



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 4,
pp. 776-789, Jul./Ago. 2011



Casos de Ensino em Administração:

Caso *WebBusiness*: Vender ou não Vender, eis a Questão

The *WebBusiness* Case: to Sell or not to Sell, that is the Question

Ilan Avrichir *

E-mail: iavrichir@espm.br

ESPM

São Paulo, SP, Brasil.

Victor Manoel Cunha de Almeida

E-mail: valmeida@coppead.ufrj.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD/UFRJ

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Tales Andreassi

E-mail: tales1@uol.com.br

Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP

São Paulo, SP, Brasil.

* Endereço: Ilan Avrichir

Rua Rio de Janeiro, 321, apto. 4, São Paulo/SP, 01240-010.

Copyright © 2011 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Introdução

Em uma dia quente do outono de 2009, ao voltar da reunião que acabara de ter com os diretores de grande empresa interessada em comprar a *WebBusiness*, Moris refletia sobre a proposta que ouvira. O valor que lhe haviam oferecido pela WB, cerca de 40 vezes seu faturamento mensal, era soma considerável para ele. Por outro lado, abrir mão da posse da empresa à qual se vinha dedicando há mais de 10 anos, no momento em que ela começava a gerar resultado financeiro interessante e com as perspectivas de crescimento existentes, não lhe agradava nem um pouco. Os interessados na aquisição tinham-lhe dado uma semana para decidir se vendia ou não a empresa. Ele estava diante da decisão que iria determinar, em muito, sua trajetória profissional e mesmo pessoal para o resto da sua vida.

A Trajetória de Moris Litvak

Moris se formou aos 22 anos em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP. Foi um dos dois únicos estudantes da sua classe a fazer o curso trabalhando. De família com possibilidades financeiras modestas, e tendo-se casado e tido filhos cedo, precisava do salário para se sustentar e aos que dele dependiam diretamente. Todos os demais 70 colegas se dedicavam exclusivamente ao estudo, dado que o curso era em período integral e difícil.

Seu emprego durante a Faculdade foi na Walita, fabricante de eletrodomésticos, que na época era muito verticalizada, em função de o mercado fornecedor ser carente de boas fontes de suprimentos. Moris fazia a supervisão da produção do turno noturno e ali aprendeu os fundamentos de quase todos os processos de fabricação industriais: usinagem, estamparia, injeção de plásticos, ferramentaria entre outros.

O segundo e o terceiro emprego de Moris foram nas áreas de controle de qualidade e planejamento de produção, na Electrolux (eletrodomésticos) e na CCE (eletro-eletrônicos), respectivamente. Ambos foram obtidos por convite e representaram aumentos de responsabilidade e salário significativos para o jovem engenheiro. Infelizmente para ele, seu chefe direto na CCE foi demitido pouco depois da sua contratação e todas as pessoas que ele havia trazido para a empresa foram demitidas junto com ele. Como explica Moris Litvak: “Eu até que demorei um pouquinho para dançar, mas não teve jeito. Acabei demitido como todas as outras pessoas da confiança do ex-diretor industrial”.

Moris Litvak não ficou muito tempo desempregado. A competência que tinha acumulado nas áreas de Controle de Qualidade e Planejamento e Controle da Produção logo lhe valeu o emprego de gerente de qualidade na Fundação Brasil, um dos maiores fabricantes de fogões na época e, cerca de três anos após, teve convite para trabalhar na Prológica. Começava aí, sem que ele mesmo soubesse, a longa relação dele com a informática, que terminaria por levá-lo ao dilema que agora enfrentava.

A Prológica foi uma das empresas de informática que mais sucesso alcançou durante o período em que vigorou no Brasil a reserva do mercado de computadores para empresas nacionais. Em 1985, ocupava o terceiro lugar na classificação das empresas nacionais do setor. A empresa foi, segundo Moris, talvez a única que não comprou tecnologia estrangeira. Ela adquiria no mercado americano os produtos com os quais queria emular e, através de um processo de engenharia reversa, conseguia reproduzi-los no Brasil. A empresa tinha bom domínio dos processos necessários para a produção dos componentes eletrônicos, mas era incapaz de fazer as partes metálicas e plásticas, como a caixa para o teclado ou o gabinete do computador. Moris foi contratado pela Prológica como parte do esforço para suprir essa deficiência.

Data dessa época o que Moris considera uma das “maiores sacadas da minha vida”, e que conta com evidente orgulho. Logo após sua contratação, foi incumbido de coordenar a produção e

suprimentos das unidades leitoras de discos flexíveis, ou *floppies*, como eram chamadas na época. A produção das unidades leitoras, os *disk-drivers*, era considerada estratégica pela Prológica e o dono da empresa achou que ter um coordenador para todos os processos envolvidos na sua produção ajudaria a resolver os problemas existentes. Um dos maiores deles era a aquisição da cabeça de leitura e gravação que, por não ser um item de prateleira, passível de ser adquirido no mercado, tinha que ser comprado de um único fabricante, que cobrava preço elevado e entregava porcentagem alta de itens com defeito.

