

Ambiente Interno para Inovação em uma Empresa de E-Commerce: O Caso Net Flores

AUTORES

RENATO MACHADO COSTA

Universidade de São Paulo

rmcosta@usp.br

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP

resendemelo@hotmail.com

MARCOS VINÍCIUS CARDOSO

FEA

mvcardos@usp.br

CARLOS EDUARDO COELHO FERREIRA

Fundação Getulio Vargas

cecf@gvmail.br

RESUMO

Durante a última década, o Comércio Eletrônico (CE) tem se mostrado uma área de importância crescente para os pesquisadores de Sistemas de Informação e de Administração de Empresas. Numerosos estudos analisaram o impacto do CE nas organizações, como ele transformou a forma dos negócios operarem e como ele dissemina informação para os clientes e entre eles. A Internet oferece uma plataforma adequada de CE para que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) participem de mercados globais, graças à flexibilidade da Internet e à natureza dos negócios das PME's. A Internet e suas tecnologias associadas têm mais a oferecer para as PME's do que os ambientes tradicionais estabelecidos de comunicação e processamento de informação. Dado o importante papel das PME's em muitas economias, o sucesso da alavancagem dos negócios dessas empresas pela Internet é crítico para o futuro das economias globais. Dentro deste contexto, este artigo objetiva **caracterizar a gestão de inovações em uma empresa de venda de flores pela internet**. Para que se concretize este objetivo, serão investigados os seguintes aspectos: **(i) o ambiente interno da empresa; (ii) as particularidades do seu modelo de negócio baseado em e-commerce** e, adicionalmente, **(iii) os processos e inovações provenientes de sua operação internacional**.

PALAVRAS-CHAVES: Inovação; PME; Comércio Eletrônico.

ABSTRACT

During the last decade, eCommerce is becoming an area of growing importance for Systems of Information and of Administration researchers. Numerous studies analyzed the impact of eCommerce in the organizations, how it transformed the way businesses are done and how it spread information for the customers and among them. Internet offers an appropriate eCommerce platform so that the Small and Medium Enterprises (SMEs) can participate in global markets, due to the flexibility of Internet and the nature of SME's businesses. Internet

and its related technologies have more to offer for SMEs than the established traditional communication and information processing environments. Given the importance of SMEs in many economies, the success of the leverage of those companies businesses through the Internet is critical for the future of the global economies. In this context, this paper aims to characterize the innovation management in a company selling flowers on the Internet. In order to achieve this purpose, the following aspects will be investigated: (i) internal environment of the company; (ii) the particularities of its business model based on eCommerce and, (iii) the processes and innovations arising from its international operation.

KEY-WORDS: Innovation; SME; E-Commerce

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 90 o uso da Internet pelos indivíduos e nos negócios teve um crescimento fenomenal, e continua crescendo até hoje. Em 1999, dois milhões de novos usuários se juntavam à Internet por mês. Este crescimento inacreditável atraiu o interesse de muitos negócios para entrar no mundo “online” ou “pontocom”. Em 1995, havia pouco mais de 27 mil nomes domínios comerciais (.com) de alto nível registrados, apenas dois anos e meio mais tarde eles chegavam a 764 mil.

Entretanto, quando a bolha estourou em abril de 2000, os valores extraordinários das ações e as injeções massivas de capital de risco se dissiparam, em uma baixa interminável. Por outro lado, o ceticismo a respeito da “e-economy” foi muito exagerado. Apesar da quebra das empresas “pontocom” e das condições econômicas atuais, a migração de negócios para a Internet continua.

Durante a última década, o Comércio Eletrônico (CE) tem se mostrado uma área de importância crescente para os pesquisadores de Sistemas de Informação e de Administração de Empresas. Numerosos estudos analisaram o impacto do CE nas organizações, como ele transformou a forma dos negócios operarem e como ele dissemina informação para os clientes e entre eles.

De acordo com dados do site www.e-commerce.org.br, no período de 2000 a 2008 houve nos Estados Unidos um crescimento de 130% na quantidade de usuários de Internet, atingindo um total de 220 milhões de pessoas, que representam uma adesão de 72% de sua população. China e Índia experimentaram crescimentos superiores a 1000% no mesmo período, atingindo 253 milhões e 60 milhões de usuários, respectivamente. No Brasil atingimos a marca dos 50 milhões de usuários (26% de nossa população), com crescimento de 900% neste período.

A principal característica da Internet que favorece as PME's é que ela é baseada em tecnologia não-proprietária, além de ser independente de distância, localização e horário. A disponibilidade universal e a baixo custo da Internet é vista pelas PME's como sendo a base para o desenvolvimento das principais oportunidades de negócios globais. A capacidade da Internet de fornecer serviços online a custos viáveis para as PME's, e o acesso à infraestrutura global de TI a baixo custo, 24 horas por dia, sete dias por semana, provê às PME's email de alcance mundial, fontes de informação online em base global, facilita o marketing de produtos e serviços para uma audiência global e permite a transferência de arquivos entre sistemas de computadores em qualquer lugar do mundo.

O crescimento da Internet como meio de prover uma infraestrutura de baixo custo oferece novas oportunidades para as PME's introduzirem o comércio eletrônico em suas atividades de negócio, em um ambiente de baixo risco. A Internet traz oportunidade para a difusão de novos produtos, a possibilidade de adaptar produtos e serviços para atender requisitos locais, como o caso de livrarias ou lojas de música online, e outros produtos de nichos vendidos por PME's.

A Internet e suas tecnologias associadas têm mais a oferecer para as PME's que os ambientes tradicionais estabelecidos de comunicação e processamento de informação. As características únicas da Internet apresentam potencial para mudar os negócios de forma mais drástica do que era possível até então, com o modo convencional de se fazer negócio. Segundo Poon e Swatman (1999), dado o importante papel das PME's em muitas economias, o sucesso da alavancagem dos negócios dessas empresas pela Internet é crítico para o futuro das economias globais.

Dentro deste contexto, este artigo objetiva **caracterizar a gestão de inovações em uma empresa de venda de flores pela internet**. Para que se concretize este objetivo, serão investigados os seguintes aspectos: **(i) o ambiente interno da empresa;** **(ii) as**

particularidades do seu modelo de negócio baseado em e-commerce e, adicionalmente, (iii) os processos e inovações provenientes de sua operação internacional. Na Figura 1 podemos ver o Modelo de Análise proposto no estudo.

