

Do BBS à Internet: “Start Up” da Mandic

Roberto Minadeo
rminadeo@yahoo.com
Faculdade Novos Horizontes

José Marcos Carvalho de Mesquita
jose.mesquita@unihorizontes.br
Faculdade Novos Horizontes

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a trajetória de um empresário brasileiro na área da Internet. Mandic iniciou seu caminho com o pequeno Mandic BBS que chegou a ser um dos maiores provedores de acesso do Brasil. Após um período em que o serviço podia ser considerado como um *hobby*, a prestação do serviço ganhou contornos profissionais, passando a ter atuação em várias cidades do país e, posteriormente, transformando-se num provedor de acesso à internet, que teve um processo de profissionalização em duas etapas: primeiro recebeu infusão de recursos de uma *venture capital*, e depois realizou uma *joint-venture* com uma empresa internacional. No presente estudo, foram avaliadas as diversas etapas do empreendimento, destacando-se o gerenciamento dos recursos em cada uma. A Mandic foi indicada pela *Harvard Business School* como empresa *case* de integração em países de risco e crescimento, durante três anos seguidos.

1 Introdução

No caso brasileiro, conforme assevera Dornelas (2001), diversos aspectos explicam o crescimento do empreendedorismo. Em primeiro lugar, destacam-se as constantes mudanças no cenário econômico, provocadas por planos de estabilização monetária e também pela abertura ao comércio internacional, as quais, via de regra, acarretaram crescimento nos índices de desemprego. Dessa forma, muitos trabalhadores assalariados enxergam-se desprovidos de alternativas diante da realidade cruel do mercado de trabalho e decidem-se pela abertura de uma empresa própria. Em segundo lugar, aparece o crescimento da tecnologia da informação, que muitas vezes desperta o sonho de enriquecimento rápido. Finalmente, deve-se mencionar o grande contingente de pessoas que herdaram negócios familiares e, por essa razão, tornam-se empreendedores.

Gonçalves, Oliveira e Gosling (2006) apontam que as empresas podem surgir devido a fatores como:

- a) Pressão psicológica dos indivíduos e como forma de produzir oportunidades.
- b) Desejo de independência, tendo maior comando sobre o próprio destino e recursos.
- c) Desejo de acumular recursos.
- d) Desejo de assumir riscos dentro de um mercado.
- e) Dificuldade de lidar com estruturas organizacionais.
- f) Busca de novas oportunidades ou de diferenciação de negócios.
- g) Decisão entre desenvolver a competência ou adquiri-la de alguém.

Brush et al (2002) apontam ser fundamental, em se tratando de empreendedorismo, avaliar o processo de identificação, reunião e aquisição de recursos iniciais, antes que os mesmos sejam alocados e para se adequarem à estratégia de produto e mercado.

Um dos eventos pioneiros dentre os provedores de acesso no Brasil começou como um *hobby* nas mãos do técnico em eletrônica Aleksandar Mandic, no início dos anos 90. Mandic trabalhou por 17 anos na Siemens e criou um BBS (*Bulletin Board System* – um elemento da pré-história da Internet, que funcionava como uma central eletrônica de serviços, paga ou gratuita). Foi o maior do Brasil, chegando a ser um negócio de milhões de dólares. Em 1992, contava com uma linha telefônica, sete anos depois, eram 6.000. A primeira parceria foi com o Grupo Garantia. A Mandic tornou-se o primeiro BBS de capital aberto no país. César e Rosa (2005) afirmam que Aleksandar Mandic talvez seja uma das figuras mais emblemáticas da origem da Internet no Brasil, que passou por todas as fases desse mercado no país.

Resulta significativo que Vargas (2004), em uma dissertação de mestrado sobre empreendedorismo, aponte uma citação do próprio Mandic, publicada em um livro de negócios, Wolheim e Marcondes (2003). Nessa obra, Mandic afirma que o mais importante é que o empreendedor deve ser um sonhador, sendo necessário o trabalho e muita coragem para se começar algo do zero. Kornijezuk (2004), em outra dissertação sobre empreendedorismo, também alude à obra de Wolheim e Marcondes, e igualmente cita o empreendimento criado por Mandic, dizendo que para ele o principal elemento do empreendedor é saber motivar seu pessoal a ter idéias criativas – além de aludir à já citada importância de o empreendedor ser um sonhador.

Ainda sobre o empreendedorismo em Mandic, Kornijezuk (2004) constrói uma matriz de 63 fatores empreendedores, a partir de referências bibliográficas, analisando um total de 41 empresários, e, a respeito de Aleksandar Mandic afirma que nele se observam os seguintes fatores: comprometimento, correr riscos, determinação, gosto pelo trabalho, motivador, visionário, vivência empreendedora, liderança.