Moris se dedicou à análise do problema e descobriu, usando um projetor de perfil (uma espécie de microscópio para ampliar o conteúdo das cabeças defeituosas), que o problema estava no posicionamento dos bulbos metálicos, os quais constituíam parte essencial dos mecanismos. O passo seguinte foi descobrir como soltar e voltar a fixar os bulbos. Feito isso, percebeu que apenas a fabricação de um componente, o *carriage*, um pequeno carrinho de plástico que continha os bulbos, o separava da fabricação completa das cabeças de gravação e leitura, dado que os bulbos metálicos eram itens padronizados. Foi feito um projeto e rapidamente a empresa passou a produzir os carrinhos e toda a peça, ficando completamente independente do fornecimento de itens proprietários. Segundo Moris: “Foi uma grande conquista para a Prológica, que foi muito comemorada. Eu me tornei o Mr. Floppy; dei entrevista para jornais e passei a ser pessoa de confiança do dono da empresa. Ele me chamava para opinar sobre coisas que estavam completamente fora da minha área de responsabilidade”.

Num processo que Moris não entende até hoje, ele se viu demitido pouco depois disso. “Eu tive que me afastar por uns quarenta dias para uma cirurgia de rins e quando voltei, o dono me disse, muito constrangidamente, que tinha que me demitir”. Moris acredita que a causa provável da sua demissão tenha sido o ciúme que o favoritismo demonstrado pelo dirigente principal em relação a ele despertava entre os demais gerentes.

Pela segunda vez na sua vida, Moris se viu desempregado, mas como na primeira foi por pouco tempo. Um empresário do setor de periféricos para computadores pessoais estava interessado em iniciar uma empresa para fabricar cabeças para *disk-drivers* e o convidou para ser seu sócio. A empresa foi muito bem. Era o período da reserva de mercado. Os consumidores só podiam comprar computadores importados, se não houvesse similar nacional e os fabricantes idem com relação a componentes. Rapidamente o empresário recuperou com lucro o capital investido e Moris experimentou os prazeres de ser sócio de uma empresa bem sucedida. Mas durou pouco. Por infelicidade sua, seu sócio teve um problema sério de doença na família e decidiu vender a parte dele na empresa. Moris se viu sócio de pessoas que não havia escolhido e com as quais não tinha nenhuma afinidade. As desavenças foram graves, a ponto de culminarem na justiça e ele se desligou da empresa para começar outra que fosse só dele.

A empresa que Moris começou ainda fabricava cabeças para *disk-drivers*, mas seu principal negócio era assistência técnica para computadores pessoais, os PCs. Era um negócio que crescia muito, permitia boas margens e parecia não ter risco. Aconteceu, porém, que a defasagem de qualidade e preço entre os computadores produzidos no Brasil, sob a égide da reserva de mercado, e os vigentes no mercado americano e europeu ficou muito grande, a pressão para acabar com a reserva aumentou muito e José Sarney, Presidente do Brasil na época, acabou com a reserva em 1988, reserva essa que deveria durar, pela lei, até 1992. Com o fim da reserva, os preços de *hardware* **despencaram** e o negócio da assistência técnica acabou praticamente da noite para o dia. “Foi como se batesse uma ventania. Firmas grandes, com centenas de funcionários soçobraram e eu fui junto”.

Moris não descreve os detalhes do que aconteceu, mas deixa claro que o período após o fechamento da empresa de assistência técnica foi o mais difícil da sua vida. As dificuldades econômicas coincidiram com problemas conjugais, um divórcio litigioso, o qual, além de sofrimento emocional, impôs-lhe severas perdas financeiras. Ele ainda se emociona ao lembrar-se dos problemas da época. Quanto à nova fase da sua carreira profissional ele conta: “Peguei um velho PC-XT que tinha salvado do naufrágio da minha empresa, fiz um *upgrade* nele para 286 e comecei a prestar serviços, trabalhando da sala da minha casa”.

Usando seu velho PC, Moris fez cartões de visita e papel timbrado impressos numa impressora matricial, gráficos para apresentações e malas diretas para divulgação de produtos e marcas. Como prestava serviços para empresas pequenas e a área de editoração eletrônica e serviços de *software* eram novas para ele, as dificuldades eram de toda ordem: desde noites em claro, etiquetando envelopes, até ter que recorrer à polícia para tentar receber honorários que lhe eram devidos e não pagos por clientes.

Nessa época, segunda metade dos anos 80, a Internet estava começando no Brasil e o filho mais velho de Moris, Morris, então com 14 anos, começou a se interessar por ela e a navegar e a aprender a linguagem HTML usada para desenvolver sites. Com base nessa experiência e na leitura de revistas especializadas, chegou à conclusão de que um bom negócio para a Internet era o turismo. Desenvolveu seu conhecimento de HTML, a ponto de conseguir criar páginas de alguma complexidade e construiu um buscador de atividades ligadas a turismo: hotéis, companhias aéreas, agências de viagem etc. O buscador deu origem a um site que, superadas as dificuldades de registro de domínio e hospedagem, foi colocado no ar e existe até hoje.

Não demorou muito, o site começou a ganhar todo tipo de prêmios, aqueles que se outorgavam para sites da Internet na época. E aí, um dia liga um empresário de Petrópolis, dono de um hotel que queria saber quem é que tinha feito aquele site. Explicamos que nós havíamos desenvolvido o site. Então ele disse que queria fazer um site para a Pousada Mata Atlântica.

Aconteceu, então, o seguinte diálogo:

- Cliente: Dá pra fazer?
- Moris: Um minutinho. (Voltando-se para Morris). Ele quer um site para hotel, dá pra fazer?
- Morris: Dá, a gente olha um site de Hotel e vê como é.
- Morris: (Voltando a falar com o cliente). Dá, sim, perfeitamente.
- Cliente: E quanto tempo leva?
- Moris: Quinze dias.
- Cliente: Você faz mesmo?
- Moris: Claro!
- Cliente: E quanto custa?
- Moris: Dois mil.
- Cliente: E como é que eu pago isso?
- Moris: Metade agora e metade quando ficar pronto.
- Cliente: Tá bom, me dá o número da sua conta.