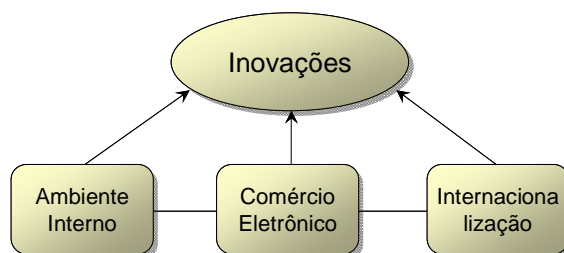


Figura 1: Modelo de Análise (elaborado pelos autores)

O artigo apresenta a seguinte estrutura: referencial teórico sobre o ambiente interno para inovação; as particularidades dos modelos de negócios eletrônicos e; o processo de internacionalização de empresas. Posteriormente são tratadas as questões metodológicas, adiante a descrição do caso da empresa Net Flores e finalmente as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ambiente Interno para Inovação

Iniciaremos este tema com a discussão empenhada por Mendel (2004) ao mencionar os fatores internos físicos e organizacionais como determinantes para a inovação em uma organização: estratégia de novos produtos e serviços; ambiente físico; comunicação clara e fluida; estrutura organizacional flexível; atuação em equipe (clima de confiança); liberdade e autonomia; participação; atuação gerencial que favoreça a participação; reconhecimento e recompensa; capacitação e desenvolvimento; disponibilidade de recursos e aprendizagem organizacional.

Em síntese aos aspectos mencionados acima, tomamos como base o estudo realizado com cinco empresas de base tecnológica desenvolvido por Fiates, Serra *et al.* (2008) envolvendo quatro grupos de componentes considerados essenciais a um ambiente propício à inovação: (i) a cultura organizacional; (ii) a estrutura organizacional; (iii) os recursos humanos e (iv) a infra-estrutura. A seguir mencionaremos a relação existente entre estes componentes no processo de inovação:

A **cultura organizacional** pode ser compreendida como o resultado de um processo de aprendizagem construído socialmente. Nisto insere-se culturas que valorizam de sobremaneira a aquisição de conhecimento entre os membros da organização e seus colaboradores externos. Culturas que valorizam a inovação possuem uma postura aberta a novas experiências; a aceitação de riscos calculados e ao reconhecimento de erros (Neely e Hii, 1998; Tucker, 2002; Sluis, 2004).

No que tange a **estrutura organizacional**, empresas que visam à inovação necessitam de uma estrutura que permita flexibilidade, para facilitar tanto a resposta às mudanças no ambiente externo como a comunicação entre os membros internos. Por isto estruturas horizontais, sem muitos níveis hierárquicos, que se orientam em equipes multifuncionais são preferíveis em ambientes que busquem criar condições para inovações (Janov, 1996; Allen, 2000).

Os **recursos humanos** são essenciais nas organizações inovadoras, e para isto, é necessário que estejam incluídos nas principais transformações desejadas internamente. O desenvolvimento das pessoas e de seu potencial criativo envolve a capacidade de agir em diversas situações encontrando soluções para os entraves apresentados. Para isto, destaca-se a

importância do papel dos líderes organizacionais em reconhecer o mérito e promover seus funcionários devido à contribuição que geram ao processo de inovações (Fiates, 2001; Barbieri, 2004).

Por fim, a **infra-estrutura** necessária para a aquisição de informações e a sua transformação em conhecimento. O ambiente físico deve propiciar a interação entre as pessoas, sobretudo a disposição de equipamentos com tecnologias adequadas para o trabalho dos funcionários (*Ibid.*).

Após traçar as particularidades de cada componente do ambiente organizacional utilizado na pesquisa com empresas de base tecnológica e o ambiente interno para inovação realizada por Fiates, Serra *et al.* (2008) cabe mencionar os aspectos que foram observados no estudo realizado por estes autores, mostrados na **Tabela 1**.

Tabela 1: Componentes do Ambiente Organizacional

Componentes	Aspectos
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Visão e objetivos compartilhados - Valorização da aprendizagem - Estímulos e recompensas - Aceitação de erros - Ambiente colaborativo e participativo
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão de tarefas (trabalhos em equipe) - Formalização de procedimentos - Poder e controle (papel dos líderes) - Comunicação (acesso às informações) - Oportunidade de interação (interna e externa)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de desenvolvimento - Liberdade e autonomia - Sistema de remuneração e recompensas - Possibilidade de ascensão profissional
Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico - Acesso às novas tecnologias - Tecnologias de informação - Recursos disponíveis

Fonte: Adaptado de Fiates, Serra *et al.*(2008)

2.2 Internet e Comércio Eletrônico

Pode-se dizer que poucas tecnologias se espalharam tão rapidamente ou se tornaram tão largamente utilizadas quanto os computadores e a Internet. Esta proliferação da tecnologia computadorizada na Internet acarretou, nas últimas duas décadas, uma mudança de paradigma no modo como os negócios são conduzidos, que se manifesta no Comércio Eletrônico de forma bastante intensa.

Comércio Eletrônico (CE) pode ser definido como “uma metodologia moderna de negócio, que endereça as necessidades de organizações, comerciantes e consumidores, para cortar custos enquanto melhora a qualidade de produtos e serviços, e aumenta a velocidade de entrega de serviços” (Kalakota e Whinston, 1996).

Para Venetianer (2000) CE é “o conjunto de todas as transações comerciais realizadas por uma empresa, visando atender direta ou indiretamente um grupo de clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados através da rede mundial *Internet*”. Também podemos entender CE como sendo “qualquer transação concluída por intermédio de computadores, que envolve a transferência de propriedade ou direitos de uso de bens e serviços” (Parker e Grove, 2000).

A despeito da definição adotada, é importante destacar que as atividades de comércio eletrônico têm sido responsáveis por uma expressiva parcela do crescimento e da proliferação da Internet, inicialmente concebida apenas como uma ferramenta de informação, mas que atualmente oferece muitas oportunidades de negócios que transcendem aquelas dos meios tradicionais, movendo as fronteiras das organizações para além das restrições físicas de seus canais tradicionais de distribuição, e permitindo acesso facilitado aos mercados globais online (Chaudhury e Kuilboer, 2001; Lawrence, 2008)

2.3. O Modelo ICTD

A Internet trouxe para os diversos agentes econômicos, sejam indivíduos ou empresas, canais alternativos para estes trocarem informações, se comunicarem, distribuírem diferentes tipos de produtos e serviços, e para iniciarem transações comerciais formais. Angehr (1997a) propôs um modelo conceitual, que apresenta as implicações estratégicas da Internet para os negócios. O modelo ICTD recebeu esse nome devido à segmentação feita pelo autor do espaço criado pela Internet, em quatro “*espaços virtuais*”: de **Informação**, de **Comunicação**, de **Distribuição** e de **Transação**, como mostra a **Figura 2**.