Diante do exposto, entende-se como expressivo estudar a trajetória do empreendedor Aleksandar Mandic sob a ótica do empreendedorismo. Neste sentido, com o presente trabalho objetiva-se identificar as etapas da construção e desenvolvimento do empreendimento, com ênfase na captação e combinação dos recursos utilizados.

O artigo está assim organizado: além dessa introdução, contendo a contextualização e objetivos; no referencial teórico será apresentada breve descrição dos tópicos relacionados ao empreendedorismo; na metodologia será qualificada a pesquisa, quanto aos fins, método e meios; nos resultados será descrita a trajetória do empreendimento, com a respectiva análise; e, nas considerações finais, serão apresentados os tópicos de destaque no caso estudado.

2 Referencial Teórico

Filion (1999: 19) propõe a seguinte definição para empreendedor: “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”. Os elementos constituintes da definição implicam que: o empreendedor gosta de estabelecer objetivos, que crê sejam atingidos; está sempre

consciente do ambiente em que vive; procura continuamente o aprendizado; assume riscos e busca a inovação. De forma sintética, o autor propõe a definição: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Andreassi (2005) apresenta algumas barreiras internas que podem inibir o empreendedorismo corporativo, isto é, inovações e atitudes empreendedoras que podem ocorrer em qualquer nível da empresa, desmistificando a idéia de um empreendedor super-homem, no estilo de um gênio solitário capaz de propor soluções e resolver problemas pelo uso de capacidades mentais superiores. Para o autor, são elas: a) resistência das pessoas em aceitarem mudanças e novas formas de pensamento; b) intolerância em relação a fracassos; c) baixa autonomia por parte de funcionários no desenvolvimento de projetos próprios; d) ausência de patrocinadores internos; e e); limitações quanto ao financiamento de novos projetos.

Brush et al (2002) afirmam que os recursos utilizados na criação de um empreendimento podem ser classificados em seis tipos: humanos; sociais; financeiros; físicos; tecnológicos e organizacionais. Eles possuem dimensões diferentes, de acordo com sua complexidade, variando de simples a complexos. Recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade, ao passo que recursos complexos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento. Os recursos financeiros são classificados como simples e os recursos humanos são complexos, por exemplo.

Segundo os autores, pode-se avaliar a criação e desenvolvimento de empreendimentos por meio da utilização da pirâmide baseada em recursos para a criação de valor de Amit e Shoemaker (1993). Na base da pirâmide, estão os recursos genéricos, depois as capacidades, acima as competências essenciais, depois os ativos estratégicos e finalmente, a vantagem única.

Os recursos genéricos são as matérias-primas ou estoques controlados pela empresa e são caracteristicamente fáceis de identificar e adquirir, desde que a organização disponha de habilidades financeiras. Quando devidamente combinados, tornam-se capacidades, as quais permitem à organização desempenhar atividades e tarefas de forma eficaz e eficiente.

A partir do momento em que as capacidades passam a ser cruciais para a organização e são executadas de maneira consistente, constituem-se em competências essenciais, que são atividades muito bem executadas e que geram valor de uma vantagem competitiva.

Quanto aos ativos estratégicos, são formados pelo conjunto de competências essenciais e permitem à organização destacar-se em relação às outras empresas do setor. Finalmente, ativos estratégicos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis transformam-se em vantagem única.

De forma sucinta, os recursos para criação de valor podem ser detalhados da seguinte maneira:

- a) Recursos genéricos: financeiros, técnicos, humanos e sociais.
- b) Capacidades: sociais (habilidade para ampliar relacionamentos com pessoal de setores diversos), organizacionais (grupo de funcionários e gestores, conhecimento tácito).
- c) Competências essenciais: conhecimento humano, tácito e funcional.

3 Metodologia

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva – conduzida por um enfoque qualitativo – visto que, teve como objetivos: contextualizar, descrever e analisar um empreendimento nacional inovador da área da Internet. Ainda quanto ao método, a pesquisa é analítica, pois fez a aplicação da pirâmide baseada em recursos para a criação de valor de Amit e Shoemaker (1993) no contexto dos empreendimentos que foram objeto do estudo de caso.

Além disso, trata-se de um estudo de caso. Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) afirmam que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador se debruça sobre determinado objeto, denominado caso. Gil (1999) acrescenta que o estudo de casos permite o estudo de um objeto, de modo a fornecer sobre ele um conhecimento profundo. Serra, Costa e Ferreira (2007) apontam que a intensificação do uso da técnica de estudos de caso em pesquisa é importante no auxílio das explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases para a aplicação em situações reais de concorrência.