Dois mil reais era um dinheirão pra Moris naquela época. “Foi um presente que caiu do céu”. O site foi feito e o dono da pousada ficou muito satisfeito, “ele não cansava de elogiar”. Dois dias após o site da pousada entrar no ar, Moris recebeu outro telefonema de dono de hotel, dessa vez do Hotel Primus, de São Lourenço. Num diálogo rápido ficou acertado que Moris faria um site para ele e receberia R\$ 3 mil.

Ficou claro para Moris que, com a ajuda do filho, mesmo sem procurar, ele tinha encontrado um filão de negócios promissor. “Eu resolvi largar aquela coisa de mala direta, que só me dava problema e entrar de cabeça em sites da Internet”. Começava a nascer a *WebBusiness*.

A *WebBusiness*: Antecedentes

No início, a estrutura da *WebBusiness* era Morris programando, um estagiário de programação o ajudando, uma vendedora e Moris cuidando do resto, tudo ainda na sala da casa dele. Mas rapidamente o negócio cresceu e a empresa chegou a ter 14 funcionários.

Um marco no crescimento da empresa foi a encomenda recebida da Rede Tropical, então com 14 hotéis. Além do porte da empreitada, por si só um desafio para a *WebBusiness*, a Rede Tropical exigiu que o site fizesse reservas *on-line*, uma funcionalidade ainda pouco comum em sites de hotéis no Brasil naquele tempo. Morris, que já estava experimentando com *e-commerce*, avaliou que era possível atender às exigências. O site foi feito e também foi muito bem sucedido. Além de a *WebBusiness* ter aprendido muito com a equipe da Rede Tropical e com a experiência, o trabalho lhe valeu uma divulgação inesperada, dado que a Varig, proprietária da rede, fez forte divulgação do novo site, até mesmo com matéria de várias páginas na Revista Ícaro, distribuída a bordo de todos os seus vôos.

A divulgação do site da Rede Tropical impulsionou o negócio de produção de sites da *WebBusiness*, que já ia bem. Era difícil, para quem buscava desenvolvedores de sites, encontrar fornecedores estruturados e a visibilidade adquirida fez crescer a demanda. Rapidamente chegou-se ao número de 30 sites apenas para hotéis e redes de hotéis.

A partir de 2000, o número de desenvolvedores de sites aumentou muito. Muitos programadores aprenderam a linguagem HTML e a dominar os demais recursos necessários. O preço pelo qual o serviço podia ser oferecido caiu muito. Vários dos novos concorrentes eram empresas informais, um ou poucos programadores trabalhando nas suas próprias casas, sem pagar impostos. Ficou muito difícil concorrer no mercado de sites genéricos. A *WebBusiness* decidiu então especializar-se no mercado de reservas para hotéis, no qual já tinha conhecimento acumulado e uma base de clientes significativa.

Investiram durante um ano no desenvolvimento de uma plataforma para reserva de hotéis, utilizando a tecnologia ASP. Nessa tecnologia, o *software* não é vendido. A *WebBusiness* auferiu receitas à medida que o cliente efetua transações. No caso do *software* de reservas em questão, o hotel remunera a *WebBusiness* cada vez que um cliente efetua uma reserva online.

O investimento foi financiado integralmente pela *WebBusiness*, com as receitas que auferia com a confecção de novos sites e com a manutenção e hospedagem dos sites desenvolvidos anteriormente. O investimento necessário foi significativo, pois houve necessidade de contemplar necessidades variadas de uma grande gama de estabelecimentos hoteleiros: hotéis pequenos e grandes, redes, pousadas etc. Além disso, para não exigir alterações no *software* a cada nova adoção dele, foi necessário torná-lo parametrizável. Cada usuário pode informar, sem recorrer à *WebBusiness*, os tipos de acomodações, políticas de hospedagem, formas de pagamento, tarifários diferenciados por períodos, pacotes, entre outros parâmetros de que necessite.

Os primeiros clientes foram os hotéis com os quais a *WebBusiness* já tinha relacionamento, por ter feito seus sites. Após as primeiras instalações, surgiram inúmeras sugestões de melhorias, que o levantamento de necessidades de informações não tinha revelado. Durante os cinco primeiros anos (de 2000 até 2005), o projeto foi deficitário. No lançamento, feito na maior feira voltada a produtos e serviços para hotelaria, não se fechou nenhum negócio. O projeto só pôde continuar porque a receita com desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sites cobria os custos (e frustrações) do sistema de reservas.

Analisando retrospectivamente esse período, Moris avalia que era cedo demais para que o mercado hoteleiro sentisse a necessidade de incorporar serviço de reservas *on-line* a seus sites. Os esforços de venda feitos pela *WebBusiness* por telefone, e-mails e malas diretas não deram nenhum resultado. Não sobrou a Moris outra alternativa a não ser partir para o que ele chama de corpo-a-corpo. Fez inúmeras viagens, visitou hotéis, feiras de turismo e outros potenciais compradores. Além de

realizar algumas vendas, Moris entendeu melhor os desejos deste público e pode avaliar o desconhecimento do setor em relação ao potencial da Internet para a hotelaria.