O **Espaço Virtual de Informação (EVI)** está ligado à visibilidade. Aqui são apresentadas informações sobre a empresa, seus produtos, seus preços, o que está disponível, e assim por diante. Pode oferecer flexibilidade para o visitante escolher seu próprio caminho, mas a rigor é um canal de comunicação de *mão única*. Representa uma nova forma de “*vitrine*” da empresa.

O **Espaço Virtual de Comunicação (EVC)** cuida da interação. Como um *Café*, ele oferece um “*espaço*” para um engajamento na construção de relacionamentos, troca de idéias ou opiniões. Pode variar desde um simples chat até um sofisticado espaço 3D no qual os indivíduos se “*encontram*”. Membros da comunidade virtual podem se comunicar em alta velocidade, baixo custo e ultrapassando as restrições tradicionais, físicas e geográficas.

O **Espaço Virtual de Distribuição (EVD)** diz respeito à entrega do serviço. Como no caso de um serviço postal, há restrições nos tipos de itens que podem ser entregues por este canal – ele somente é adequado para produtos e serviços que possam ser total ou parcialmente digitalizados. O comprador recebe “*alguma coisa*”, mas o pagamento ocorre em outro local.

O **Espaço Virtual de Transação (EVT)** trata da comercialização propriamente dita. Ele funciona como uma bolsa de valores, as mercadorias e serviços não são transferidos neste espaço, somente os pedidos, acordos, cobranças e pagamentos.

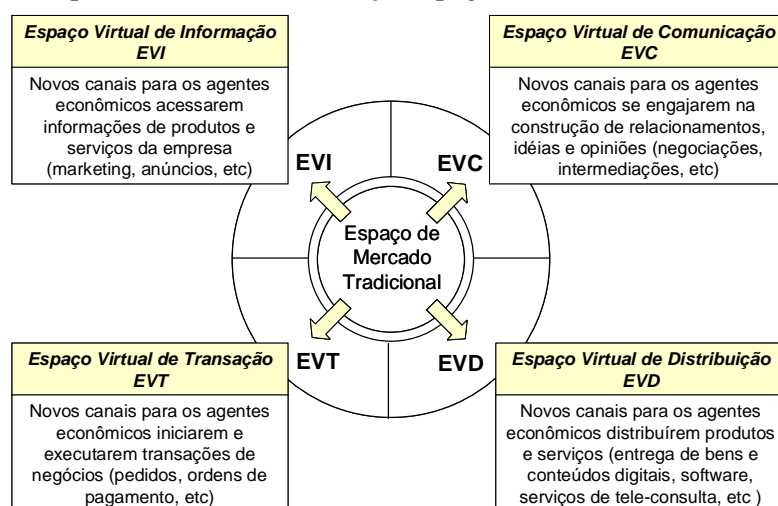


Figura 2: Os Quatro Espaços Virtuais (adaptado de Angehrn, 1997b)

Segundo Angehr (1997a), os quatro espaços virtuais devem ser tratados de forma separada, porque em geral eles estão ligados a objetivos estratégicos diferentes, e vão demandar tipos diversos de investimentos e ajustes organizacionais. Porém o entendimento destes espaços vai contribuir para uma empresa definir a melhor forma de emprego da Internet em seu ambiente de negócio.

Este modelo já foi usado para diagnosticar a maturidade e a estratégia da Internet em setores inteiros, como o bancário (Angehrn e Meyer, 1997), além de ser útil para se estruturar e detectar oportunidades em uma empresa individualmente.

2.4. Aspectos da Internacionalização de Empresas

No momento em que uma empresa vê a necessidade de se aventurar no mercado internacional ela tem que definir claramente em quais países e com que modelos ela deseja operar. Quanto à escolha dos países pode se optar por aqueles que apresentam uma estrutura competitiva mais adequada (Porter, 1989; 2001), aqueles cujo mercado ou os fatores de produção sejam mais atraentes, ou ainda países cujas distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas sejam menores em relação ao país de origem (Ghemawat, 2001).

Quanto ao modelo de internacionalização diversos autores apresentam formas alternativas de operação partindo desde a exportação indireta ao investimento direto via aquisição e fusões ou abertura de subsidiárias (Daniels e Daniels, 1996; Deresky, 2004). Uma das opções utilizadas na década de 1990 foram as alianças estratégicas que, além de contribuírem para o desenvolvimento internacional das empresas (Inkpen e Beamish, 1997), também servem para desenvolver as competências necessárias para competitividade sustentável (Hamel e Prahalad, 2005).

No caso das Pequenas e Médias Empresas (PME's), a Internet oferece uma plataforma adequada para que estas participem de mercados globais, graças à flexibilidade da Internet e à natureza dos negócios das PME's. Lymer, Johnson *et al.* (1998) mostraram que antes da Internet muitas PME's eram incapazes de conduzir negócios em escala global devido aos altos custos associados com as Redes de Valor Agregado e os tempos de espera necessários. Estes fatores geralmente criavam barreiras para investimento em aplicações de CE e seu uso extensivo, inibindo a expansão do CE fora das grandes empresas e de seus principais parceiros comerciais (Neches *et al.*, 1994).

Entretanto, com a expansão da tecnologia de Internet, as PME's se tornaram capazes de se comunicar, compartilhar e recuperar informações facilmente em escala global. Um dos maiores atrativos da Internet para os negócios decorre de sua flexibilidade, seu baixo custo e seu alcance global. Como a Internet permite o comércio virtualmente em qualquer lugar e a qualquer hora, as PME's podem entrar e participar de novos mercados com menor custo e mais eficientemente, e as grandes empresas são capazes de fazer a seleção, avaliação e trabalhar em conjunto com outras empresas mais rapidamente (Townsend, 2001).