Na visão de Yin (2005: 32-33), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual em seu próprio contexto. Além disso, aponta que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, na qual existem mais variáveis de interesse do que dados, assim, se baseia em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de conceitos teóricos para nortear a coleta e a análise de dados.

Martins (2006: 1-5) aponta que um estudo de caso deve ser:

- Importante, por apresentar um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real.
- Eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo.
- Suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo.

Quanto ao método, a pesquisa também foi histórica – com o recorte de apontar as linhas gerais da trajetória dos empreendimentos de Mandic. Segundo Lakatos e Marconi (1991: 82-3), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

A pesquisa documental / empírica teve como principais fontes de informação: a) imprensa especializada (em especial: Revista Exame e jornal Valor Econômico) e um livro publicado sobre a trajetória do empreendedor, buscando informações e dados sobre a Mandic; b) artigos acadêmicos sobre os temas ligados ao tema do empreendedorismo; c) artigos acadêmicos e dissertações que tratem dos empreendimentos de Aleksandar Mandic; e d) Dados primários obtidos em:

- Entrevista com Aleksandar Mandic, por telefone, em 28/10/2002 e pessoalmente, em 21/9/2004.
- Palestra proferida por Aleksandar Mandic, em 11/11/2002, em uma aula do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá.

4 Resultados e Discussão

4.1 Origens e formação do empresário

Aleksandar Mandic, paulistano da Lapa, técnico em eletrônica, filho de sérvios, viu seus pais se separarem muito cedo, sendo criado pela mãe. Mandic era uma criança difícil de controlar. Na escola, suas notas não eram boas, e não demonstrava nenhum interesse pelas matérias. A reprovação não era incomum.

Dos três filhos do casal, Mandic, foi o que levou mais tempo para identificar um caminho a seguir. Chegou a ser considerado uma criança limitada, e encaminhado a uma escola para excepcionais. Ainda sem ter concluído o antigo ginásio, recorreu ao chamado “madureza”, para completar essa fase do ensino. Entretanto, a paixão pelos cálculos começava a desabrochar. Logo após juntar alguns recursos, comprou uma das primeiras calculadoras lançadas no país, capaz de realizar apenas as operações básicas. Nas noites de insônia, a pequena calculadora era sua companhia inseparável.

Ao ingressar no tradicional Liceu Eduardo Prado, por sugestão de um amigo de origem eslovena, João Mestnik, começou a descobrir o seu caminho, talvez, pelo fato de o amigo ter dito que iria ganhar muito dinheiro caso optasse pelo curso de técnico em eletrônica. Aluno aplicado, uma de suas qualidades – uma privilegiada memória – lhe possibilitava anotar apenas o essencial, fórmulas, por exemplo.

Posteriormente, ingressou na Siemens, inclusive tendo trabalhado vários anos na Alemanha. Assim, além de falar iugoslavo – que aprendeu no berço, antes mesmo do português – aprendeu a se entender em alemão. Trabalhou nos últimos anos na área de automação industrial, tendo atuado em vários projetos de porte, como a Usina de Angra, e diversas hidrelétricas.

Em 1993, Mandic abandonou o vínculo empregatício que mantinha com a Siemens, na qual trabalhou durante 17 anos. Ao sair, comandava cerca de 50 engenheiros, mesmo sendo apenas um técnico em eletrônica. Ao se despedir de um colega, ouviu a seguinte frase: “Dê notícias”. Bem humorado, retrucou: “Vocês vão saber de mim pelos jornais...”

4.2 O início do negócio

Segundo Albuquerque (2002), em outubro de 1990, Mandic adquiriu um computador pessoal 286 e uma linha telefônica, o essencial para iniciar a operação da BBS. O “escritório” era um dos aposentos de seu apartamento em São Paulo. Nesta época, navegar pelo espaço cibernético não era fácil, principalmente com um PC 286. Para realizar tal tarefa árdua, restrita aos iniciados, era necessário um conjunto de ações em cadeia que vasculhavam os meandros do sistema operacional MS-DOS. O acesso via telefone era feito por meio de uma placa modem de 300 *bps* (ainda não integrado aos computadores pessoais). Para conectar-se a um provedor, precisava, ainda, de um programa de comunicação de dados. Os navegadores iniciados – neste cenário rudimentar – trocavam idéias e conheciam novos programas, em bancos de dados de uso liberado e grátis, livres para cópias. É para isso que o BBS servia. No início dos anos 90, havia em território brasileiro, cerca de 50 provedores de BBS, e os maiores, rodavam com discos de 10 *megabytes* e poucas linhas telefônicas. A de maior

expressão era a internacional Fidonet, em contato contínuo com a Argentina e utilizava rádio para comunicação intermicros.