Produtos da *WebBusiness*

Os principais produtos que a *WebBusiness* oferece aos seus clientes são:

- . **e-Reserva LINK:** O primeiro produto e a base de todos os demais. É a ferramenta de reserva on-line (*book engine*) instalada no site do hotel ou da rede. O hóspede acessa o site do hotel e quando clica em RESERVAR é direcionado ao ambiente da *WebBusiness*, numa página com *lay-out* igual ao restante do site. A receita é gerada a cada reserva efetuada. Início de operação: 2001.
- . **Portal e-Reserva:** É um portal geral de reservas de hotéis destinado ao público final (B2C) em que aparecem todos os hotéis clientes da *WebBusiness* que concordam em pagar comissão de 10% sobre o valor das reservas geradas. Início de operação: janeiro/2006.
- . **HotéisNet:** É um sistema destinado a operadoras. As operadoras funcionam, no turismo, um pouco como os supermercados no varejo de comestíveis. Elas adquirem quantidades grandes de quartos, passagens, excursões etc. Montam com isso pacotes e cadastram agências, que passam a poder comprar esses pacotes a crédito.

No caso do e-Reserva, os pacotes distribuídos pelas operadoras são apenas reservas em hotéis. Quando uma agência precisa reservar hotéis para seus clientes, ao invés de fazê-lo diretamente do hotel, o faz da operadora. “Ela paga mais caro, mas é vantajoso para ela porque a dispensa de fazer seu cadastro e conseguir crédito junto a centenas de hotéis”.

Para os hotéis também é vantajoso vender por meio de operadoras, apesar de que, ao fazê-lo, também abrem mão de uma parcela de valor. Isso acontece porque o hotel não tem que lidar com muitas agências, cujo risco de crédito teria de ser avaliado. “Isso sem falar da simplificação no processamento de informações e papéis que o sistema oferece”. Também neste caso, a receita é por reserva realizada. Início de operação: janeiro/2008.

- . **e-HTL:** É uma operadora que utiliza o sistema da *WebBusiness* para vender reservas para agências de viagem. Foi a precursora do HotéisNet. Início de operação: junho/2004.
- . **Travel-Pool:** Trata-se de um modelo de negócio muito semelhante ao HotéisNet, voltado às agências que se especializam em atender a empresas e corporações e que, muitas vezes, têm volumes grandes, mas não são conhecidas do público. As empresas, em vez de se cadastrarem e negociarem diretamente com hotéis, encomendam reservas às agências corporativas. A perda em que incorrem por utilizarem intermediário é compensada pelas vantagens operacionais.

A tecnologia é a mesma do e-Reserva, com pequenas adaptações. Aqui também a *WebBusiness* tem, como receita, o valor por reserva realizada (*booking fee*). Algumas redes de hotéis e vários hotéis independentes pagam à *WebBusiness* uma mensalidade fixa; esse foi o modelo de negócio adotado inicialmente. As agências que integrarem o Travel-Pool pagarão 0,9% sobre o total (em reais) de suas transações. O início da operação estava previsto para o primeiro semestre de 2010.

Moris tinha fortes razões para estimar um crescimento médio composto de mais de 40% ao ano nas receitas da *WebBusiness* para os próximos cinco anos. A estimativa de receitas anuais por produto pode ser consultada na Projeção do Demonstrativo de Resultados de 2009, no Anexo.

Equipe e recursos

Moris avalia que seus principais recursos são os *softwares* que a *WebBusiness* desenvolveu, seu relacionamento com os mais de 700 hotéis-clientes e as competências que sua equipe adquiriu. Quanto aos *softwares*, Moris ressalta que, ao longo dos anos, eles incorporaram centenas de funcionalidades, que foram solicitadas pelos clientes. “Atualmente, raramente um cliente solicita alguma funcionalidade que os *softwares* já não tenham”. A interface do *software* também é muito amigável, em função dos anos de constantes melhorias.

Moris, no entanto, avalia que mais do que o *software*, é valiosa a relação de confiança que centenas de hotéis desenvolveram com sua empresa. Ao longo dos anos, ele e seus funcionários tiveram vários contatos com cada cliente. Esses tiveram de aprender como cadastrar e manter atualizadas as informações no e-Reserva e dependeram para isso de informações e do apoio da *WebBusiness*. Moris acredita que essa confiança constitui o seu principal ativo. Ele cita como evidência do alto conceito que a *WebBusiness* tem entre seus clientes a conquista prêmio no **Melhor de Viagem 2008** na categoria **Mérito Web**, concedido pela revista Viagem e Turismo, da Editora Abril.

No início de 2009, a equipe da *WebBusiness* consistia além do próprio Moris em:

