NEC e Samsung.
- parcerias de plataforma: Motorola e Microsoft.

- parcerias de negócio: Yavox (mediador SMS/MMS) e Racimec (m-Commerce).
- parcerias de mídia: Abril, Casseta e Planeta, CineClick, Terra, Grow e Buttman.
- prêmios: Faperj/2001, Sebrae/2001, CNPq/2001, IEL/2002 e Endeavor/2003.
- crescimento de vendas: 2002/2001=500%; 2003/2002=200%; 2004/2003=100%.

Em termos estratégicos, o site da nTime, desde 2002 até hoje (agosto de 2004), informa:

- Visão: Tornar-se a líder brasileira na área de desenvolvimento de softwares para Internet Móvel.
- Missão: Atuar de forma rentável em atividades de Tecnologia da Informação e, em particular, na área de softwares para transmissão de dados por meio de dispositivos móveis (Internet Móvel) e também nos negócios a ele relacionados, mantendo um pioneirismo tecnológico em inovações para prover Informação, Entretenimento e utilidades da Internet para pessoas e organizações, considerando os interesses dos seus acionistas, colaboradores, parceiros e clientes, e contribuindo para o desenvolvimento do País.

Ainda segundo material institucional, os 03 principais valores da nTime são:

- (a) capital intelectual: conhecimento técnico e experiência prática.
- (b) inovação tecnológica: dinamismo de lançamento de produtos.
- (c) ambiente harmonioso: liberdade criativa e respeito individual.

Porém, no curso normal de rápida evolução e forte crescimento de qualquer empresa iniciante de base tecnológica, a nTime já enfrentava sérios problemas desde a grande reunião de planejamento estratégico realizada em fevereiro de

2003, envolvendo todo o primeiro escalão (12 pessoas reunidas durante 02 dias): Segundo Salim et al. (2004), “a empresa precisava resolver ao mesmo tempo” diversos dilemas ou desafios:

- (1) Formalização da organização empresarial: “A dificuldade de passar a operar como uma empresa formal”, deixando de recorrer frequentemente ao mutirão de sócios-heróis que resolvem qualquer problema a qualquer hora e tornando-se uma empresa mais estruturada em termos de papéis, responsabilidades, processos e governança. Uma vez que todos os sócios sênior se concentravam na área de negócios (marketing e comercial), representando 85% das quotas, então, apesar de grande competência técnica individual, a área de tecnologia estava muito carente de experiência administrativa: constantes atrasos e retrabalhos, além de queda de produtividade.
- (2) Profissionalização da gerência: Desde que o principal sócio e presidente da nTime passou a dedicar-se inteiramente à área de negócios em 2002, “todos estavam de acordo a respeito da necessidade de estabelecer controles pois havia a sensação de que as coisas corriam meio soltas” (SALIM et al. 2004), especialmente na área de tecnologia. Os sócios tentaram já por três vezes sem sucesso re-estruturar a área de tecnologia, mas sequer chegavam a um consenso sobre o perfil adequado do coordenador técnico. Então, “como fazer valer a necessidade de investir em gerência [profissional], aparentemente sem resultado visível para o cliente, numa cultura que não privilegia áreas não voltadas diretamente para o desenvolvimento e operação técnicas? ...Por quanto tempo a empresa ainda seria governada apenas pelo tino para negócios dos sócios? Como absorver diretores (e talvez o presidente) eventualmente indicados pelo sócio capitalista?” (SALIM et al., 2004).
- (3) Estabelecimento de indicadores de desempenho: “Se a nTime não era uma típica empresa familiar, tinha todas as suas características, com as qualidades e defeitos desse tipo de estrutura, muito baseada na confiança entre as pessoas” (SALIM et al., 2004). Até 2002 não havia necessidade e tempo de medir o desempenho individual pois 80% dos membros eram sócios da nTime, ou seja, naturalmente comprometidos

com a eficiência e os resultados da empresa. Porém, a partir de 2003, os contratos cresceram 500% em faturamento e o pessoal dobrou em número. A responsabilidade econômica e a pressão psicológica eram enormes pois os novos contratos exigiam a disponibilidade do serviços “em pelo menos 99,9% do tempo, resposta a problemas em no máximo duas horas”, elaboração diária de análises de desempenho, coordenação de uma pletera de empresas parceiras e fornecedoras. Por reunir pessoas tão diferentes (engenheiros, artistas e administradores) em fases distintas da vida profissional (investidores, especialistas, sêniores, recém-formados e estagiários), então, qual seria a forma mais justa de atrair, manter, avaliar e remunerar os talentos da nTime?