De acordo com Lawrence (2008), as PME's enfrentam diversos desafios em seus esforços para atingir uma posição importante em seus mercados, e enfrentar uma competição globalizada. Porém têm ocorrido mudanças fundamentais nas economias dos diversos países que favorecem as PME's. Os movimentos de downsizing e de terceirização de atividades em grandes empresas, à medida que estas estão se reestruturando e se concentrando no *core business*, e a necessidade crescente de uma economia competitiva global, têm criado inúmeras oportunidades para as PME's. Estas mudanças requerem respostas inovadoras para competir em uma economia global, baseada em informação e dirigida ao cliente, os negócios têm que ser eficientes, inovadores, competitivos, focados na qualidade e capazes de responder *just-in-time*.

Além desses aspectos, o uso da Internet por PME's pode abrir novos mercados e novas oportunidades que irão facilitar o crescimento do negócio, contribuir para sua produtividade e

eficiência, e permitir acesso aos mercados globais através da eliminação das barreiras anteriormente impostas pelas fronteiras geográficas. Podemos citar como benefícios específicos a rápida expansão da Internet para comunicação eletrônica, que emergiu como um importante fenômeno no final do século 20, particularmente para as PME's, proporcionando acesso à economia global a custos viáveis (Schech, 2002).

3. METODOLOGIA

O método qualitativo (Goode e Hatt, 1979) foi escolhido, por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores.

O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas à como ou por que são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle (Yin, 2010), que é o caso das características do estudo em questão. Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar ou gerar teoria (Eisenhardt, 1989). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (Yin, 2010).

Na coleta de informações para a formulação do estudo de caso, houve levantamento de dados primários diretamente com o Diretor da empresa Net Flores. A escolha da empresa pesquisada deu-se por conveniência, devido à proximidade com um dos autores desta pesquisa. A entrevista foi realizada pessoalmente em maio de 2010 na sede da empresa em São Paulo/SP, tendo uma duração aproximada de duas horas. O questionário utilizado nesta entrevista foi estruturado valendo-se em sua maior parte de questões discursivas, abordando o ambiente interno para inovação, as particularidades do modelo de negócios eletrônicos utilizado e o processo de internacionalização.

4. ESTUDO DE CASOS: NET FLORES

4.1. A Fundação da Empresa

A empresa Net Flores foi fundada em 1995 por Carlos Eduardo Coelho Ferreira, naquela época, o empresário residia em Brasília, e cursava Administração de Empresas em uma faculdade particular na capital federal.

Identificando a necessidade de serviços *delivery* de flores em Brasília, surge então a idéia de realizar este serviço baseado na internet. Cabe mencionar que existiam serviços *delivery* de flores, mas não através da internet. É importante citar a limitação de infraestrutura presente no Brasil em 1995, havendo pouca disponibilidade de fibra ótica e o sistema de internet ainda emergente, restrito às classes mais elevadas.

Inicialmente o idealizador da Net Flores tinha suas operações limitadas a um escritório dentro de sua casa, operando com um aparelho de fax que transmitia os pedidos para as floriculturas de Brasília e um computador com limitado poder de processamento, dada a tecnologia disponível em meados da década de 90.

Ao longo dos anos, a Net Flores ganhou destaque em Brasília e o fundador da empresa recebeu um convite para lecionar nos cursos de MBA, em disciplinas de Comércio Eletrônico na unidade da Fundação Getúlio Vargas de Brasília.

Posteriormente, no início dos anos 2000, diante do aumento das operações para vários estados do Brasil, o empresário decide transferir as suas operações físicas para a cidade de São Paulo. Decisão concomitante com o seu planejamento acadêmico de continuidade dos estudos, através dos cursos de mestrado e posteriormente doutorado na área de Administração da Informação na EAESP-FGV.

A compra de arranjos de flores é um caso bastante particular de comércio, pois na maior parte das vezes o comprador se encontra em um local diferente daquele onde o produto deverá ser entregue, o que favorece a oferta do serviço de *delivery*, com venda pela internet.

Torna-se importante mencionar que, no modelo de negócios da Net Flores, o papel desempenhado pela empresa é de um *broker*, que faz a intermediação entre os seus clientes e as floriculturas. Com isso, não há qualquer estrutura de plantações de flores ou floriculturas físicas que sejam de posse da Net Flores, somente um escritório onde são realizadas as operações, sediado em São Paulo. Os servidores de rede, que sustentam tecnologicamente a operação, ficam localizados em um *datacenter* no estado americano do Texas.

Atualmente a Net Flores está entre os cinco maiores do mercado, segundo estimativa da própria empresa em decorrência da falta de números oficiais do setor. No mercado mundial, as maiores empresas são as americanas *FTD.com*, *1800 Flowers*, e *Teleflora*.

4.2. Ambiente Interno para Inovação

As questões mencionadas neste tópico estão subdivididas de acordo com o modelo proposto por Fiates, Serra *et al.* (2008), tendo sido citado no referencial teórico. Para isto será discutido o ambiente interno para inovação na empresa devido: (i) a cultura organizacional; (ii) a estrutura organizacional; (iii) os recursos humanos e (iv) a infra-estrutura disponível.

4.2.1. Cultura organizacional

A empresa é organizada por poucos processos, havendo somente três funcionários, que possuem o mesmo nível hierárquico. Estes funcionários são generalistas, ou seja, no caso da falta de algum deles no trabalho, um colega de trabalho poderá executar as suas funções, sem que retarde o fluxo de transações do dia. O processo principal gira em torno dos pedidos de compra dos clientes pela internet e a solicitação para as floriculturas, o que demanda a escolha das floriculturas em função da distância até o cliente e disponibilidade das flores solicitadas.

Dado o reduzido nível hierárquico e proximidade com o Diretor-Fundador da Net Flores, o nível de informalidade no ambiente de trabalho é considerado alto de acordo com Diretor. Inobstante, ser estimulada a informalidade, buscando vigorar um ambiente sem barreiras entre funcionários e o Diretor.

Referente à participação dos clientes, fornecedores e funcionários com sugestões que possam levar a inovações na empresa, estão pontuados na **Tabela 2** as diferentes fases vivenciadas pela Net Flores.