- . Morris Litvak, filho de Moris, o responsável pelos *softwares*. Morris tem bacharelado em Ciências da Computação e sua paixão pela informática não parece ter diminuído com relação à que tinha na adolescência. Moris descreve com indisfarçável orgulho uma reunião que tiveram com a Diretoria de uma rede de hotéis de grande visibilidade e projeção. Estavam presentes, da parte do cliente, vários técnicos, gerentes e diretores. A equipe técnica do cliente atribuía ao e-Reserva o comportamento anômalo do seu sistema. O clima era tenso e a continuidade da relação com a empresa-cliente estava em jogo. Em pouco mais de meia hora, Morris identificou a falha no *software* da rede de hotéis, orientou os técnicos sobre como corrigi-las e acompanhou a correção, que foi feita em tempo-real. Ao término da reunião, o sistema funcionava perfeitamente e os clientes estavam maravilhados.
- . Programadores ASP: Profissionais de TI que auxiliam Morris. São, em geral, estudantes ou recém-formados de cursos de Análise de Sistemas ou Ciências da Computação, que são contratados como estagiários ou programadores-juniores. Morris atribui à grande demanda do mercado por esse tipo de mão de obra a dificuldade que experimenta em fixar esses profissionais à empresa.
- . Designer gráfico: Projeta a interface gráfica dos sites. Faz banners e newsletters. Está na empresa há anos. Tem nível médio de escolaridade.
- . Estagiária de hotelaria: faz o atendimento telefônico e por email aos clientes. Tira dúvidas e resolve dificuldades que os hotéis encontram no uso do sistema. É uma contratação recente. Até há pouco, Moris e Morris é que faziam, por medida de economia, esse atendimento, apesar do tempo que isso lhes tomava.
- . Assistente financeira: Faz principalmente as cobranças junto aos hotéis. Como a *WebBusiness* trabalha com centenas de hotéis, cobrar dos que deixam seus pagamentos atrasarem requer muitas horas de trabalho. Moris insiste em que esse trabalho seja feito com sensibilidade e vê nele a oportunidade de conhecer melhor e estreitar o relacionamento com os clientes. A função é exercida por Anna, filha de Moris, que voltou há pouco mais de um ano de longo período no exterior.

Moris pretendia expandir significativamente o quadro de pessoal técnico e de atendimento da *WebBusiness* até o final do ano de 2010. O empresário estimava ainda que, nos anos seguintes, todos os custos e despesas cresceriam algo em torno de 5% ao ano.

Mercado e concorrentes

Moris acredita fortemente que o mercado de reservas *on-line* para hotéis está só engatinhando no Brasil e que as perspectivas para a sua empresa são as melhores. Enquanto nos Estados Unidos, cerca de 30% das reservas de hotéis são feitas *on-line*, no Brasil esse número não passa de 4%. Além disso, a atividade de turismo está em franco crescimento; 85% das operadoras e 65% dos meios de hospedagem indicaram aumento do faturamento nos últimos 12 meses (Ministério do Turismo, 2009). No mercado de reservas *on-line*, segundo Moris, apenas uma empresa compete diretamente com a *WebBusiness*. É a CMNET, empresa com sede no Rio de Janeiro, que teria 75% do mercado de reservas *on-line* contra 25% da *WebBusiness*. Moris credita à CMNET a vantagem de ter um sistema de administração de hotéis integrado com o sistema de reservas. No entanto, sua percepção é que, em termos de funcionalidades e atendimento, sua empresa supera em muito a concorrente.

Entre as razões para estar otimista com relação ao crescimento da sua empresa, Moris destaca as potencialidades do sistema HotéisNet, voltado para operadoras e o contrato recentemente assinado com a Sabre. A rede Sabre é o maior Sistema de Distribuição Global (GDS), conectando mais de 55.000 agências de turismo, 400 empresas aéreas e 86.000 hotéis no mundo. Iniciada pela American Airlines na década de 60, para realizar a reserva de passagens aéreas em tempo real, expandiu-se e hoje chega a processar mais de 1 milhão de operações por minuto. No Brasil, o acesso da rede a informações e reserva de hotéis se dá através do sistema da CMNET. Moris acredita que uma parte substancial do movimento da CMNET se deve a Sabre. Há poucos meses, a rede formalizou um convite à *WebBusiness* para integrar seu sistema ao Sabre, o que deve acontecer ao longo de 2010. O fato de que nem a crise econômica americana, precipitada pela falência do banco de investimento americano Lehman Brothers, nem seus reflexos no Brasil, terem afetado seus negócios, reforça esse otimismo.

Vender ou não vender, eis a questão

A proposta que está tentando Moris, feita por grande e sólido grupo empresarial, é de cerca de R\$ 2 milhões, à vista, mais outro tanto em poucos anos, dependendo das projeções se confirmarem. A empresa adquirente ofereceu cargos e salários tentadores para ele, o filho e os demais membros da equipe. Além disso, o grupo adquirente investiria no desenvolvimento da empresa e a escassez de recursos que até aqui sempre dificultou a expansão da *WebBusiness* deixaria de existir. Moris e seu filho poderiam dirigir uma empresa de porte significativamente maior do que a sua atualmente, desfrutando da renda e da segurança que um patrimônio significativo acumulado oferece e sem ter de se preocuparem em equilibrar as finanças do seu negócio.

Por outro lado, Moris acredita convictamente que seu faturamento deve mais do que dobrar nos próximos doze meses e manter um ritmo de crescimento vigoroso, por vários anos ainda. Em se realizando esta perspectiva, as limitações financeiras que enfrenta desapareceriam. Além disso, o valor da empresa também aumentaria significativamente. Há cerca de três anos, a mesma empresa, que agora o está procurando, já lhe havia feito uma proposta de compra, só que naquela época de cerca de 20% do valor que está oferecendo agora. Apesar de já ter tomado muitas decisões difíceis ao longo da sua carreira, Moris sente-se realmente consumido por uma grande dúvida.