- (4) Remuneração e premiação do pessoal: A nTime sempre priorizou a remuneração dos membros não-sócios e estagiários, antes mesmo dos próprios sócios. Vários membros antigos se formaram e passaram a ser regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). “A nTime cresceu a olhos vistos” (SALIM et al., 2004) mas ainda possui fortes limitações orçamentárias. Como a nTime poderá garantir a manutenção de um grupo de elite sem “uma eventual participação nos lucros? Para os vendedores comissionados, a fórmula de participação é fácil, mas e quanto ao “pessoal de tecnologia e operações? Como avaliar as pessoas, em função de sua capacidade, apoio ou rentabilidade para a empresa? Como promover gratificações, prêmios ou bônus por produtividade?”

4.8

Comentários

Reconhecemos o contrato com o portal SeliG em junho/2001 como um marco histórico da nTime pois representa o início dos contratos e receitas. Assim, a primeira fase (embriônica) da nTime compreende o período entre sua fundação até maio de 2001; e a segunda fase (emergente) se estende desde junho de 2001 até os dias atuais (outubro de 2004).

Em sua fase embriônica, escutamos os principais sócios confirmarem a importância do processo de fundação da nTime como modeladora de sua cultura e sua personalidade: Ainda como estagiários em outras empresas, os principais sócios perceberam o grande potencial da janela de oportunidade em Internet-Móvel aberta em 2000 e, principalmente, a enorme diferença entre o valor de seu trabalho (desenvolvimento de software) e o valor do contra-cheque mensal. Assim, pediram demissão e deixaram de receber salários. Logo se organizaram para dedicar um ano no desenvolvimento de serviços inovadores, vivendo praticamente de mesadas dos pais (menores até que as remunerações de estágio) e dos prêmios que ganharam da FAPERJ e do SEBRAE.

Em sua fase emergente (atual), identificamos mais 06 pontos de alta relevância para a formação da nTime:

- (1) ago/2001: entrada dos três investidores anjo. Até antes deste evento, a nTime era constituída apenas por engenheiros recém-formados. Todos muito talentosos em desenvolvimento de software e elaboração de planos de negócio, mas sem experiência comercial. Os novos sócios (anjos) trouxeram uma ampla rede de contatos pessoais e a reputação profissional que faltavam para alcançar qualquer escalão nas operadoras celulares. Os novos sócios demandavam muitos esforços dos sócios na área comercial. Assim, até por questões de perfil de trabalho, o principal sócio e presidente da nTime foi deslocado da área técnica para a área comercial. Outrossim, a área comercial foi ainda mais fortalecida ao longo de 2002 pela contratação de pessoas experientes na área comercial. Como resultado, os processos comerciais foram mapeados e surgiram muitos contratos importantes e parcerias estratégicas em 2002. Por outro lado, apesar de seus talentos individuais, a área técnica ainda carecia muito da experiência em organização.
- (2) jan/2003: contratação do diretor técnico. Considerando o volume e a importância dos contratos conseguidos ao longo de 2002 e planejados para 2003, a nTime decidiu alocar pesados recursos para contratar um diretor técnico. Após buscar entre headhunters e contatos, a nTime encontrou um reconhecido executivo da área de desenvolvimento, um antigo e lendário aluno da PUC-Rio quem já tinha gerenciado com su-

