

Área temática: inovação e gestão tecnológica

O papel das Tecnologias da Informação na viabilização de um novo modelo de negócios e reconfiguração de um setor: o caso Visa Vale

AUTORES

MILTON DOS SANTOS

Universidade Anhembi-Morumbi

msantos@mcon.com.br

DÉBORA CRISTINA DADO

MCon Consultoria Empresarial Ltda

ddado@informacao.com.br

Resumo

As possibilidades estratégicas proporcionadas pelas Tecnologias da Informação (TIs) às organizações mostram-se bastante abrangentes, quer seja em termos de conceitos a serem compreendidos, quer seja em termos de ações práticas para colocá-las em funcionamento como efetivo suporte à estratégias de negócios. Em casos mais amplos e profundos, as TIs podem mesmo reconfigurar todo um setor de atividade, alterando de modo substancial o jogo de forças dos *players* deste setor. O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso que demonstra o uso intensivo das TIs para a formatação de um modelo de negócios que alterou as bases de competição do setor de refeição-convênio no Brasil e que provocou alterações substanciais na dinâmica competitiva do setor, além de lançar elementos estruturais e organizacionais que tendem a se tornar um novo paradigma de competitividade. O estudo de caso apresentado, precedido por uma revisão teórica onde foram delineados os elementos conceituais que sustentam a compreensão de seu formato e de seus impactos, constitui-se um significativo exemplo de integração entre teoria acadêmica e prática organizacional.

Palavras-chave: estratégia, tecnologias da informação, cadeias de negócio.

Abstract

Several strategic possibilities for businesses are afforded by Information Technologies (Its) in terms of conceptual frameworks and practical managerial approaches and tools. In widest and deepest cases, ITs can promote a reconfiguration of a specific industry, changing deeply the players' forces. This paper aimed to present a case study which demonstrates that the intensively use of ITs for a business model design has changed the structure and competition basis in the meal ticket industry in Brazil, launching structural elements which will become a new competitive paradigm in the industry. The study case was preceded by a theoretical review which supports its format and impacts comprehension.

Key-words: strategy, information technology, business chains

O papel das Tecnologias da Informação na viabilização de um novo modelo de negócios e reconfiguração de um setor: o caso Visa Vale

1 Introdução

A origem das transformações por que passam as empresas em todo o mundo nas últimas décadas está na aplicação do potencial das Tecnologias da Informação (TIs) às atividades econômicas. Esta aplicação possibilitou a superação de grandes obstáculos ao crescimento, à produtividade e à lucratividade que a sociedade industrial e a produção em massa de cunho fordista impuseram em sua rota de desenvolvimento. Também permitiu: i) diminuição de tempos mortos em processos produtivos e logísticos; ii) controle e gerenciamento dos fluxos informacionais desses processos; iii) aumento da variedade de insumos e produtos; e iv) maior flexibilidade em relação aos rígidos processos de cunho fordista. Segundo Castells (I, 2000: 78), uma das principais características dos novos recursos tecnológicos baseados nos microcomputadores e *softwares* é a sua capacidade de reconfiguração de estruturas e processos. Desse modo, este novo Paradigma Tecno-econômico das Tecnologias da Informação – PTE/TI (FREEMAN; PEREZ, 1988: 47; CASTELLS, I, 2000: 78), tornou possível inverter as regras sem destruir a organização, uma vez que sua base material pode ser reprogramada e reaparelhada.

Alguns dos principais obstáculos com que o sistema fordista de produção se deparou – como rigidez e elevados tempos mortos nos processos produtivos e logísticos e baixa variedade de insumos e produtos, que a certa altura tornaram-se fatores inibidores de produtividade, lucratividade e competitividade – em grande parte eram originados por deficiências nos processos informacionais. Estas, por sua vez, eram ocasionadas por custos excessivos para o desenvolvimento e operação de sistemas de informações que atendessem a todas as demandas com a qualidade e a rapidez necessárias. Ou seja, o potencial da informação como fator de melhoria e alavancagem dos negócios já era percebido antes mesmo do advento das TIs.

Num primeiro momento, pode-se considerar que as TIs, em sua fase inicial, permitiram a viabilização do potencial da informação no ambiente de negócios, de modo a que o modelo fordista superasse suas restrições inerentes, mas sem romper com sua essência enquanto um formato particular de processo produtivo. Isto quer dizer que, neste estágio, as TIs constituíram-se em ferramentas de trabalho mais sofisticadas e mais ágeis, que automatizaram e aumentaram a velocidade de processos organizacionais que existiam havia décadas, desde que Taylor, Ford e Fayol, entre outros, os configuraram dentro de padrões mais racionais e eficientes (PORTER; MILLAR, 1997: 70; CASTELLS, I, 2000: 51). Nesse momento, a contribuição das TIs foi marginal ao sistema como um todo, de tal modo que, nesse aspecto, as mudanças ocorridas poderiam ser classificadas muito mais como mudanças de ordem quantitativa do que qualitativa, em termos do modo de produção capitalista.

Em termos dos impactos que as TIs viriam impor aos negócios, tem-se que, pela maneira como ocorreram sua configuração e seu desdobramento tecnológico, além de sua extensão e penetração social, elas permitiram uma ampliação do potencial da informação em moldes antes não considerados, o que expandiu o impacto das mudanças no ambiente de negócios, tornando-as muito mais qualitativas do que quantitativas. Castells (I, 2000: 51) identifica dois outros estágios (além do da automação descrito acima) nos usos das tecnologias de informação: experiências de uso das novas tecnologias e reconfiguração de aplicações. Nos dois primeiros estágios, o processo de inovação ocorreu basicamente pelo “uso” das novas tecnologias. Já no terceiro a inovação se deu como processo de aprendizado pela própria construção da tecnologia, o que acabou resultando na reconfiguração das redes e na descoberta de novas aplicações. Os impactos destas fases tornaram-se cada vez mais

profundos e amplos à medida que se desdobravam e foram apresentados em diversos trabalhos, como em Porter e Millar (1997: 70), Valle (1996), Passos (1999: 62), Cash e Konsynski (1997: 97) e Davenport e Prusak (1998: 149-72), para mencionar alguns.