Os funcionários não sofrem punições quando cometem erros no ambiente de trabalho, dado o caráter de confiança e solidariedade entre os colegas de trabalho que se busca estabelecer dentro da empresa. Mesmo sendo reconhecida a contribuição advinda dos funcionários para as operações e o surgimento de inovações, a Net Flores não possuía, até o momento em que foi realizada esta pesquisa, instrumentos de premiação aos funcionários que gerassem algum tipo de inovação na empresa. Tal prática pode ser um estimulante aos funcionários, como também uma forma de competição entre estes funcionários.

Tabela 2: Fases vivenciadas pela Net Flores

PERÍODO	EVENTOS
1ª Fase (1995-2000)	Dependência intensiva do conhecimento de clientes, fornecedores, funcionários e demais <i>stakeholders</i> .
	O modelo de negócio por internet estava sendo moldado, não havia ainda um modelo muito definido de como operar pela internet.
	As inovações foram intensas e freqüentes neste período, sendo muitas vezes de ruptura.

2ª Fase (2001 em diante)	Após o estouro da bolha das empresas <i>ponto com</i> , há uma consolidação de melhores práticas e players.
	Somente os negócios consistentes conseguem permanecer na plataforma da internet.
	As inovações passam a ser menores desde então, sendo na maioria das vezes incrementais, com poucas rupturas.
Atualidade	Não se trata de uma terceira fase, mas uma pressão em adequação dos negócios para a atuação em redes sociais

Fonte: elaborado pelos autores

4.2.2. Estrutura organizacional

Referente ao grau de formalização da estrutura hierárquica e conseqüentemente de seus níveis, como mencionado no item anterior, não há qualquer formalização. A simplificação da hierarquia e a desburocratização dos processos são necessárias em uma empresa no ambiente *ponto com*, dada a flexibilidade exigida para respostas rápidas ao ambiente competitivo que operam. Estas características da Net Flores facilitam o atendimento de seus clientes e o relacionamento com as floriculturas.

Em relação ao acesso das informações dos funcionários da Net Flores, o Diretor da empresa considera que as informações fornecidas por seus funcionários são determinantes para as suas decisões. Como os funcionários estão em contato direto com os clientes e com as floriculturas, a informação provida pelos funcionários é essencial para a manutenção do seu modelo de negócio. Não há barreiras entre as informações que circulam na empresa, sendo explícitas a todos os membros.

Ademais, por se tratar de uma empresa com poucos funcionários onde vigora a informalidade nas relações de trabalho, as atividades de confraternização entre os funcionários ocorrem mais facilmente na Net Flores. Fato este que estimula um clima de cooperação entre os funcionários e de confiança com o Diretor.

4.2.3. Recursos humanos

A empresa analisada não possui um plano de cargos e salários definido, o Diretor acredita que, por todos os funcionários estarem no mesmo nível hierárquico e desempenharem as mesmas funções, não há necessidade de delineamento de cargos e salários. Por tratar-se de uma empresa da nova economia, a estrutura não apresenta uma divisão de cargos de forma piramidal, como é convencional nas empresas.

Os treinamentos fornecidos aos funcionários tratam primordialmente da operação dos sistemas de informação utilizados pela Net Flores. Estes treinamentos são fornecidos pelas empresas responsáveis pela atualização dos softwares. Como se trata de aplicações específicas para a Net Flores, os funcionários são também responsáveis pelo *feedback* ao fornecedor do software, para que se busque adequações ao uso desejado pela empresa.

Por sua vez, por tratar-se de uma pequena empresa *pontocom*, os programas motivacionais visando uma maior participação dos funcionários no trabalho ocorrem informalmente, sem tantos procedimentos como em uma empresa mais tradicional. Cabem ao seu Diretor as ações motivacionais no tratamento diário das operações com os funcionários.

4.2.4. Infraestrutura

Há duas categorias de *softwares* utilizados pela Net Flores, os de código aberto, também conhecidos como *open sources*, instalados nos servidores, que têm como principal benefício não terem custos de licenciamento e atualização. A maior parte dos *softwares* utilizados no escritório são proprietários, ou seja, exigem uma licença de uso; somente uma parte destes

softwares é aberta. O que se objetiva é que todos os *softwares* utilizados sejam *open source*, entretanto para que isto seja possível, é necessária a adequação dos aplicativos à operação Net Flores.

O *datacenter* contratado pela Net Flores localiza-se no estado americano do Texas. Devido ao aumento das operações e a necessidade de descentralização das informações, está em fase de contratação uma replicação do servidor em Toronto (CAN), interligado ao servidor principal por uma conexão de alta velocidade. Na ocasião dos atentados de onze de setembro de 2001, a empresa ficou quase uma semana sem acesso ao servidor, que já era hospedado nos EUA. Este episódio foi um grande motivador para a decisão de investir na replicação do servidor.

Referente ao *hardware* utilizado, a idade máxima dos equipamentos é de cinco anos, e a política da empresa é comprar os equipamentos mais modernos disponíveis, que terão uma vida útil mais longa e maior desempenho para as aplicações. A forma de aquisição optante é o *leasing*, especialmente para os equipamentos situados fora do Brasil.

Entretanto para que seja realizado o investimento em novas tecnologias são determinantes três fatores, conforme a **Tabela 3**.

Tabela 3: Fatores determinantes para investimento em novas tecnologias

FATOR DETERMINANTE	BENEFÍCIO
Aumento do fluxo de serviços	Resposta mais rápida ao processamento de pedidos dos clientes e ligação com as floriculturas
Novas necessidades dos consumidores	Sistemas que consigam suportar inovações demandadas pelos consumidores
Redução de mão de obra	Otimização de processos, sobretudo baseado em operações que necessitem da intervenção humana

Fonte: elaborado pelos autores

4.3. Características do Comércio Eletrônico na Net Flores

Apresentamos aqui as principais utilizações dos Espaços Virtuais (EV) conceituados por Angehrn (1997a) pela Net Flores, na visão do seu Diretor:

EV de Informação: A função principal do site é de uma Loja Virtual para o cliente realizar suas compras. Praticamente toda a informação necessária para que o cliente selecione o produto que vai comprar está disponível no site – características, preços, etc. No início não eram colocadas imagens dos arranjos de flores, porque não há como garantir que uma floricultura fará o arranjo exatamente igual à outra; porém, como os clientes insistiram, a empresa passou a manter uma foto dos arranjos no site. Entretanto há uma mensagem alertando que se trata de uma imagem meramente ilustrativa, pois os arranjos efetivamente entregues poderão ser ligeiramente diferentes. Atualmente o site ainda não contempla muitas informações sobre a empresa, porém há a intenção de incrementar o uso do site para apresentar aos clientes esse tipo de informação.