Não demorou muito para que Mandic percebesse uma oportunidade de negócio. Procurou a Embratel, proprietária de um sistema de tratamento de mensagens, denominado STM 400. Além de financeiramente inviável, o sistema não funcionava como devia. Decidiu montar o seu próprio provedor. Começava a germinar um dos maiores provedores de acesso do Brasil. Anos mais tarde, em 1999, a Mandic foi indicada pela Universidade de Harvard como empresa *case* de integração em países de risco e crescimento. Entretanto, como qualquer empreendimento de sucesso, a trajetória não foi fácil.

Junto com seu amigo e futuro sócio Ronaldo Amorim – especialista em comunicação do Unibanco, que havia implantado o UNO-BBS como um *hobby* – começou a estruturação operacional de sua empreitada. Paralelo ao seu emprego na Siemens, após o expediente, Mandic dedicava-se à configuração do equipamento e de mantê-lo constantemente no ar. Diariamente respondia às mensagens dos usuários.

Começou a profissionalizar sua idéia inicial. O tripé do negócio baseava-se em: contas pagas em dia, serviço gratuito (por pouco tempo) e sistema de fluxo de mensagens funcionando sempre. No mês de outubro de 1990, após dias de debate com seu sócio, começou a cobrar pelo serviço. Como a qualidade do serviço era razoável, os clientes, concordaram. Com 60 *megabytes*, poucos usuários e muitos programas, a Mandic BBS conseguiu manter toda sua clientela. Reinvestiu toda sua receita em novas tecnologias e na qualidade do sistema operacional, conseguindo operar 24 horas por dia, enquanto os concorrentes funcionavam de forma intermitente.

O *hobby* estava com os dias contados. Com o aumento da clientela e alguns fornecedores, teve que regularizar a empresa. Como microempresa, não esperava faturar mais que mil dólares no ano. Em 1993, período que pediu as contas da empresa alemã, tornou-se limitada.

Um colaborador importante na organização, José Antonio Lunardelli, detinha 1% de participação, o que correspondia aproximadamente a US\$ 100 mensais. Lunardelli chegaria mais tarde à posição de gerente-geral da Siemens, porém, não abandonou Mandic no início de sua trajetória empresarial. Administrava com rigor as contas do negócio, pagando em dia a parte do “leão” e todas as outras obrigações fiscais. Por meio de relatórios precisos e da manutenção das contas em dia, a empresa podia trabalhar com valores reais e, fundamentalmente, crescer com os pés no chão. Nesta época, o faturamento advindo do BBS era o equivalente a US\$ 80 por dia, um pouco além dos US\$ 2 mil que recebia na Siemens. Quando passou a se dedicar totalmente ao negócio, eram 400 clientes.

Ibañez (1999) afirma que Mandic procurou manter a contabilidade em dia, com o fisco. Mais adiante, isso possibilitou à sua empresa passar por uma profunda e meticulosa auditoria como prévia à sociedade com o Garantia. Optou pelo *leasing* sempre que possível, para não imobilizar capital em um segmento de rápida obsolescência de equipamentos. Procura manter uma equipe enxuta – ninguém tem secretária, nem mesmo o dono. Assim, é preciso delegar responsabilidades.

O pessoal de nível técnico faz o seu horário, o que importa é como cada um desempenha suas responsabilidades e não quando. Não opina sobre o vestuário de sua equipe e mantém a informalidade nos seus trajes. Como ele, seus colaboradores respondem rapidamente os

pedidos solicitados. Trata como um dos patrimônios de uma empresa, o seu pessoal, tal qual o cliente externo.

Ibañez (1999) afirma que em 1993 Mandic saiu da Siemens para se dedicar totalmente ao negócio. Ao sair, sua empresa rendia cerca de US\$ 80 ao dia, o que era próximo ao salário que tinha na empresa. Até 1998, não foi possível para Mandic pensar em férias. Realizou parceria com o Eureka BBS – do empresário Claudio Haddad, sócio da Fluminense de Tecidos S/A. Juntos, atuaram em rede ao inaugurar a Ponte-Aérea RJ-SP – o nome foi tomado por empréstimo da rota aérea que liga as duas cidades. O crescimento de faturamento no ano de 1993, correspondeu a dez vezes ao do exercício anterior, cerca de US\$ 3 mil dólares. A jornada de trabalho do solitário Mandic, começava às seis da manhã e terminava invariavelmente de madrugada.