Do ponto de vista estratégico das organizações, estes diversos impactos podem ser compreendidos a partir duas perspectivas. A primeira relaciona-se predominantemente ao ambiente externo à organização e envolve questões relacionadas às teorias competitivas, como a de Porter (1991), tais como mudanças no escopo competitivo, alterações nas bases de relacionamento entre os agentes do mercado (clientes, fornecedores, competidores, novos entrantes, etc.) e desenvolvimento de diferenciais competitivos. A segunda perspectiva enfoca o uso que as organizações podem fazer dos recursos de informação e de TI do ponto de vista interno de suas atividades e processos, através de melhorias de qualidade, eficiência e redução de custos, principalmente.

O presente artigo tem como objetivo, dentro deste contexto, avaliar a contribuição das teorias de competitividade baseadas nas TIs para a compreensão de um caso de alteração das bases de competição ocorrido no Brasil no setor de refeição-convênio, com a entrada de um novo competidor, a Companhia Brasileira de Soluções e Serviços (CBSS), através do produto denominado Visa Vale, cuja estrutura e forma de atuação provocou alterações substanciais no posicionamento competitivo de todos os competidores e lançou novas bases organizacionais e tecnológicas que tendem a se tornar um novo paradigma de competitividade no setor. O estudo de caso apresentado é particularmente rico por permitir explorar diversos elementos encontrados da teoria e ressaltar sua adequação e a atualidade das suas proposições.

O trabalho divide-se em 5 partes, além desta introdução. A primeira parte traz uma revisão teórica que procurou abranger um número significativo de autores, visando a apresentar um resumo do panorama teórico atual do tema. Na segunda parte são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo de caso. Na terceira são apresentados, resumidamente, o *modus operandi* e a situação em que se encontrava o setor de refeição-convênio no Brasil antes da entrada da CBSS. A quarta parte destina-se à apresentação do estudo de caso. A última parte é reservada às considerações finais.

1 O valor estratégico das Tecnologias da Informação (TIs)

Como recurso gerencial singular as TIs podem, por si só, se constituírem em elemento de vantagem competitiva, assim como o capital e o conhecimento. Uma forma de contribuição das TIs para a competitividade é a sua utilização como um dos componentes da estratégia, criando vantagens competitivas (MCGEE; PRUSAK, 1999: 33). Para isso, a empresa deve desenvolver, através das TIs, a capacidade de obter e se valer de informação exclusiva e privilegiada sobre o seu segmento de negócio (BEUREN, 1998: 54). Sempre que a empresa, através do uso das TIs, introduzir mudanças nas regras da competição em seu mercado ela estará fazendo um uso estratégico das TIs. A obtenção de vantagem competitiva passa a ser, então, a razão fundamental para este uso estratégico. Nesta categoria, a contribuição das TIs pode ocorrer das seguintes formas:

Diferenciação estratégica: as TIs desempenham um papel particularmente importante no sentido de criar e manter a diferenciação. No momento da interação entre a empresa e seu cliente, a informação torna-se um recurso fundamental para individualizar o serviço. Esta mesma personalização pode evoluir para a criação de um número maior de nichos de mercado, proporcionada pela possibilidade de obtenção de informações específicas sobre clientes ou nichos (MCGEE; PRUSAK, 1999: 58);

Serviços individualizados: o desenvolvimento deste tipo de estratégia tem como pano de fundo a expectativa crescente dos clientes de serem tratados cada vez mais como indivíduos (e não como membros de um grupo maior) e a mudança no foco de interação entre empresa e seu cliente de “transação” para “relacionamento”. Cada vez mais, um serviço de

alta qualidade irá pressupor, por parte do prestador do serviço, uma interação com o cliente baseada no conhecimento pessoal mútuo, ainda que aparente, em relação a uma série de antecedentes, experiências e necessidades. Atualmente, este tipo de informação reside apenas na memória dos vendedores, mas é preciso que esta se torne uma memória da empresa e seu uso seja viabilizado e suportado pelas TIs (MCGEE; PRUSAK, 1999: 58-9);

Produtos personalizados a preço de produtos de massa: os produtos personalizados são valorizados basicamente pela informação neles contida, seja ela sobre como elaborá-lo (*know-how*), seja sobre as características que o consumidor deseja para aquele produto. Por outro lado, um paradoxo interessante é que cada vez mais os clientes e consumidores querem pagar preços de produtos produzidos em grande escala, mas desejam produtos personalizados, cuja produção, de baixa escala, implica custos crescentes. Nesse sentido, torna-se um desafio para as empresas a fabricação de produtos personalizados sem abrir mão dos benefícios dos grandes lotes de fabricação. O uso da informação e das TIs está no cerne do encaminhamento deste desafio e tem oferecido alternativas que conseguem conciliar estas duas estratégias (MCGEE; PRUSAK, 1999: 61-3);

Eliminação de barreiras no segmento: a TI tem exercido um forte impacto no relacionamento entre fornecedores e compradores, uma vez que afeta de modo significativo as ligações entre as empresas (PORTER; MILLAR, 1997: 75; VALLE, 1996). Diante disto, problemas que pareciam intransponíveis do ponto de vista do capital podem ser rapidamente superados no campo da informação.

Criação de barreiras no segmento: do mesmo modo que a informação e a TI podem contribuir para eliminar barreiras, introduzindo uma nova perspectiva sobre os problemas de capital, elas também podem ser utilizadas para criar estorvos aos concorrentes, através de três mecanismos: i) geração de dependência por parte dos clientes, através do fornecimento de produtos e serviços especializados e, principalmente, pela intensificação da troca de conhecimentos entre as empresas (que, uma vez interrompida, poderia ocasionar inúmeros prejuízos ou implicar novos investimentos de capital e tempo no desenvolvimento do relacionamento com outro parceiro) (MCFARLAN, 1997: 86); ii) aumento do volume de investimentos necessários para entrada no setor. Este fenômeno ocorre em setores que passaram a utilizar as TIs em caráter intensivo, como é o caso do setor bancário; e iii) pioneirismo na entrada e ou remodelação do setor. Na medida em que uma empresa seja pioneira no desenvolvimento e implantação de recursos de informação e de TI como diferencial competitivo em determinado setor, esses recursos passam a ser a referência mínima para qualquer outro competidor, exigindo investimentos que reduzem, de um modo geral, a lucratividade e criam dificuldades adicionais para sua operacionalização (MCGEE; PRUSAK, 1999: 66);