EV de Comunicação: Os principais canais disponíveis atualmente para os clientes entrarem em contato com a empresa são o envio de email, que pode ser disparado a partir de um link no site, e o telefone. O site apresenta uma relação de números locais nas principais capitais do país e em Miami (USA), e um telefone 0800 disponível para as demais cidades do Brasil. Porém o atendimento do telefone é feito em horário comercial – horário de Brasília, das 8 as 18 h de segunda a sexta-feira e das 8 às 12 aos sábados, e não está disponível aos domingos e feriados nacionais. Ainda não estão disponíveis no site outros tipos de canais eletrônicos, como chat, fórum, twitter, etc.

EV de Distribuição: Como o produto comercializado é físico, o site não é utilizado para a distribuição dos produtos. Nesse sentido, a única atividade que foi disponibilizada no site é a mensagem que o cliente deseja transmitir junto com as flores, que é digitada pelo próprio cliente no site ao fazer a sua compra, e que será transferida para a floricultura que ficará responsável pela entrega, na maior parte dos casos sem intervenção humana.

EV de Transação: No início a transação era feita parcialmente pelo site, porque o cliente informava no site o número do cartão de crédito, mas o pagamento era feito manualmente por um funcionário da empresa, que precisava solicitar uma autorização por telefone, preencher um boleto e enviar para o banco. Depois houve um avanço, quando o funcionário passou a usar uma máquina online da operadora do cartão, fazendo os pedidos com menos operações manuais. Porém ainda assim era necessário que cada pagamento fosse concluído com intervenção do funcionário. Atualmente a transação de compra é realizada pelo cliente totalmente pelo site, que está integrado a um aplicativo próprio da operadora, que recebe os dados do cartão de crédito do cliente, permitindo assim a realização da transação de compra e pagamento de ponta a ponta, sem interferência manual dos funcionários da empresa.

O envio dos pedidos da Net Flores para as floriculturas que farão a entrega ao cliente final é feita de forma diferente, dependendo da estrutura que cada uma dispõe. Há alguns casos que esta transação poderia ser totalmente automática, em outros é necessária a intervenção humana no processo. Porém em todos os pedidos é feita uma verificação humana, pois pode haver mensagens ofensivas ou até ameaças, e nesses casos o pedido pode ser recusado pela empresa na fase de verificação.

Seguem as formas usadas pela empresa para envio do pedido para as floriculturas:

Automática: envio direto para uma aplicação de e-commerce (B2B) da floricultura, ou envio do pedido por fax automaticamente pela aplicação da Net Flores;

Manual – o pedido é repassado por um funcionário por telefone para a floricultura.

4.4. Vantagens e Barreiras Percebidas pela Empresa

Em relação às vantagens que a empresa percebe pelo uso da Internet e do Comércio Eletrônico, em relação a outras formas de operação, foi relatado que há uma grande diferença entre o modelo de atuação da Net Flores e de empresas concorrentes, que surgiram como floriculturas tradicionais e somente depois migraram para a Web, como vemos na **Tabela 4**.

Tabela 4: Modelos de Atuação – Net Flores *versus* Tradicional

ASPECTO	NET FLORES	FLORICULTURAS TRADICIONAIS
Modelo de negócio	<i>Click (bits)</i> – não há entrada ou saída de mercadorias, o que circula são apenas os pedidos dos clientes para a Net Flores e os pedidos da empresa para as floriculturas que fazem a entrega. Não há o conceito de <i>inventário</i> .	<i>Brick (átomos)</i> – são entregues preferencialmente produtos próprios para atender aos pedidos dos clientes, há entrada dos componentes e saída dos arranjos de flores prontos para entrega
Modelo de gestão	“ <i>nova economia</i> ” – não há hierarquia, todos os funcionários “ <i>se reportam aos clientes</i> ”	“ <i>velha economia</i> ” – uso de uma estrutura organizacional tradicional

Parceiros	São consideradas parceiras algumas empresas do mesmo gênero em outros continentes, com as quais a Net Flores mantém um acordo para repasse de pedidos. Por exemplo, os pedidos que são recebidos pela Net Flores para entrega nos USA são repassados para uma empresa-irmã nos USA, que se encarrega da entrega, enquanto os pedidos recebidos por esta última para entrega na América do Sul são repassados para a Net Flores.	Não foram investigadas as parcerias das floriculturas concorrentes.
Fornecedores	Não há o conceito de fornecedores, os pedidos dos clientes são retransmitidos para as floriculturas em cada localidade, que se encarregam das entregas e ficam responsáveis pela satisfação dos clientes. Há cerca de três mil floriculturas associadas atualmente. Na visão da empresa a relação com as floriculturas também não é uma <i>parceria</i> , nos moldes tradicionais. Há preferência no envio dos pedidos para as lojas que prestam o melhor serviço aos clientes, se uma loja não estiver atendendo bem, os pedidos podem ser enviados para outras lojas da mesma região.	Agricultor (flores), papelaria (fitas, papel, cartões), vasos, chocolates, bichinhos de pelúcia, transporte das encomendas (correio, motoboy), etc

Fonte: elaborado pelos autores

Na visão do diretor da Net Flores, antigamente as barreiras para entrada de pequenas empresas no Comércio Eletrônico eram maiores, na ocasião para se vencer estas barreiras foram necessários alguns investimentos, como a montagem de uma infraestrutura própria de TI, por exemplo. Atualmente ele acredita que as barreiras sejam muito menores, ou em alguns casos até inexistam.

4.5. Internacional desde a sua concepção

Diferentemente de diversas empresas, principalmente, PME's, a Net Flores foi concebida como uma empresa que operaria com parcerias internacionais. A primeira tentativa de internacionalização ocorreu antes mesmo de sua abertura, uma vez que a empresa tinha pouco capital para sua abertura. A primeira tentativa de parceria foi com uma das maiores empresas nos Estados Unidos. A Net Flores entregaria os pedidos no Brasil todo, exceção as áreas diretamente operadas pela empresa, enquanto a mesma executaria as entregas nos mercados onde operava. A Net Flores recebeu o seu primeiro não no caminho da internacionalização, e a resposta foi negativa.