Anexo**Projeção do Demonstrativo de Resultados**

	2009 – 2º sem.	2010	2011	2012	2013	2014
e-Reserva Link	270.000	405.000	520.000	620.000	650.000	680.000
Portal e-Reserva	72.000	100.000	120.000	140.000	160.000	180.000
e-HTL	110.000	120.000	140.000	150.000	180.000	200.000
HoteisNet	90.000	230.000	320.000	380.000	430.000	460.000
Mensalidades (hotéis + TravelPool)	100.000	450.000	700.000	900.000	1.100.000	1.300.000
Travel Pool	-	360.000	700.000	850.000	1.000.000	1.300.000
RECEITA BRUTA	642.000	1.665.000	2.500.000	3.040.000	3.520.000	4.120.000
ISS	-32.100	-83.250	-125.000	-152.000	-176.000	-206.000
PIS/COFINS	-24.717	-64.103	-96.250	-117.040	-135.520	-158.620
RECEITA LÍQUIDA	585.183	1.517.648	2.278.750	2.770.960	3.208.480	3.755.380
Despesas Operacionais	-313.000	-450.000	-580.000	-660.000	-750.000	-780.000
Despesas Gerais/Administrativas	-73.518	-166.765	-242.875	-292.096	-335.848	-390.538
Despesas Comerciais	-8.250	-27.500	-35.500	-35.500	-37.500	-40.500
LUCRO OPERACIONAL	190.415	873.383	1.420.375	1.783.364	2.085.132	2.544.342
LAIR	190.415	873.383	1.420.375	1.783.364	2.085.132	2.544.342
IR e CSLL	-64.741	-296.950	-482.928	-606.344	-708.945	-865.076
LUCRO LÍQUIDO	125.674	576.432	937.448	1.177.020	1.376.187	1.679.266

Notas de Ensino

Resumo

O caso real *WebBusiness* defronta os estudantes com a necessidade de tomar uma decisão crítica na vida de um pequeno empresário, que está sendo bem sucedido: vender ou não vender sua empresa. O empresário em questão, Moris Litvak, desenvolveu e opera uma plataforma para reserva de hotéis pela web. Para posicionar-se de forma sustentada diante dessa decisão, o aluno precisa avaliar a situação do negócio, as competências do empresário e sua equipe e a qualidade da oferta sendo feita, praticando dessa forma habilidades críticas para a gestão de um novo empreendimento. Para permitir esse posicionamento, o caso oferece informações extensas sobre a trajetória de vida do empresário, desenvolvimento e estrutura atual da empresa, mercado, produtos, competidores, aliados, resultados financeiros atuais e previstos e detalhes da oferta de compra. Possibilita o cálculo do valor da empresa, a partir dos resultados projetados para os próximos cinco anos, para confronto com a oferta recebida. Possibilita também discussão da plausibilidade ou não dos resultados previstos e de outros aspectos subjetivos envolvidos na decisão.

Palavras-chave: empreendedorismo; tomada de decisão; fatores críticos de sucesso; avaliação de oportunidades de negócio.

Abstract

The *WebBusiness* case, based on real facts, confronts students with the need to make a critical decision in the life of a small entrepreneur who is enjoying a successful venture: to sell or not to sell his business. The main character of the case, Moris Litvak, developed and operates an online platform that allows hotels to receive reservations over the web. To argue consistently for or against selling, the student has to evaluate the business situation, the entrepreneur's competences and those of his team and the quality of the buying offer received. In doing so, he or she practices critical skills for the management of a new business. To allow for a well reasoned argument, the case offers extensive information about the entrepreneur life's trajectory, the organization's development and existing structure, its market, products, competitors and alliances, and also the present and projected financial results and details of the offer received. The data provided makes it possible for the student to calculate the value of the firm, based on the projected five years of results and to compare this value with the one being offered for it. The case also has data to support a discussion concerning the plausibility of the results projected by the entrepreneur and of other subjective aspects involved in the decision.

Key words: entrepreneurship; decision making; critical success factors; business opportunities evaluation.

Objetivos educacionais

O caso *WebBusiness* foi desenvolvido para proporcionar a discussão dos ingredientes necessários ao sucesso de um novo negócio: identificação e avaliação da oportunidade, competências requeridas do empresário e sua equipe, o papel do caso versus do planejamento cuidadoso e tomada de decisão em condições de incerteza. Faz isso de uma forma diferente da maioria dos casos de empreendedorismo: ao invés de pedir ao estudante que analise e avalie um plano de negócios, defronta o aluno com a necessidade de tomar uma decisão que será determinante na vida do empresário: vender ou não sua empresa por uma soma, que para ele naquele momento, representa uma quantia considerável, mas que o remete de novo à condição ou de empregado numa firma maior ou de ter que começar outro negócio.

O caso tem mais dois objetivos importantes. O primeiro é conscientizar o aluno de que o sucesso nem sempre ocorre de imediato na vida, seja de um empresário, seja de um colaborador de empresas. Esse objetivo é alcançado pela análise da trajetória do empreendedor, que é foco do caso. O segundo é a importância da austeridade para o sucesso dos negócios. Esse objetivo, por sua vez, é alcançado pela análise da esquelética estrutura com a qual a *WebBusiness* começa e prospera.

O caso pode ser usado em disciplinas de empreendedorismo ou estratégia de cursos de graduação em Administração ou de formação de executivos e MBAs. Na classificação de Leenders e Erskine (1989, p. 120), o caso é de dificuldade intermediária, 2,2,1. É 2 em dificuldade analítica, pois apresenta a questão a ser debatida, mas não a decisão tomada. É 2 quanto à dificuldade conceitual, pois exige aplicação de teorias de média complexidade. É 1 quanto à dificuldade de apresentação, pois os dados são expostos de forma clara.