Reconstrução da cadeia do negócio: os recursos das TIs podem ser utilizados para remodelar o formato de uma cadeia inteira de negócios, encurtando seu ciclo e criando novas bases de operação. A informação permite à empresa romper a cadeia de negócios atual e reconstruí-la de maneira nova e diferente, utilizando elos de informação (MCGEE; PRUSAK, 1999: 67). Um dos beneficiários deste tipo de processo são os consumidores, que hoje podem comprar diversos produtos diretamente dos fabricantes, eliminando os intermediários, e configurando-os de acordo com suas necessidades;

Em seu extenso estudo sobre o Gerenciamento Estratégico da Informação (GEI) nas organizações, Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2002) desenvolveram uma abordagem sobre a utilização estratégica das TIs que comprehende quatro pontos fundamentais:

Suporte operacional: neste ponto a contribuição das TIs ocorre pela ampliação da capacidade, da qualidade e da velocidade de controle das atividades desempenhadas pela organização visando a garantir sua execução dentro dos padrões esperados de qualidade e eficiência modo. Esta contribuição ocorre basicamente de duas maneiras, através da

automação de processos e ampliação do controle. Além destes aspectos, as TIs podem desempenhar outros papéis no suporte operacional, tais como: i) incremento das eficiências de escala nas atividades operacionais; ii) aumento na eficiência do processamento de transações, através da automação de atividades antes executadas por pessoas; e iii) monitoramento e registro de ações e da performance dos trabalhadores operacionais visando ao aumento da eficiência destas atividades, através da sua padronização e automação(MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002: 54-56).

Suporte aos processos de negócio: a contribuição das TIs é fundamental para aprimorar a gestão de processos e pessoas integrando-os através das diversas atividades realizadas internamente à organização, bem como através de integração de processos e atividades entre organizações, como clientes, fornecedores e demais parceiros. A partir das possibilidades oferecidas pelas TIs, as empresas passaram a redesenhar seus processos de modo a torná-los mais eficientes, flexíveis e integrados interna e externamente. Com o apoio dos sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning*), tanto os processos de negócios, voltados ao atendimento do cliente, quanto os processos de apoio, voltados à gestão da empresa, tornam mais eficientes e integrados, permitindo o desenvolvimento de interfaces com o ambiente externo, promovendo intensas redefinições de processos e atividades em toda o “sistema de valor” (PORTER; MILLAR, 1997).

Suporte à inovação: os recursos de captura e tratamento de informações, aliados aos recursos de manipulação de contextos e conceitos oferecidos pelas TIs têm oferecido fundamental apoio à gestão do conhecimento nas organizações como fator de criatividade e exploração de novas idéias (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002: 58). Conforme argumentado por Santos (2004: 94-95), analisando as contribuições da informação para a competitividade das organizações,

“A inovação representa uma das mais importantes estratégias competitivas no atual ambiente de negócios. [...] Como um processo fundamentalmente baseado em conhecimento, a inovação tem na informação um elemento capital.”.

Suporte ao gerenciamento estratégico: neste aspecto o foco principal de contribuição das TIs é como suporte aos processos decisórios de nível estratégico, principalmente. Basicamente, os executivos que comandam os destinos das organizações dispõem hoje de três tipos de ferramentas informatizadas de apoio à gestão executiva: i) *MIS (Management Information Systems)*; ii) *DSS (Decision Support Systems)*; iii) *ESS (Executive Support Systems)*.

2 Metodologia da pesquisa

O método de pesquisa de campo adotado, estudo de caso, foi orientado para a apresentação, análise e categorização do processo de desenvolvimento e de operação do produto Visa Vale, do modelo de negócios da CBSS, o emprego das TIs neste processo e a análise do cenário competitivo, dados os possíveis impactos resultantes de sua entrada no segmento. A escolha da CBSS como objeto do estudo de caso ocorreu pela importância estratégica do caso no setor de refeição-convênio e pelo conhecimento de um dos autores sobre o setor e sobre o processo de concepção, formatação e operacionalização da CBSS e do produto Visa Vale.

Dado o caráter estratégico do estudo de caso, a pesquisa teve que focar, necessariamente, os tomadores de decisões deste nível, portanto, nos altos e médios executivos da CBSS. Assim, no presente caso, o grupo de executivos da CBSS (das áreas de Planejamento, de Projetos e Processos, de Custos e de Produtos) compôs a amostra estudada. Através de entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado, procurou-se coletar os aspectos que constituem o objetivo da pesquisa. Visou-se a analisar metodologia de

desenvolvimento e de operação do negócio, por intermédio do produto Visa Vale, explorar seu modelo de aliança, sua base e modelagem tecnológica, bem como os prováveis impactos provenientes de sua entrada no setor.

Os dados primários foram coletados no período de agosto a outubro de 2004. Foram entrevistadas cinco pessoas, sendo que uma delas, à época das entrevistas, era sócio-diretor da empresa de consultoria que coordenou o trabalho de elaboração e implementação do *Project Management* da CBSS, juntamente com a equipe interna desta organização. Outras três pessoas ocupavam nível de gerência de primeira linha. Por fim, uma quinta pessoa ocupava posição equivalente à de Diretoria.

A coleta de dados para posterior análise combinou a utilização de técnicas qualitativas – entrevista e observação – com técnicas quantitativas, envolvendo análise de arquivos e documentos, de forma a garantir fontes múltiplas de evidências, com o intuito de atingir a qualidade requerida para o trabalho.

Os dados secundários foram obtidos através de publicações como os documentos das empresas (relatórios, circulares, jornais internos, manuais de políticas e práticas administrativas etc.) e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre o caso em análise.

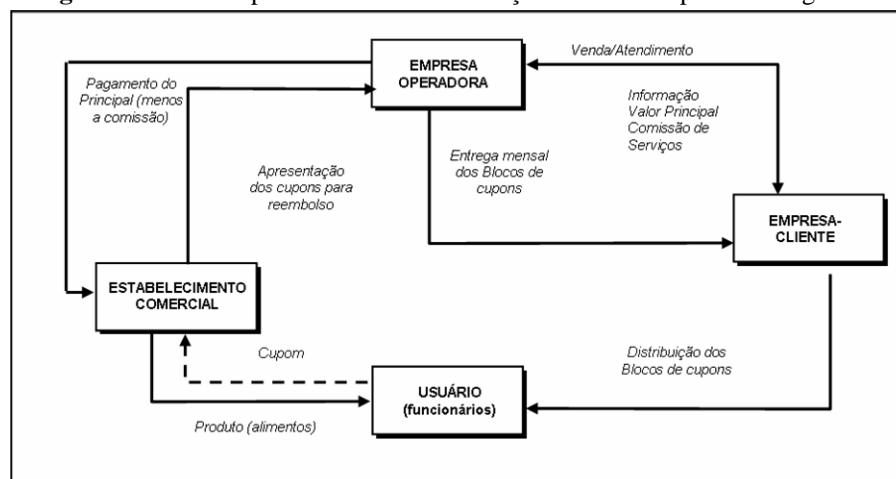
As informações coletadas foram avaliadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que inclui os procedimentos de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Este tratamento, contudo, não excluiu a necessidade de recorrer-se à análise e interpretação dos dados brutos – o próprio conteúdo da entrevista –, por permitirem uma visão do contexto global, o estabelecimento de inter-relações e a exemplificação da amplitude do sentido a qualquer categoria sob as quais tenham sido agrupados na fase de análise, visando a estimular e apreender novas dimensões.