A lógica da parceria, no entanto, era pertinente a barreiras encontradas até hoje nos mercados locais. Em diversas localidades no interior dos países as floriculturas não têm a capacitação de atender aos pedidos pela deficiência em lidar com a língua inglesa. Essa característica não é só do Brasil, mas inclusive em mercados europeus. Assim, como vimos anteriormente a empresa iniciou suas operações localmente ainda que a idéia de internacionalização continuasse em pauta. Outras barreiras a entrada destas empresas no Brasil era o fato do uso ainda do fax como meio de transmissão e da dificuldade em relação aos pagamentos internacionais.

No segundo ano de operação da empresa um e-mail por acaso de uma empresa do México solicitando uma entrega no Brasil. Entrega feita com sucesso foi oferecido a Net Flores a possibilidade de entregar em todo os Estados Unidos através da formação de um grupo com parceria com uma empresa americana. A empresa ficaria responsável a principio com todas as entregas feitas no Brasil e teria acesso a entregar onde este grupo operasse.

O modelo funcionava através da empresa no México que recebia os pedidos e os transferia recebendo um porcentagem das vendas. Tudo funcionou até que a empresa

americana faliu e o grupo se dissolveu. No decorrer do período a Net Flores fez diversos contatos com a Europa, Ásia e Austrália, o que permitiu manter o negócio funcionando. O que foi facilitado pela “falta” de concorrência, visto que apenas a Net Flores detinha um sitio na internet em inglês. Assim, qualquer empresa que buscasse por “flowers Brazil” encontraria apenas a empresa nos sítios de busca.

Hoje o modelo continua o mesmo ficando como parceiros uma das maiores do mundo com EUA e Canadá, a mesma parceira inicial no México continua a operar neste mercado e na América Central. A Net Flores passou a operar no Brasil e América do Sul como um todo e depois outros grupos que atendem Austrália e Oceania, Japão e China, e inad grupos que dividem a Europa que estão na Itália e França por exemplo.

Estes grupos não são fechados, ou seja, quem atende a Net Flores na Austrália não necessariamente atende a 1800 Flowers, pois cada grupo tem a liberdade de se ligar a quem achar mais adequado. A Net Flores além da América do Sul opera diretamente em Portugal. A escolha se deu exclusivamente por causa do idioma, e por não ser comum em Portugal as pessoas falarem inglês.

Outro fator importante de sucesso internacional da empresa foi o desenvolvimento do sistema de pagamentos bancários no Brasil e o fato da empresa já ter entrado no mercado internacional na era da Internet. O primeiro permitiu que a empresa não precisasse desenvolver ou utilizar tecnologia desenvolvida fora, ainda que a mesma tenha testado e pensado em utilizar um sistema de micro pagamento que não funcionou localmente. O segundo ajudou a baixar custo e trazer eficiência na comunicação. A empresa americana que faliu, por exemplo, só permitia que uma pessoa na empresa tivesse acesso à internet, com receio de que os funcionários ficassem nos “chats”, a empresa mantinha um custo de comunicação alto a ponto de ter declarado falência, mesmo sendo um das três maiores empresas do setor à época.

As experiências problemáticas no Brasil fizeram com que a empresa adotasse uma estratégia de “pasteurizar” seu portfólio de produtos. Localmente as cestas de cafés da manhã foram abandonadas por causa de reclamações referentes a marca de produtos ou tipo de frutas. Essa aprendizagem fez com que a gama de itens para o mercado externo também se restringisse. As rosas colombianas ilustram essa necessidade. Sendo um produto vendido apenas nos EUA e na América Latina, não seria possível vender estes produtos para a França ou Japão onde essa variedade não é ofertada nas floriculturas locais.

O maior aprendizado da operação internacional se deu nas normas de negócio como o padrão de pagamento referente a divisão de receita dos *brokers*. Seguindo a regra de 20/80 apresentada por Pareto, o *broker* originador do pedido fica com 20% e o que efetiva a entrega ganha 80% da venda. Com estes 80% a empresa tem que entregar o pedido na qualidade combinada pagando seus custos. Este modelo pressupõe que não existe uma negociação ordem a ordem, o que resultada em prejuízo em entregas mais distantes, mas que cujo acerto será ano a ano. Caso o *broker* não adéqüe seus preços a mudanças em termos de moeda seus parceiros podem recusar seus pedidos limitando suas vendas ao mercado local.

A empresa não pretende operar diretamente em mercados onde existam diferenças lingüísticas e não haja economia de escala. O primeiro demandaria ter pessoas falando a língua local e o segundo diminui o interesse das floriculturas locais. A experiência com o mercado da África subsaariana demonstrou como a barreira cultural e de confiança é um limitador. Neste caso, apesar de ser indicada pelo próprio consulado brasileiro, a empresa local não fez as entregas, o que acarretou em prejuízo para a Net Flores.

Por fim, vale ressaltar que uma operação internacional em um ambiente de internet permite casos inusitados como os narrados pelo presidente da Net Flores. O primeiro foi uma compra feita por uma pessoa em Tóquio para entregar em Tóquio. Neste caso, o cliente não falava japonês e preferiu fazer a compra por um site em inglês. O segundo, refere-se a um

cliente nos EUA que comprou pela Net Flores, pois a mesma conseguia entregar as flores no mesmo dia, coisa que as empresas locais já não conseguiriam. Este fato mostra como a virtualidade pode mudar as relações com o varejo tradicional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo se propôs a analisar o ambiente interno e sua contribuição para a inovação em uma empresa de comércio eletrônico de venda de flores. Adicionalmente foi analisada sua entrada no mercado externo e o modelo de atuação internacional da empresa Net Flores.

No que tange à articulação do ambiente interno da empresa e sua colaboração para o processo de inovação, enumeramos na **Tabela 5** as características encontradas na Net Flores.

Foi constatado que os principais investimentos em inovações da empresa estão alinhados com a redução de custos, especialmente de mão de obra, porém sempre com o cuidado de não prejudicar a satisfação dos clientes. Tipicamente essas inovações estão ligadas com a informatização e otimização dos processos.

No tocante ao uso dos espaços virtuais proporcionados pela Internet, a empresa explora de maneira eficaz os espaços de Informação e Transação, pois os clientes têm todas as informações e ferramentas necessárias no site da empresa para fazer sua escolha do produto e concluir a compra. Porém o espaço de Distribuição praticamente não é utilizado, e o canal de Comunicação pelo site também precisa ser incrementado, e faz parte das inovações que estão planejadas o uso de ferramentas do tipo Web 2.0 e redes sociais.