Porém, a sociedade com Ronaldo Amorim se desfez em 1994, segundo Ibañez (1999), que acrescenta que os desentendimentos vieram desde o início, pois os estilos são totalmente diferentes. Mandic pagou em cinco parcelas um total de US\$ 30 mil, o que correspondia a 30% do valor da empresa. As razões do término da parceria apenas confirmaram os desentendimentos iniciais entre os sócios: Mandic, jeito europeu, pragmático e extremamente pontual; o outro, informal e com frequência atrasado nos compromissos.

Com base em dólar, aceitava o pagamento em qualquer moeda ou forma, até mesmo vale-refeição. Em seguida, começou a receber pagamentos com cartão de crédito. A princípio, de forma manual, e depois completamente automatizada. Sua base de clientes girava em torno de cem usuários. Aposentou o PC 286 e migrou para a rede Novell com um servidor 486 e estações 386. Nesta época mudou-se para um espaço maior, ainda no mesmo prédio residencial. Neste local chegou a operar com 80 linhas telefônicas, um aparato de antenas no telhado e computadores. Porém, a decisão de ir ao andar de baixo foi muito importante: empresa e lar não podem conviver eternamente, não teria sido possível profissionalizar o negócio se o endereço comercial continuasse a ser o mesmo da pessoa física. Em 1995, a Mandic mudou de novo. O prédio residencial já não podia mais comportar a estrutura da empresa. Além disso, os moradores também não estavam satisfeitos com toda aquela movimentação no edifício. Além da mudança física, o ano de 1995 foi representativo: em agosto, entra em funcionamento a Internet. A Mandic era um provedor BBS, que operava com o sistema operacional DOS, mas decidiu transformar o BBS em Internet.

Aliás, o mesmo profissionalismo veio à tona quando a empresa já estava grande, e recebeu uma reclamação de uma cliente de Santos, queixando-se da conta de R\$ 500, pelo uso da Internet. A empresa já tinha filial nessa cidade, mas as ligações todas haviam sido interurbanas. O técnico da empresa não havia informado à cliente como proceder para fazer apenas ligações urbanas. Mandic não titubeou: mandou pagar a conta telefônica da cliente, para espanto do técnico. Enfim, para ele, uma reclamação de um cliente vale tanto quanto uma consultoria, porém, é de graça.

Trigo-de-Souza (2004) afirma que a emissora de rádio CBN ingressou na Internet no ano de 1995, usando apenas *e-mail*, e no ano seguinte passou a veicular sua programação *on-line*, porém ainda sem *site* próprio, utilizando a *home-page* da Mandic.

Ibañez (1999) aponta que o faturamento da Mandic cresceu de US\$ 3 mil em 1992 para US\$ 30 mil em 1993; US\$ 800 mil em 1994; US\$ 2 milhões em 1995; US\$ 5 milhões em 1996 e US\$ 10 milhões em 1997. A autora ainda aponta um quadro da Gazeta Mercantil de

09/03/1998, segundo o qual em 1996 a UOL teve receitas de US\$ 15,8 milhões, a IBM/GSI de US\$ 6,8 milhões e a Mandic de US\$ 6,7 milhões. O pequeno BBS se transformou em um dos maiores da Internet brasileira, a Mandic Internet. O “*link*” entre a sede paulista e a Embratel operava em 64 *kbps* (*kilobits* por segundo) no início de 1996, fechou 1997 em 2 *mbps* (*megabits* por segundo), com 50.000 clientes.

Entre os serviços oferecidos pela Mandic, encontrava-se o acervo da Revista dos Tribunais com um banco de dados sobre jurisprudência com 110 mil volumes e o jornal Primeira Mão, com novidades para a compra e venda de produtos e serviços e salas de bate-papo – chat. Além desses serviços, a Mandic BBS também oferecia um sistema de compras por computador que permitia aos seus usuários adquirir produtos de empresas como a Brasoftware, Livraria Cultura, Supriserv e o acesso à tabela completa de vôos do país. O Mandic Roaming era outra exclusividade para contato em qualquer parte do mundo, sem que houvesse necessidade de buscar provedores regionais durante a viagem. Igual ao resultado do roteador da telefonia celular, mas com grande cobertura, este serviço encontrava-se à disposição do cadastrado a partir do segundo mês de uso, exigindo configuração do programa dedicado. Deste modo, a Mandic superou a capilaridade da poderosa IBM, com 700 pontos de acesso no mundo, contra os mais de 3.000 pontos da Mandic.

Rocha (1997) afirma que o Mandic era dos mais tradicionais dentre os 200 BBS do país, com cerca de 7 *gigabytes* de *softwares* de uso público.