3. Modus operandi e situação do setor de refeição-convênio

Com o propósito de permitir uma adequada compreensão dos impactos causados pela entrada de um novo competidor neste setor, cuja estratégia e formato de negócios está profundamente alicerçado nas TIs, será apresentada uma breve descrição de sua dinâmica tradicional, baseada na tecnologia gráfica, ou seja, a plataforma de papel de segurança, que resulta em talões compostos por cupons a serem distribuídos mensalmente aos funcionários das empresas-cliente. A Figura 1 demonstra o modelo operacional do sistema de refeição e alimentação-convênio na plataforma gráfica.

Figura 1: Modelo operacional do setor refeição-convênio – plataforma gráfica



Fonte: Dado (2004: 81).

A empresa-cliente contrata os serviços de uma administradora de refeição-convênio reconhecida no Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A administradora entrega os cupons, em formato de talonários, para que a empresa-cliente, que fez o pedido por telefone, fax, disquete ou pela Internet, distribua para seus funcionários, que os utilizam para a compra de refeições.

A empresa-cliente deve realizar o pagamento dos cupons dentro de um prazo determinado pela administradora, geralmente até 30 dias após o recebimento dos cupons, adicionado de uma comissão e/ou de uma tarifa de serviços que varia entre 0% e 5% sobre o valor total do pedido de benefícios.

No sentido inverso do processo, para apresentar os cupons à administradora, os estabelecimentos comerciais credenciados possuem um contrato que rege o prazo e a taxa de desconto, chamada de *taxa de reembolso*. O prazo varia entre sete e 22 dias. Agenda-se o depósito do valor na conta corrente do estabelecimento credenciado no prazo acordado em contrato. O depósito é líquido, ou seja, já descontada a taxa de reembolso – que, em geral, pode chegar a até 6%, dependendo do tipo de produto e do volume reembolsado pelo estabelecimento.

A quantidade de papel envolvida nesta logística e a complexidade de sua operação e controle são apontadas como os motivos principais da pressão exercida pelos estabelecimentos comerciais para que ocorra a transição tecnológica do produto da plataforma papel para a eletrônica. As fraudes são freqüentes e os estabelecimentos comerciais credenciados, dependendo de seu porte, não possuem poder de barganha para exigir o reembolso.

3.1 Evolução do setor e principais competidores

Conforme apresentado por Dado (2004), a chamada indústria de refeições servidas faz parte do segmento de *food service* – refeições fora do lar – do setor alimentício. O segmento inclui bares, restaurantes, lanchonetes, redes de *fast food*, cozinhas industriais, serviços de *catering*, padarias, confeitarias e órgãos do governo. As refeições servidas, especificamente, abrangem os segmentos de refeições coletivas – exceto restaurantes comerciais – e refeição-convênio, representados por *voucher*, cupom, vale, tíquete ou cartão, para utilização na compra de alimentos prontos em restaurantes. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2003), em 2002, cerca de 6,7 milhões de trabalhadores foram atendidos dentro do PAT por intermédio de refeição e alimentação-convênio e distribuição de física de cestas-básicas de alimentação. O faturamento dos segmentos de refeição e alimentação-convênio somou R\$ 7,1 bilhões em 2003, com um crescimento de 31,5% entre 1998 e 2003, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Volume de Faturamento (por segmento)

Ano / Segmento	Refeição-convênio	Alimentação-convênio	Cesta básica (física)
1998	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 1,9 bilhões	R\$ 1,3 bilhões
1999	R\$ 3,2 bilhões	R\$ 1,8 bilhões	R\$ 1,4 bilhões
2000	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 2,0 bilhões	R\$ 1,6 bilhões
2001	R\$ 3,7 bilhões	R\$ 2,1 bilhões	R\$ 1,8 bilhões
2002	R\$ 4,3 bilhões	R\$ 2,4 bilhões	R\$ 2,3 bilhões
2003	R\$ 4,5 bilhões	R\$ 2,6 bilhões	R\$ 3,0 bilhões

Fonte: Aberc < <http://www.aberc.com.br> >, acesso em 6/10/2004.

O mercado nacional de refeição e alimentação-convênio apresentou, ao longo dos anos 90, uma redução do número de empresas em atividade. Segundo analistas do setor, 1994 é considerado um divisor de águas. A estabilidade da moeda a partir da implantação do Plano

Real, aliada às fortes mudanças introduzidas no setor de telecomunicações, marcou um novo momento de organização e operação no mercado de refeições.

Daquele ano em diante, muitas administradoras desapareceram do segmento devido à baixa rentabilidade, reflexo da redução dos lucros financeiros. No período, em função dos elevados índices de inflação, várias companhias utilizavam sua operação como uma estratégia para acumular lucros via *float* bancário entre os momentos de recebimento das receitas e pagamentos dos compromissos com os estabelecimentos credenciados e com fornecedores.

Dado (2004) argumenta que, basicamente, dois fatores contribuíram para o encerramento de diversas empresas e a incorporação de outros, levando à concentração ocorrida no setor. Por um lado, a forma de negociação comercial adotada por algumas empresas, com a concessão de descontos comerciais acima de seus custos de operação. Não havia, assim, a necessária margem para cobertura de despesas e geração de lucros para futuro investimento na transição tecnológica requerida pelo mercado, que envolvia a desmobilização do parque gráfico e a construção de um novo modelo operacional. E, por outro lado, outras empresas deixaram o mercado por concentrarem suas operações no setor público, em que a competição ocorre pela oferta de baixas taxas de administração e longos prazos de pagamento, como Brazilian Food, a Blue Cards e a Comabem, que chegaram a possuir mais de 80% dos clientes na área pública.