Questões sugeridas para discussão do caso

1. A proposta que Moris recebeu, de um ponto de vista estritamente financeiro, é uma boa oferta?
2. Moris tem os atributos de personalidade necessários a um empreendedor bem sucedido?
3. A oportunidade de negócios que Moris identificou é promissora?
4. O empreendedor e sua equipe têm competências empreendedoras e gerenciais fortemente desenvolvidas?
5. Moris deve aceitar a proposta de venda da empresa?

Plano de ensino sugerido

Sugere-se ao professor iniciar a discussão, perguntando se Moris deve ou não vender a empresa. Nossa experiência é que a classe se divide mais ou menos meio a meio e que uma tomada rápida de opiniões, mesmo que a classe se tenha dividido de maneira muito desigual, oferece bom aquecimento para o debate e promove o envolvimento dos alunos.

Como recurso de animação do debate, o professor pode pedir aos alunos que se agrupem espacialmente na sala de acordo com sua posição inicial. Por exemplo, os que são a favor da venda trocam de lugar e se sentam todos do lado direito. Os contra, do lado esquerdo. Pode ainda instigar o debate, dando a palavra alternadamente a um lado e outro e, ao resumir e registrar na lousa os argumentos, enfatizar os aspectos favoráveis e desfavoráveis da proposta e da situação da empresa.

Qualquer que seja a estratégia que o professor adote para conduzir a discussão, no final deve ficar claro para o aluno que existem fortes argumentos a favor e contra a venda e que não existe uma resposta certa para a pergunta proposta pelo caso. A decisão dependerá, em grande medida, da probabilidade atribuída pelo tomador dela à possibilidade de que eventos fora do controle dele ocorram: duração e intensidade da crise financeira mundial, ritmo de expansão do comércio eletrônico em geral e do turismo em particular etc. Dependerá, ainda mais, dos valores, propensões e preferências do empresário: Qual a importância que Moris atribui à possibilidade de usufruir rapidamente, na sua vida particular, das alternativas que se lhe abririam, se passasse a dispor de soma significativa de dinheiro em seu poder? Qual a sua probabilidade que atribui à possibilidade de sentir-se bem ou muito mal como executivo da empresa adquirente? Como reagirão a essas possibilidades e riscos seu filho, esposa e outros, cuja opinião ele valoriza?

O professor deve mostrar que respostas para as perguntas acima podem ser buscadas a partir dos dados oferecidos, e que nem todas as opiniões encontram igual respaldo no caso. As opiniões embasadas em bons argumentos devem ser elogiadas e as debilidades das outras, apontadas. Mas, no final, nem mesmo o conhecimento da decisão adotada por Moris é indicativa de que vender ou não é a decisão correta. Nem mesmo se tivéssemos a possibilidade de viver a situação com uma decisão

tomada e depois retroagir no tempo e fazer o mesmo com a outra saberíamos qual a decisão certa. A análise do caso estará tanto mais certa quanto ela esteja completa, consistente, aprofundada e considere conhecimentos advindos do caso e de experiências anteriores, consolidadas nas teorias que podem ser aplicadas à situação.

Análise do caso e revisão da literatura

Questão 1. A proposta que Moris recebeu, de um ponto de vista estritamente financeiro, é boa oferta?

O professor pode trabalhar essa questão em diferentes níveis de profundidade. Pode limitar-se a perguntar quantas vezes o valor oferecido é superior ao lucro anual atual, ou discutir a que taxa trazer para valor presente o lucro projetado, quantos anos considerar etc. Para uma discussão detalhada sobre o cálculo do valor da empresa, baseado no Fluxo de Caixa Descontado, ver Palepu, Bernard e Healy (1997).

De qualquer forma, trabalhar essa questão de início sinaliza aos alunos a importância de dados quantitativos antes, ou no máximo em paralelo com outros mais qualitativos e subjetivos e a importância de projeções financeiras para empreendedores e administradores em geral.

Qualquer que seja a profundidade da análise, ela deve revelar que a proposta é tentadora, do ponto de vista financeiro, se consideramos apenas a venda e resultado financeiro atual. A se confirmarem as projeções de crescimento, ela dificilmente é adequada. Isso leva à discussão sobre se Moris e a *WebBusiness* tendem a ter sucesso nos negócios, se as previsões de crescimento são realistas, quais os fatores que determinam se um novo ou pequeno negócio é bem sucedido e se esses fatores estão presentes na situação. O roteiro para essa discussão que propomos abaixo está baseado em Bygrave (2003).

Questão 2. Moris tem os atributos de personalidade necessários a um empreendedor bem sucedido?

A pesquisa sugere que não existe um conjunto de atributos de personalidade que separam empreendedores de não empreendedores e que outros fatores são mais determinantes. Contudo, parece que empreendedores têm mais *locus* de controle interno do que não empreendedores (Bygrave, 2003). Há bastantes informações no caso para sustentar que Moris tem esses atributos. Sugerimos, no entanto, que a discussão seja orientada no sentido de questionar a importância de atributos pessoais. Essa discussão pode ser associada àquela da importância de fatores ambientais (exemplos familiares, cultura nacional, modelos familiares etc.), para o desenvolvimento de atributos pessoais associados com comportamento empreendedor.

Questão 3. A oportunidade de negócios que Moris identificou é promissora?