O mercado dos provedores de acesso à Internet em 1997 atingiu um faturamento estimado em cerca de 250 milhões de reais. Alguns *players*:

- A Folha de São Paulo associou-se ao Grupo Abril para criar o Universo On-Line, em 1996.
- O grupo Silvio Santos investiu cerca de R\$ 19 milhões na instalação do SBT On Line (SOL) com o objetivo de atingir 200 mil clientes até 2001.
- O publicitário Nizan Guanaes vendeu sua agência DM9 à DDB Needham Worldwide e criou o IG, associado a diversos outros investidores. Contratou o jornalista Mathinas Suzuki, da Folha de São Paulo, para gerir o conteúdo, e em pouco tempo conquistou milhões de usuários – viabilizando um modelo de negócio que não havia obtido sucesso nos Estados Unidos.

Em 1998, a presença da Mandic já se notava em 18 capitais brasileiras e recebeu um novo sócio, a argentina ImpSat, da área de telecomunicações.

4.3 Mandic Internet

A Mandic tinha mais de 10 mil clientes, e a possibilidade de que esses clientes pudessem navegar na rede mundial, representou um novo desafio. A tarefa era complexa. Um dos maiores desenvolvedores de *softwares* de BBS dos EUA faliu ao tentar realizar tal empreitada. Com a ajuda de um *expert*, Ricardo Ikeda, Mandic adaptou um programa adquirido nos EUA às condições do sistema existente. Além disso, recorreu à Embratel para viabilizar as conexões. Quando a Net entrou no ar em agosto, tudo estava sob controle. Um ano depois, já eram 20 mil clientes. Contudo, não havia disponibilidade de novas linhas. O crescimento da base de clientes gerou congestionamento, dificultando o acesso. Era hora de ampliar a base instalada. Era o momento de mais capital.

César e Rosa (2005) apontam que em 1995 o BBS migrou para a internet comercial, e que em dezembro desse ano o Grupo Garantia Participações comprou metade do capital da empresa. Ibañez (1999) aponta que nesse a empresa necessitava de recursos para investir e continuar crescendo, e que Mandic não queria colocar sua modesta poupança pessoal – até porque os recursos seriam insuficientes; ainda aponta que foi o Grupo Garantia que teve a iniciativa de procurar Mandic visando investir na sua empresa. Albuquerque (2002) avança um pouco, afirmando que o Mandic foi o primeiro BBS a migrar para a Internet, começando em agosto de 1995 com dez mil usuários – número que quadruplicou em dezembro desse mesmo ano. Ainda sobre o mesmo tema, Gulini (2005) aponta que a Mandic era o maior BBS do país ao migrar para a Internet.

O Grupo Garantia entrou em cena quando a estrutura da empresa resumia-se ao fundador e a dois auxiliares, Marcelo Kohen – amigo do tempo do liceu – e um funcionário para o serviço de escritório e as tarefas de movimentação bancária. O Garantia investia em empresas mal administradas ou com grande potencial de crescimento, e nesse caso encontrou uma empresa profissional, sobretudo na parte contábil. Assim, em janeiro de 1996, a Mandic Ltda. passou a ser Mandic S.A. Mandic ficou com 50% do negócio.

Para se ter uma idéia de como eram os tempos antes do estouro da bolha tecnológica, o Garantia esperava chegar a um faturamento de US\$ 200 milhões após dois anos do início da parceria. Em 1992, a Mandic havia faturado US\$ 3 mil; no ano seguinte, US\$ 30 mil; em 1994, US\$ 800 mil; em 1995, US\$ 2 milhões – com R\$ 600 mil de lucro. No ano da parceria, 1996, a receita foi de US\$ 5 milhões. Nos dois anos seguintes, foi de US\$ 10 milhões e US\$ 14 milhões.

Em 22 de maio de 1996, a revista Veja dizia que a Mandic somava 48.457 usuários – quase cinco vezes mais o que detinha apenas dezoito meses antes. Cobrava uma mensalidade de R\$ 24 para trinta horas de uso, enquanto que a NutecNet cobrava R\$ 25 para apenas dez horas.

Em dezembro desse ano, uma reportagem da Gazeta Mercantil falava que a Mandic havia crescido 700% no faturamento após a parceria com o GP, havia multiplicado a potência do equipamento por sete, e o quadro de pessoal crescera dez vezes. Esse mesmo jornal, em 9/3/1998, publica um artigo com o ranking da Internet no Brasil em 1996, mostrando o UOL com R\$ 15,8 milhões de receitas; a IBM com R\$ 10,5 milhões; a Unisys com R\$ 6,8 milhões e a Mandic com R\$ 6,7 milhões.