De um total de 94 companhias com operações no segmento no ano de 1994, poucas ainda existiam no final da década. A concentração torna-se ainda mais visível quando se verifica que, em 2002, as três maiores corporações – Ticket Serviços S/A, Sodexho Pass e VR Vale Ltda. – respondiam por quase 90% do mercado interno, segundo a Associação das Empresas de Refeição e Alimentação-Convênio para o Trabalhador – Assert. O Quadro 2 resume algumas informações dessas três empresas.

Quadro 2: Resumo dos dados das três principais empresas atuantes no setor

Características organizacionais	Sodexho do Brasil Comercial Ltda.	Ticket Serviços S/A	VR Vales Ltda.
Segmento	Refeição e alimentação-convênio	Refeição e alimentação-convênio	Refeição e alimentação-convênio
Nº de funcionários	550	1.000	800
Origem	Multinacional, controle francês	Multinacional, controle francês	Nacional, controle familiar
Ano de fundação	1979	1976	1977
Área de atuação	Nacional. Setores público e privado. Indústria, comércio e serviços.	Nacional. Setores público e privado. Indústria, comércio e serviços.	Nacional. Setores público e privado. Indústria, comércio e serviços.
Faturamento - 2002	R\$ 2,7 bilhões	R\$ 4 bilhões	R\$ 2 bilhões
Market-share - 2002	29%	43%	21%

Fontes: sites das empresas; Market-share: MATHIAS (2003).

4 Estudo de caso: a CBSS e o produto Visa Vale

4.1 Histórico da criação da Companhia Brasileira de Soluções e Serviços – CBSS

Conforme demonstrado por Dado (2004), o histórico da empresa inicia-se em 1995. A Visa, juntamente com o Banco Real, então proprietário da TransCheck, o BB Banco de Investimentos e o Bradesco iniciaram estudos para a verificação da exequibilidade de operação no setor de refeição-convênio através da plataforma de *smart cards* no Brasil.

Em 1999, a Visa e os Bancos contrataram a consultoria americana Booz Allen & Hamilton para dar continuidade aos estudos de viabilidade econômica de operação em larga escala da plataforma eletrônica no Brasil.

Em 2001, a Visa International e os Bancos Bradesco, ABN Amro Real e BB Banco de Investimentos (futuros acionistas da nova empresa) contrataram equipe de consultores para que elaborassem e apresentassem o *business case* e o modelo operacional proposto para a operação da *Newco*, nome atribuído à futura Companhia Brasileira de Soluções e Serviços S/A. A apresentação fundamentada foi feita aos grupos de trabalho dos bancos e da Visa International. Em novembro deste mesmo ano ocorreu a assinatura do *State of Principles*. Em agosto de 2002, foram assinados o Acordo de Acionistas e o Estatuto Social, que constituíram a Companhia Brasileira de Soluções e Serviços S/A, comercialmente conhecida como Visa Vale. A empresa foi lançada comercialmente em junho de 2003.

A CBSS tem como objeto social o desenvolvimento, organização, implementação, administração, comercialização, impressão, distribuição, emissão, venda, promoção e serviços – por contra própria ou de terceiros – de programas, sistemas, soluções e/ou convênios de meios de pagamento ou benefícios relativos a refeições e alimentações, por meio da emissão, fornecimento e administração de vales, cartões e cupons eletrônicos, tais como cartões com tarja magnética e outros.

Do ponto de vista dos acionistas, os direcionadores estratégicos que deram origem ao projeto da CBSS podem ser assim compreendidos:

- i) potencializar a utilização da rede de distribuição dos bancos parceiros, oferecendo mais um produto com capacidade de conquistar a fidelidade das empresas-cliente;
- ii) maximizar a rede de captura da Visanet já instalada, com produtos altamente geradores de transações eletrônicas;
- iii) criar produtos com alto índice de ativação e utilização, reforçando as marcas Visa e a dos bancos para os usuários do produto e para os estabelecimentos comerciais;
- iv) aquisição de *know-how* para emitir, no futuro, um cartão multi-aplicativo, contribuindo com a inovação tecnológica e aumento do leque de serviços das empresas e aumentando a abrangência do PAT.

A CBSS possui a maior rede de estabelecimentos na plataforma eletrônica do setor, através da Visanet, uma vez que os principais concorrentes ainda estão em transição da plataforma gráfica para a eletrônica. Esta base, que permite atingir a todas as regiões do país, inclui milhares de postos de atendimento pertencentes ao BB Banco de Investimentos, ABN AMRO Real e Bradesco.

4.2 Metodologia de desenvolvimento do produto Visa Vale e da operação da CBSS

O planejamento, desenvolvimento e implantação da plataforma operacional e de gestão da CBSS tiveram início em 2002, com a aprovação do modelo financeiro de negócios, quantificação do aporte inicial necessário e definição da participação individual dos sócios.

A partir de então, iniciaram-se os trabalhos de levantamento para a modelagem do *Project Management* da *Newco*. O projeto foi segmentado por atividades e a metodologia de gerenciamento foi recomendada por uma empresa externa de consultoria. Os processos foram desenhados de modo a atender aos principais itens de satisfação dos acionistas.

O período compreendido entre o final do ano de 2002 e meados do ano seguinte caracterizou-se pela conclusão da configuração operacional inicial, cujos resultados foram o detalhamento de sua cadeia de valores; definição, estruturação e documentação inicial dos processos operacionais e de gestão; e lançamento da base de cartões iniciais que compuseram o teste piloto da operação (aproximadamente 1.500 cartões, testados em São Paulo e Brasília entre outubro de 2002 e março de 2003).

Condicionante decisiva para a viabilização da CBSS, o processo de detalhado planejamento e de implementação da rede de estabelecimentos comerciais foi uma das principais frentes de trabalho abertas. Foi coordenado pela CBSS, em estreita parceria com a

Visanet que, à época do desenvolvimento do projeto, já estava com sua rede de estabelecimentos filiados consolidada.

Também foram levados a cabo trabalhos de seleção, contratação e desenvolvimento das parcerias com os fornecedores, visando ao atendimento de todas as operações necessárias à operação da empresa, desde a confecção dos cartões plásticos até gestão de bases de dados, passando por *web design*, distribuição e telecomunicações, entre outras atividades necessárias ao sustentáculo tecnológico para o lançamento e posterior manutenção da CBSS.