A empresa procura manter-se atualizada, para ser capaz de absorver novidades tecnológicas que atendam as expectativas de seus clientes, e assim aproveitar novas oportunidades que surgem com frequência no universo do comércio eletrônico.

Tabela 5: Ambiente Interno Net Flores

COMPONENTE DO AMBIENTE INTERNO	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
Cultura organizacional	-Informalidade nos relacionamentos -Estímulo à participação dos <i>stakeholders</i> -Aceitação de erros -Ausência de mecanismos de premiação por inovações
Estrutura organizacional	-Poucos níveis hierárquicos -Desburocratizada -Trabalho em equipe -Acesso às informações pelos funcionários
Recursos Humanos	-Treinamento provido pelos fabricantes de software -Alto grau de autonomia aos funcionários -Ausência de planos de cargos e salários -Ausência de sistemas de remuneração e recompensas
Infra-estrutura	-Software <i>open source</i> -Utilização de <i>datacenters</i> de terceiros, no exterior -Alterações devido ao aumento de fluxo -Alterações devido a novas demandas -Alterações devido à automatização

Fonte: elaborado pelos autores

No que tange a internacionalização pode-se afirmar que a empresa nasceu com ambições internacionais e tem trilhado um caminho de sucesso e crescimento utilizando principalmente outros *brokers* internacionais como parceiros.

A **pesquisa realizada pode ser útil** para outras pequenas empresas que operam com e-commerce, traçando características do ambiente interno que podem contribuir para o processo

de inovações, sejam estas em novos produtos, serviços, processos, organizacionais e mesmo tecnológicas.

Por sua vez, cabe pontuar as **principais limitações** na pesquisa realizada. A primeira delas, por não detalhar as inovações realizadas na empresa analisada. A intenção que se teve foi de mencionar aspectos contribuintes para um ambiente propício à inovação em uma empresa de venda de flores pela internet.

Como sugestão de **estudos futuros**, podemos citar o delineamento das principais inovações ocorridas na pesquisa realizada e o estudo de outras empresas de e-commerce, estas últimas tanto em relação ao seu ambiente interno como das inovações ocorridas.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. W. *A Behavior Known as Performance*. Orlando: Dryden Press, 2000. (The Dryden Press series in management).
- ANGEHRN, A. Designing mature internet business strategies: The ICDT model. *European Management Journal* [S.I.], v. 15, n. 4, p. 361-369, 1997a.
- _____. *The Strategic Implications of the Internet*. In: 5th European Conference on Information Systems. 1997b. Disponível em: <<http://www.calt.insead.edu/Publication/ICDT/strategicImplication.htm>>. Acesso em: maio de 2010.
- ANGEHRN, A. A.; MEYER, J. F. Developing mature Internet strategies: insights from the banking sector. *Information Systems Management* [S.I.], v. 14, p. 37-43, Summer 1997.
- BARBIERI, J. C. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- CHAUDHURY, A.; KUILBOER, J.-P. *E-Business and E-Commerce Infrastructure: Technologies Supporting the E-Business Initiative*. McGraw-Hill Higher Education, 2001.
- DANIELS, J. L.; DANIELS, N. C. *Visão global: criando novos modelos para as empresas do futuro*. Tradução de LISKE, L. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DERESKY, H. *Administração Global: Estratégica e Pessoal*. São Paulo: Bookman, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review* [S.I.], v. 14, n. 4, p. 19, 1989.
- FIATES, G. G. S. *Avaliação de ferramentas da Internet para apoiar o desenvolvimento de Organizações de Aprendizagem*. (2001). (Tese de Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- FIATES, G. G. S. *et al.* Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte. In: EnANPAD, Rio de Janeiro. 2008. p.16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9123>. Acesso em: maio de 2010.
- GHEMAWAT, P. Distance Still Matters: Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* [S.I.], v. 79, n. 8, p. 9, 2001.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. Tradução de BORI, C. M. 7. ed. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management. The Academy of Management Review* [S.I.], v. 22, n. 1, p. 26, 1997.
- JANOV, J. *A organização inventiva: ousadia e dedicação no trabalho*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. *Frontiers of electronic commerce*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.

- LAWRENCE, J. E. The Challenges and Utilization of E-Commerce: Use of Internet by Small to Medium-sized Enterprises in the <country-region>United Kingdom</country-region>. *Information, Society and Justice* [S.I.], v. 1, n. 2, p. 15, 2008.
- LYMER, A. *et al.* The Internet and the Small Business. In: INET, Genebra. Internet Society, 1998. Disponível em:<http://www.isoc.org/inet98/proceedings/3d/3d_1.htm>. Acesso em: maio de 2010.
- MENDEL, N. M. F. *Estratégia Empresarial e Inovação Organizacional: Um Estudo de Caso na Brasil Telecom*. (2004). 110 f. (Dissertação de Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração e Negócios, PUC, RS, 2004.
- NEELY, A.; HII, J. *Innovation and Business Performance: a Literature Review*. University of Cambridge. Cambridge, p.63. 1998
- PARKER, R. P.; GROVE, C. B. Census Bureau moves ahead on measuring e-business. *Business Economics* [S.I.], v. 35, n. 3, p. 3, 2000.
- POON, S.; SWATMAN, P. A longitudinal study of expectations in small business Internet commerce. *International Journal of Electronic Commerce* [S.I.], v. 3, n. 3, p. 13, 1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. *A Vantagem Competitiva das Nações*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SCHECH, S. Wired for change: the links between ICTs and development discourses. *Journal of International Development* [S.I.], v. 14, n. 1, p. 13-23, 2002.
- SLUIS, L. E. C. V. D. Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organizations*, v. 18, n. 5, p.10-13, 2004. Disponível em:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1477-7282&volume=18&issue=5&articleid=839464&show=pdf>>. Acesso em: maio de 2010.
- TOWNSEND, A. M. Network Cities and the Global Structure of the Internet. *American Behavioral Scientist* [S.I.], v. 44, n. 10, p. 1697-1716, 2001.
- TUCKER, R. B. *Driving growth through innovation : how leading firms are transforming their futures*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2002.
- VENETIANER, T. *Como vender seu peixe na Internet : um guia prático de marketing e comércio eletrônico*. 4a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso planejamento e métodos*. 4. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.