Ibañez (1999) conta que quando o Universo On Line (associação entre a Folha de São Paulo e o Grupo Abril) distribuiu *kits* de acesso a 300 mil assinantes em 1997, divulgando a facilidade em anúncios nos jornais, Mandic encaminhou um anúncio informando que os *kits* serviriam também para acessar a Mandic – após ter-se assegurado dos aspectos técnicos da questão.

O Mandic.com chegou a ter 95 mil usuários em 1997. Ibañez (1999) conta que de comum acordo, o Garantia e Mandic concluíram que deveriam dissolver a parceria. A questão no momento não era mais obter recursos para expandir: o desafio estava no campo tecnológico – o que o Garantia não poderia oferecer. Dos anos de parceria com o Garantia, Aleksandar Mandic realça o relacionamento estritamente profissional, tendo recebido atenção sempre que necessitou – inclusive com a impressão de que era tão importante para os investidores quanto a Brahma ou as Lojas Americanas. Por exemplo, nunca houve uma reunião adiada. Outro ponto importante a ser destacado da parceria: o Garantia sempre deixou o comando com Mandic. Ou seja, aconselhava, respondia às dúvidas, mas deixava claro que o leme estava

com o fundador, operador, e detentor de 50% do negócio. Enfim, Mandic não se cansa de repetir que aprendeu muito de gestão profissional com o Garantia, algo que levou para toda a vida, e que procurou imprimir nos outros empreendimentos em que veio a participar.

Assim, após diversas propostas, foi feita a venda do controle da Mandic à empresa argentina Impsat, controlada pelo grupo Pescarmona. A Impsat é uma empresa de comunicação de dados presente em 16 países latino-americanos, inclusive operando com satélites, e com capital aberto em bolsas internacionais. Segundo Albuquerque (2002), a venda foi causada pela percepção de Mandic de que o negócio do provimento de serviços de Internet ficaria restrito aos grandes grupos, como estava ocorrendo nos EUA, e já estavam surgindo importantes concorrentes no país. Desse modo, a venda pode ser considerada um movimento defensivo, antes de uma eventual perda de valor de seu ativo.

Segundo Bolaño e Castañeda (2004), até maio de 1998, o setor de Internet no país era exclusivamente formado por empresários nacionais, tendo ocorrido a compra da Mandic pelo grupo argentino Pescarmona e a compra de 11,5% da Globo Cabo pela Microsoft.

Pelo contrato, por dois anos, Mandic ocuparia o cargo de executivo principal, além de sócio. O valor do negócio não poderia ser divulgado por força contratual. A estrutura manteve-se enxuta, com um máximo de 60 empregados. Com a nova parceria, a disputa pelo espaço virtual não se resumia ao dilema do aumento de linhas. No ambiente competitivo da Internet, as margens são pequenas, os equipamentos caríssimos e concorrência cada vez mais acirrada. Entram no jogo peso pesados como o SOL e ZAZ. Entre outras vantagens, a Impsat tem seu próprio *backbone*.

Quando a Impsat ingressou no capital da Mandic, em 1999, eram 110.000 assinantes, e a marca Mandic foi trocada por “O Site” – começando a perder consumidores logo de imediato.

Bolaño e Castañeda (2004) apontam que o setor tivera um pico de cerca de 600 provedores em 1997, caindo para cerca de 150 no ano 2000. Os autores apontam resultados de uma pesquisa da eMarketer, segundo a qual, no período de janeiro de 2000 a janeiro de 2001, cerca de 270 empresas ligadas à Internet encerraram as atividades, havendo cerca de 12.800 demissões apenas nesse mês de janeiro. César e Rosa (2005) apontam que marcas como Starmedia, PsiNet, O Site e Super 11 desapareceram sem deixar vestígios. Desse modo, destaca-se o fato de que Mandic tenha estado entre os que lideraram o lançamento do iG, e conseguiu lançar um segundo empreendimento bem-sucedido.

Essa crise da Internet, com os conseqüentes problemas dela derivados, mostram o acerto da decisão de Mandic em vender seu empreendimento original, pouco tempo antes.

4.4 Prêmios

A Mandic foi o mais premiado provedor de acesso no Brasil em 1997 e 98. Entre os prêmios recebidos: estão: “Melhor Provedor IBEST 97/98” e “Melhor Provedor TOP3 IBEST 98/99”. Em 1999, a Ernst & Young realizou, pelo segundo ano consecutivo no Brasil, o Programa Empreendedor do Ano, com o co-patrocínio da Revista Exame, e apoio da Sun Microsystem e Hotéis Transamérica. Aleksandar Mandic recebeu o prêmio Master Empreendedor do Ano.