Uma preocupação importante dos gestores da CBSS é quanto à disseminação por toda a organização da compreensão dos conhecimentos e competência necessárias para garantir a vantagem estratégica da organização, baseada nas TIs. Segundo o Sócio-Diretor da empresa de consultoria que deu suporte à implementação da CBSS, a empresa

“foi inovadora na implantação de valores de conhecimento e tecnologia de ponta. Esta combinação propiciou a rápida criação da empresa numa plataforma tecnológica diferenciada. A associação com o adquirente e com os emissores [dos cartões] criou uma sinergia operacional e de negócios de difícil superação” (DADO, 2004: 106 - parêntesis destes autores).

Concluindo, a metodologia adotada para o desenvolvimento do produto Visa Vale e para a posterior operação e gestão da organização incluiu vários aspectos de gestão inovadores para o setor, que podem ser assim delineados (DADO, 2004: 106-7):

- i) criação e desenvolvimento de um núcleo de gestão altamente capacitado e especializado;
- ii) mapeamento, desenho, documentação e operação baseada em processos, sub-processos e padrões operacionais, geridos por painel de controle e de exposição de cada processo aos riscos inerentes;
- iii) parque tecnológico em ambiente distribuído, com a adequada infra-estrutura para atender aos requerimentos do negócio, tendo em vista o seu posicionamento em excelência operacional e inovação;
- iv) *web site* “clusterizado” e balanceado, objetivando garantir alta performance e disponibilidade, dado que, segundo informação dos entrevistados e através da consulta aos documentos e arquivos da Companhia, 99,6% dos pedidos de benefícios feitos pelos clientes trafegam por este canal.

4.3 Os parceiros da aliança estratégica e o modelo de negócios

O desenvolvimento de alianças com diversas empresas para constituição do “sistema de valor” da CBSS revestiu-se de um caráter predominantemente estratégico, visto que o modelo de negócios baseado em aplicação intensiva de conhecimento e tecnologia demandava também um “sistema de valor” inovador para os padrões do setor.

De acordo com a visão estratégica do negócio desenvolvida pelos acionistas, as alianças estratégicas visavam a permitir (DADO, 2004: 113):

- i) acesso a recursos, informações e conhecimento cruciais para o processo de desenvolvimento de novas vantagens competitivas, através de combinações ou exploração de novos nichos de mercado e de novos produtos e serviços;
- ii) possibilidades de atuar em mercados anteriormente inalcançáveis, graças à capilaridade de rede de distribuição e da rede eletrônica de captura;
- iii) ganhos de experiência, com o acesso e a utilização de tecnologia de ponta exigida pelo modelo de total integração entre os parceiros;
- iv) investimentos e riscos distribuídos quando da mobilização dos recursos, sejam os de inteligência, representados pelos especialistas, sejam os de capital;
- v) incentivos à troca de experiência e a novas idéias que possam resultar em inovação ou melhoria contínua dos produtos e serviços;

- vi) alianças com marcas que contam com alto reconhecimento e credibilidade junto aos seus públicos, como a Visa, os bancos ABN Real, Bradesco e BB Banco de Investimentos, a Visanet, a EDS, a Daruma Orga, a Flash Courier e outras;
- vii) desenvolvimento de novas aplicações para tecnologias já instaladas, via troca e disseminação de *best practices*, disciplina e busca de melhoria contínua em fóruns promovidos para a troca de experiências.

O Quadro 3 mostra a composição do modelo de parcerias desenvolvido pela CBSS.

Quadro 3 – Parceiros do modelo de negócios da CBSS

Parceiro	Principais responsabilidades no modelo CBSS
Bancos (Bradesco, ABN-Amro Real e BBB Investimentos)	Prospecção de clientes e comercialização dos produtos Visa Vale
Visanet	Logística de reembolso, rede eletrônica de captura
EDS	Emissão de cartões, processamento das transações
Interchange	Comunicação via EDI
Net Set	Instalação e manutenção de terminais POS no Brasil
Proceda	Operação das transações eletrônicas da Visanet
Proservi/Transprevi	Coleta de comprovantes de vendas e resumos de operações, análise de fraudes
Speed-cargo	Armazenamento, manuseio e entrega de suprimentos aos estabelecimentos, envio o <i>kit</i> inicial aos estabelecimentos
Daruma-Orga	Gravação de <i>chips</i> e tarjas magnéticas dos cartões, gravação em alto relevo
American BankNote	Gestão de suprimentos gráficos, impressos de segurança, fabricação de cartões
Flash Courier	Distribuição e entrega de cartões, senhas e boletos de cobrança

Fonte: os autores, a partir de Dado (2004, 107-104).

Os parceiros estratégicos estão interligados por complexas e modernas redes de tecnologia e telecomunicações. Calcula-se que cerca de 200 mil estabelecimentos dos setores de refeição e alimentação (restaurantes, lanchonetes, supermercados, açougues, padarias, etc. – cerca de 25% do total de estabelecimentos filiados à rede Visanet) estão interligados por esta plataforma eletrônica com monitoração *on-line*. Todos os sistemas são dotados de planos de contingência e garantidos por SLA (*service level agreement*) entre todos os parceiros. Desta forma, a CBSS garante nível de serviço ao cliente próximo a 100% de acessibilidade. (DADO, 2004)

A Figura 2 demonstra a dinâmica e a complexidade do modelo de operação da CBSS, bem como os elos integrativos da aliança estratégica do negócio.

Figura 2: Modelo de negócios da CBSS

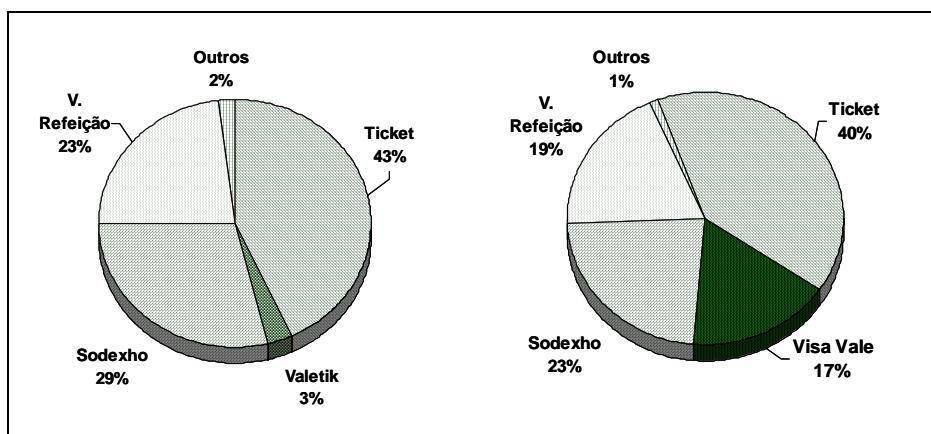


Fonte: equipe de consultores da CBSS (dezembro/2002), conf. Dado (2004, 114)

Esta figura expressa as premissas do modelo conceitual de gestão e operação da CBSS. O modelo propiciou a formulação da visão geral e da proposição de valor da empresa, posteriormente compartilhadas entre todos os elos da aliança. A ênfase central recai sobre os requisitos tecnológicos que garantem a excelência operacional e a estruturação organizacional, cujo foco está voltado para o cliente e para o resultado. Esta organização em rede, baseada em processos, concede aos parceiros autonomia com responsabilidade por resultados, exigindo, para sua continuidade, o contínuo alinhamento estratégico entre todos os parceiros.