cesso a criação de um famoso portal de Internet no Brasil. Porém, apesar de sua grande afinidade inicial com todos os membros da área técnica, um pequeno desgaste de comando teve início com a aproximação de dois sócios-gerentes da área técnica da nTime com a ideologia do software pago (Microsoft, IBM e Oracle) em meados de 2003 pois o diretor era muito favorável à ideologia do software livre (Linux). Além disso, as demandas imprevisíveis de desenvolvimento dos parceiros estratégicos e a indefinição do mercado de comércio eletrônico móvel (*m-Commerce*) reforçou o desgaste ainda mais. O diretor técnico foi demitido em novembro de 2003 por não cumprimento dos prazos do cronograma de desenvolvimento, por falta de conhecimento específico de Internet-Móvel e por sua vontade declarada de voltar a programar. Vale destacar aqui o conflito de comando do diretor quanto à sua ascendência sobre três sócio-gerentes da área técnica. Como lição aprendida, ficou claro para os sócios que a nova re-estruturação da área técnica deveria buscar um diretor com experiência de gestão de pessoas, mas contando com a assessoria de pesquisa e desenvolvimento de dois sócios da área técnica.

- (3) ago/2003: contratação do consultor financeiro. A nTime decidiu priorizar a organização da área financeira antes de uma nova re-estruturação da área técnica. Assim, através da amizade de um sócio anjo, a nTime conseguiu trazer como consultor financeiro em regime de tempo parcial um executivo aposentado da ex-Telebrás (Embratel, Telerj e Telebahia). Além do grande conhecimento de gestão financeira deste consultor, devemos destacar sua experiência anterior em outra *startup* tecnológica de grande sucesso na área de *e-learning* durante os anos de 1999 a 2002. Após vários meses de consultoria intensiva e cursos internos, a nTime conseguiu iniciar o ano de 2004 com um pequeno sistema informatizado de controle contábil-financeiro.
- (4) jan/2004: nomeação de dois tutores Endeavor para nTime. Em função da premiação em dez/2003, a Endeavor designou dois tutores com enorme experiência nas áreas financeira e legal, com ênfase em avaliação de empresas. O primeiro tutor foi ex-executivo do banco JP Morgan e o segundo é advogado de um famoso escritório de São Paulo. O

objetivo dos tutores era orientar os sócios nas negociações das condições do contrato de investimento de risco. Assim, o processo de profissionalização da área financeira, iniciado pelo consultor financeiro, avançou ainda mais culminando com a aprovação em se/2004 do “due-diligence” sobre as contas da nTime.

- (5) abr/2004: interrupção dos pagamentos da Vivo a todos os parceiros. Por motivos de força maior, a Vivo atrasou em três meses os pagamentos de repasse de “revenue-share” aos seus parceiros. A perspectiva de falta de caixa para honrar os salários acelerou o controle rigoroso dos recebimentos e dos pagamentos. Mesmo assim, a nTime foi obrigada a tomar um empréstimo de curto-prazo. Este episódio mostrou o amadurecimento dos sócios pois estes priorizaram o pagamento dos salários e postergaram o pagamento dos fornecedores.
- (6) parceria com a Racimec: Desde o primeiro contrato em ago/2002, o relacionamento entre Racimec e nTime foi caracterizado por uma forte confiança mútua. Desta parceria de mais de dois anos resultou o lema “dividir pra conquistar” que guia a maioria dos modelos-de-negócio da nTime.

Desde janeiro de 2003, como um dos resultados da reunião de planejamento estratégico, todos os gerentes da nTime reconheceram a necessidade do investidor de risco e reuniram grandes talentos num segmento altamente inovador, competitivo e, conseqüentemente, turbulento. A empresa enfrenta atualmente o desafio da sua própria re-invenção, ou seja, de sua profissionalização da área técnica no caminho da fase expansiva. Para tanto, os sócios também entenderam que as mudanças são necessárias, urgentes e profundas. Assim, a pressão psicológica é muito grande para descobrir como realizar uma intervenção de mudança de forma a conservar as vantagens competitivas atuais, adquirir novos diferenciais sustentáveis e estabilizar a organização na nova fase expansiva.