Essa questão permite discutir se a idéia de um novo negócio precisa ser original. A literatura sugere que não (Bygrave, 2003), mas essa é uma concepção muito difundida. Sugere-se discutir se o serviço prestado vai ao encontro de uma necessidade efetiva dos clientes e se o *timing* é favorável. Para as duas questões, a resposta parece ser favorável; mas, aqui como em todo o caso, cumpre enfatizar sobretudo a importância desses fatores para a análise de viabilidade de qualquer proposta de novo negócio, do que a avaliação a que se chega da posição da *WebBusiness*.

Questão 4. O empreendedor e sua equipe têm competências empreendedoras e gerenciais fortemente desenvolvidas?

A questão oferece a possibilidade de distinguir atributos de personalidade, estáveis, inatos ou desenvolvidos na infância, de competências que podem ser desenvolvidas através de educação e experiência (Bygrave, 2003; Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2007). Oferece também a oportunidade de discutir a importância da experiência administrativa em geral e, no setor específico

para o empreendedor, da frugalidade na gestão e do valor da disponibilidade de capital e de recursos tangíveis e intangíveis.

Um ponto muito presente no caso é o quanto Moris **penou** antes de ter essa experiência em que está sendo bem sucedido. A trajetória dele permite ao professor alertar os alunos sobre os riscos envolvidos na abertura de novas empresas, da frequência de fracassos nessa área e sobre a necessidade de estar disposto a persistir, muitas vezes por longos períodos antes de atingir o sucesso.

O caso se presta a uma discussão extensa sobre a importância de recursos críticos para a estratégia e aquisição de vantagem competitiva (Barney, 2002). Moris, a nosso ver corretamente, percebe o relacionamento que tem com os clientes e não o *software*, como seu recurso mais importante. Isso porque o *software* pode ser desenvolvido em pouco tempo, por um concorrente que disponha de recursos financeiros para isso. Esse tempo pode ser significativamente menor do que o que a *WebBusiness* demorou, pois agora um concorrente pode aprender com qualquer cliente de Moris, as funcionalidades que um *software* de reserva online de hotéis precisa ter. O difícil de criar e pouco compressível no tempo é a relação com setecentos clientes, que passaram pelo processo de testar o *software* da *WebBusiness*, aprenderam a usá-lo e se habituaram a alimentar e manter atualizados nele os dados sobre disponibilidade de quartos, tarifas, promoções etc. Também pode ser útil para tornar claro para os alunos o conceito de recurso crítico, discutir a relação entre Moris e seu filho.

Questão 5. Moris deve aceitar a proposta de venda da empresa?

Além das questões já abordadas, várias outras podem ser trazidas para sustentar tanto que Moris deve vender como que não deve. Alguns argumentos a favor da venda:

1. Se a empresa for vendida, Moris e seu filho irão continuar a trabalhar nela como funcionários privilegiados.
2. Já está na hora de Moris colher o fruto de todo seu trabalho e dedicação.
3. Esse é um setor volátil, novas tecnologias aparecem e desaparecem muito rapidamente. Se ele não aceitar hoje, corre-se o risco de uma nova tecnologia ser criada em um futuro próximo, colocando sua empresa fora do mercado. Quantas empresas não viraram pó da noite para o dia?
4. CMNET é um grande concorrente, com 75% do mercado.
5. A empresa que manifestou interesse na compra da *WebBusiness* pode decidir entrar no mercado de reservas online para hotéis sozinha. Como ela dispõe de muitos recursos financeiros, pode vir a constituir concorrente relevante, reduzindo ou mesmo anulando a rentabilidade da *WebBusiness*.
6. Se a rentabilidade da *WebBusiness* for a que é esperada por Moris, as empresas, com muito mais recursos, tendem a ser atraídas para o negócio.
7. Com a venda, a empresa receberá um aporte de capital significativo, tornando-se uma grande organização etc.

Alguns argumentos contra:

1. A empresa encontra-se em franca ascensão, com estimativas de crescimento fortes e consistentes como, por exemplo, o contrato assinado com a Sabre e produtos recentes.
2. Moris não é uma pessoa que consegue encaixar-se facilmente em diferentes organizações como funcionário ou trabalhar com pessoas que não escolheu. Isso fica claro em várias passagens do texto.
3. A *WebBusiness* possui atendimento e funcionalidade superiores aos da concorrente.

Que aconteceu na sequência? Moris vendeu a empresa?

A venda da *WebBusiness* não se realizou, em boa medida em função da crise econômica, que adquiriu dimensões consideráveis no segundo semestre de 2008. A crise fez com que a empresa que fez a oferta decidisse concentrar-se em seu *core business* e não investir em diversificações. Moris já teve outra oferta, com condições potencialmente ainda mais favoráveis do que a proposta anterior, para vender a empresa. Essa tampouco se concretizou, aparentemente também em função da crise econômica. A empresa continua a se desenvolver rapidamente, adquirindo novos e importantes clientes, em condições bastante próximas às previstas por Moris e descritas no caso.

Referências

- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2a ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bygrave, W. D. (2003). The entrepreneurial process. In W. D. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *The Portable MBA in Entrepreneurship* (3a ed., pp. 83-124). New York: John Wiley.
- Hanashiro, D. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2007). *Gestão do fator humano*. São Paulo: Saraiva.
- Leenders, M. R., & Erskine, J. A. (1989). *Case research: the case writing process*. London, Ontario: Research and Publications Divisions, School of Business Administration, The University of Western Ontario.
- Palepu, K. G., Bernard, V. L., & Healy, P. M. (1997). *Introduction to business analysis & valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.