Os impactos no setor provenientes da entrada da CBSS foram enormes, mas sua explicitação foge aos objetivos deste trabalho. Os impactos estendem-se desde o re-posicionamento referente à parcela de mercado detida por cada um dos competidores até os aspectos de aceleração da transição tecnológica, bem como à busca de novos mercados, especialmente os formados pelo grupo de pequenas e médias empresas e por empresas localizadas fora dos grandes centros urbanos. A título de ilustração, a figura abaixo demonstra a situação dos competidores em 2002 e em 2004 (projetado), a partir da entrada da CBSS.

Figura 3: Participação no mercado em 2002 (real) e 2004 (projetado), com a inclusão da Visa Vale



Fontes: dados de 2002: Gazeta Mercantil (2003; 2004) e MTE (2003); projeção para 2004: Dado (2004)

5. Conclusão

O desenvolvimento de um modelo de negócios inovador, fortemente calcado nas TIs e baseado em gestão por processos e alianças estratégicas, por parte da CBSS, lançou um novo marco na competitividade no setor. Em muitos aspectos este processo ocorreu conforme as bases conceituais delineadas pela teoria de competitividade baseada nas TIs, conforme apresentado na revisão teórica deste artigo. Os comentários a seguir visam a deixar de maneira mais explícita o relacionamento entre as bases conceituais e a dinâmica da CBSS, conforme apresentada no estudo de caso.

Um dos aspectos mais notáveis do caso Visa Vale é a reconstrução da cadeia de negócios que a CBSS operou no setor. Esta reconstrução pode ser compreendida em dois aspectos. Primeiro, em relação à forma como as atividades são realizadas. As empresas podem obter vantagens competitivas pela execução das atividades de sua cadeia de valor de modo a reduzir custos e permitir menores preços ou gerar diferenciais perante os clientes. O modelo operacional da CBSS, por utilizar uma plataforma totalmente eletrônica, praticamente erradicou todos os custos e investimentos necessários na plataforma gráfica de cupons, além de reduzir drasticamente os processos de compra, controle e distribuição do benefício nas empresas-clientes e agilizou os processos de utilização e reembolso para usuários e estabelecimentos comerciais. Outro ponto a ser realçado refere-se ao tipo de infra-estrutura necessária à operação do negócio. No caso da plataforma gráfica, os principais investimentos

estão na disponibilização ou contratação de ativos fabris ligados à produção gráfica e na logística de entrega e reembolso dos documentos físicos. No caso da plataforma eletrônica, os investimentos dirigem-se basicamente à rede de telecomunicações e terminais ponto-de-venda para a captura e processamento das informações.

O segundo aspecto refere-se à questão da diferenciação que este novo arranjo permitiu à CBSS. Um dos grandes limitadores da plataforma gráfica era sua capilaridade e a possibilidade de atendimento a clientes de pequeno e médio portes localizados em pontos distantes dos grandes centros urbanos. Com a plataforma eletrônica, o atendimento a este perfil de cliente torna-se não só possível como viável, contribuindo para a diferenciação do produto Visa Vale. Mesmo entre clientes de maior porte e localizados próximos aos grandes centros, a agilidade de processamento e atendimento através da plataforma eletrônica também se constitui forte fator diferenciador.

O modelo de negócios da CBSS também mudou o perfil dos *players* do mercado e a relação de forças existentes entre eles. Por um lado, rompeu barreiras existentes no setor em relação ao domínio do *know-how* do negócio quando baseado na plataforma gráfica. Por outro lado, criou barreiras a novos entrantes, cujas exigências mudaram radicalmente. Se no caso da plataforma gráfica os investimentos em ativos fabris e em logística eram os fatores-chave a serem considerados, no caso da plataforma eletrônica a disponibilidade ou possibilidade de acesso a redes capilares de telecomunicações e captura de informações torna-se o fator-chave e com sérias restrições: quantas redes de telecomunicações como a Visanet existem hoje disponíveis para acesso no País? Qual o volume de tempo, conhecimento e investimento necessários para o desenvolvimento e implantação de uma rede de telecomunicações minimamente apropriada para competir com a rede Visanet? Além de representar alterações na estrutura do setor, a plataforma eletrônica constitui-se, por estes aspectos, uma grande barreira à entrada de novos competidores.

Focando o aspecto do chamado “sistema de valor”, uma fonte de vantagens competitivas é a capacidade da empresa em coordenar e otimizar os elos existentes entre os diversos parceiros. A capacidade de diferenciação do sistema como um todo reflete a contribuição que cada atividade de valor é capaz de fornecer na direção do atendimento das necessidades dos clientes. O modelo de alianças estratégicas desenvolvido pela CBSS procura explorar, através de sua predominante base de TIs, a eficiência dos elos de ligação do sistema de valor. Por outro lado, a organização de todo o sistema de valor com base em processos é uma fonte de potencialização do conhecimento das organizações parceiras, visando a levar ao cliente serviços eficientes e diferenciados. O contínuo alinhamento estratégico entre os parceiros promovido pela CBSS torna-se um instrumento de fortalecimento do sistema de valor no sentido de manter o direcionamento de entrega de um valor superior para os clientes.

A plataforma eletrônica também representa uma profunda alteração no formato do produto. Embora ambos os produtos, cupom e cartão, se configurem em meios de representação de uma informação (valor do benefício), os processos de captura e processamento da informação envolvidos em cada um dos formatos apresenta diferenças profundas em termos de recursos, logística e tempo envolvidos. Enquanto no caso da plataforma gráfica, o processamento de um cupom possa levar vários dias e ser sujeito a diversos tipos de erros e fraudes, na plataforma eletrônica este processamento é virtualmente instantâneo e com baixo risco de falhas e fraudes.

Em relação à obtenção de vantagens competitivas através do escopo competitivo, vários aspectos podem ser apontados. Um dos que ficam mais evidentes é a exploração de inter-relacionamentos entre setores. O modelo de operação da CBSS, que atua como uma prestadora de serviços, conta com significativa colaboração e influência dos setores financeiro, através dos bancos que dele participam, e de tecnologia, através da Visanet e seus parceiros tecnológicos, como a EDS, entre outros. Nenhum outro competidor do segmento

apresenta este grau de inter-relacionamento entre setores diferentes, concentrando-se, basicamente em sua própria cadeia de valor. Uma das implicações profundas deste inter-relacionamento para o setor de refeição-convênio é a alteração de fronteiras entre estes setores. Enquanto na plataforma gráfica todo o modelo de negócios (comercialização, logística de entrega, logística de reembolso, gestão de financeira e de RH) encontra-se centrada na mesma organização, no caso da CBSS estes processos encontram-se divididos entre organizações de diversos setores, criando um novo tipo de sistema de valor dentro do setor de refeição-convênio.

Um segundo fator relacionado ao escopo competitivo refere-se à abrangência geográfica. Na medida em que a base tecnológica de captura da Visanet estende-se por todo o País, o formato geográfico de competitividade do setor altera-se. Enquanto na plataforma gráfica as decisões estratégicas relacionadas ao atendimento de clientes ou nichos de clientes localizados em mercados distantes geograficamente passava por questões de extensão ou criação de bases de atendimento para distribuição e reembolso dos cupons, impondo, por isso, restrições a certos tipos de mercados e clientes que poderiam ser atingidos pelas empresas, na plataforma eletrônica, sua eventual extensão nacional, permite que se criem estratégias de cobertura praticamente todos os mercados e tipos de clientes, alterando, portanto, os conceitos do que são mercado e cliente-alvo para o setor de refeição-convênio. Um dos maiores impactos destas novas possibilidades é a ampliação do número de empresas com possibilidade de adesão ao sistema. Esta percepção está relacionada ao fato de que, muitas vezes, devido aos altos custos representados pelo manuseio e distribuição dos vales em formato papel, as empresas-cliente que beneficiam seus empregados, no geral, estão concentradas nos maiores centros urbanos e, em sua grande maioria, são de médio e grande porte. Com a simplificação operacional e redução dos custos com manuseio, logística e segurança decorrentes da plataforma eletrônica, as organizações de pequeno porte e aquelas afastadas dos grandes centros urbanos poderão aderir ao PAT sem maiores dificuldades e sem ter que pagar mais por isso.

Por fim, um terceiro fator relacionado ao escopo competitivo refere-se à possibilidade de interligação do produto Visa Vale com outros tipos de cartões eletrônicos de uso difundido, o que alçaria o produto convênio-refeição a um patamar de complexidade muito acima da tradicional operação do setor. Deste modo, as bases da competição ganham formatos totalmente novos, exigindo, até, um completo re-arranjo de todo o setor de refeição-convênio.

O caso Visa Vale também é exemplar para demonstrar o emprego estratégico das TIs como ferramentas de suporte operacional (todas as operações da CBSS são baseadas em plataformas eletrônicas), suporte aos processos (que foram desenhados desde seu início a partir das possibilidades oferecidas pelas TIs, diferente da plataforma tradicional onde as TIs foram introduzidas posteriormente para agilizar os processos existentes), suporte à inovação (uma vez que a estrutura tecnológica permite que se aproveite o melhor da competência de todos os parceiros envolvidos e incentiva a prática de busca por melhorias contínuas) e suporte ao gerenciamento estratégico dos negócios (dado o nível de integração, rapidez e confiabilidade das informações que a base tecnológica permite).

O caso Visa Vale mostra-se, por estas considerações, um significativo exemplo de integração entre teoria acadêmica e prática organizacional, de modo a reforçar a importância do desenvolvimento de estudos estratégicos conjuntamente pela academia e pelas organizações.

Referências bibliográficas

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo : Atlas, 1998.

- CASH, J. I.; KONSYNSKI, B. R. Os sistemas de informações reformulam as fronteiras competitivas. In: McGowan, W. G. (pref.) *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p. 97-114.
- CASTELLS, M. A. *A era da informação*. v. I A sociedade em rede. 4 Ed. São Paulo : Paz e Terra, 2000.
- DADO, D. C. *A gestão do conhecimento no desenvolvimento do Programa de Alimentação do Trabalhador: estudo de caso do produto Visa Vale*. 2004. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In: DOSI, G. et alii. *Technical change and economic theory*. London : Printers Publishers Ltd, 1988. Págs. 38-66.
- GAZETA MERCANTIL. VR Foca Empresas do Nordeste, p. A-1, 30/1/2003.
- _____. VR Leva Vale com *Chip* a Recife, p. B-13, 19/3/2004.
- MARCHAND, D. A; KETTINGER, W. J.; ROLINS, J. D. Information orientation: people, technology and the bottom line. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p. 69-80, Massachusetts : Summer, 2000.
- _____. *Information orientation: the link to business performance*. Oxford : Oxford University Press, 2002
- MATHIAS, J. *Panorama Setorial: O Mercado de Refeições*. São Paulo : Gazeta Mercantil, jun./2000. 3 v.
- MFARLAN, F. W. A tecnologia da informação muda a maneira de competir. In: McGowan, W. G. (pref.) *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p. 85-96.
- PASSOS, C. A. K. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGI, S. (orgs.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro : Campus, 1999. p. 58-83.
- PORTR, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- _____; MILLAR, V. E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: McGowan, W. G. (pref.) *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p. 61-84.
- SANTOS, M. DOS. *A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias empresas*. 2004. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- VALLE, B. M. Tecnologia da informação no contexto organizacional. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, Jan./Abr. 1996.

Sites da Internet

- MTE. <<http://www.mte.gov.br/Temas/PAT/conteudo/beneficios.asp>>. Acesso em 23/9/2003.
- VR Vales Ltda. <<http://www.vr.com.br>>.
- Sodexho do Brasil Comercial Ltda. <<http://www.sodexho.com.br>>.
- Ticket Serviços S/A. <<http://www.ticket.com.br>>.