Segundo Ibañez (1999), em 23/3/1999, a convite do professor Walter Kuemmerle, da Universidade de Harvard, Mandic deu uma aula nessa instituição e respondeu a diversas

perguntas sobre a trajetória da empresa. A empresa foi escolhida pela Universidade como o *case* de integração em países de risco e crescimento. Campos (2006) afirma que em 1999 a análise da Mandic BBS foi o primeiro registro de empresa brasileira escolhida por Harvard como estudo de caso em escolas de negócios do exterior, vindo depois: Editora Abril, Embraer, Gerdau e Submarino.

4.5 IG

Entre 1999 e 2001, Mandic foi vice-presidente de tecnologia do iG – do qual foi um dos primeiros colaboradores. Esse novo desafio começou em agosto de 1999, quando um *head-hunter* telefonou a Mandic, para marcar uma reunião com o Presidente da então Tele Centro Sul – hoje Brasil Telecom – Henrique Neves, em Brasília. A empresa queria montar um provedor, e Mandic sugeriu um serviço gratuito, porém, a conversa não evoluiu.

Depois Mandic recebe outra ligação, desta vez dos já conhecidos investidores do Garantia. Um grupo – formado por Telemar, Brasil Telecom, Garantia e Opportunity – absorveu a idéia do provedor gratuito, e surgiu o iG, sendo convidado Mandic para a vice-presidência de tecnologia, já em setembro de 1999. O jornalista Mathinas Suzuki assume a criação de conteúdo. Fuoco (2001) afirma que Mandic foi sócio minoritário do iG.

Santos (s/d) afirma que a iniciativa do iG foi liderada pelo publicitário Nizan Guanaes e por Aleksander Mandic. O autor aponta que a opção feita pelo grupo de oferecer conteúdo próprio, acesso e outros serviços gratuitos tornou o iG pioneiro no Brasil, sendo um produto de uma empresa de comunicação que já nasceu totalmente voltada para a Internet, disponibilizando informações de agências associadas e produzindo o seu próprio conteúdo jornalístico – de constante atualização.

No iG, Mandic ficou por exatos dois anos, o período que necessitava ficar de quarentena até poder relançar sua marca em algum negócio ligado à Internet.

4.6 Novos Planos

Ao vender seu provedor, Mandic licenciou seu nome por apenas dois anos, e, após esse prazo, voltou ao mercado com seu principal ativo – seu nome, que, aliás, foi circulado ao longo dos últimos anos como um verdadeiro sinônimo de Internet no Brasil nas publicações de negócios. Porto (2001) relata que o portal O Site não se interessara em renovar o uso da marca Mandic, assim, o empresário a retomou, visando lançar um novo serviço. O seu contrato com o iG o impedia de criar uma empresa concorrente, mesmo que remotamente. O autor conta que a solução foi fazer um novo contrato, concedendo ao iG a preferência na compra de participação desse novo empreendimento, recebendo a contrapartida da possibilidade de usar o cadastro do iG para o lançamento de seu novo serviço.

Restava decidir o que oferecer. O campo dos provedores de acesso passou a ser disputado por gigantes, ligados às empresas de telefonia. Os mecanismos de busca existentes já eram sofisticados e conhecidos. Os portais eram ligados a grupos de mídia que possuem conteúdo. Enfim, havia sobrado o campo dos *e-mails*, que praticamente não havia evoluído.

Em 2002, Mandic lançou um novo serviço, oferecendo e-mail diferenciado ao consumidor final, cobrando uma anuidade de R\$ 360. Em contrapartida, não existe limite de espaço virtual na caixa postal de cada assinante, e as mensagens não são apagadas após um período de um

ano. Além disso, também teve que passar a oferecer acesso à Internet, pois os seus assinantes não se sentiam bem atendidos pela maior parte dos provedores. Ou seja, sua empresa passou a ser provedora de um e-mail diferenciado que “de quebra” oferece acesso à Internet. Segundo Rico (2002), a Mandic era das pouquíssimas empresas brasileiras cujo faturamento era exclusivamente apoiado no correio eletrônico. O autor acrescentava que o Hotmail, da Microsoft, superava 110 milhões de contas em todo o mundo, sendo 2,9 milhões no Brasil; o Yahoo detinha 2 milhões de usuários cadastrados e o Universo Online estava na casa de 1,5 milhão de assinantes.

Em dez meses, Mandic chegou aos 25 mil clientes, estando já equilibrado. A equipe é enxuta: dez pessoas, com apenas três técnicos. Diante destes, Mandic se apresentou de forma muito simples e direta: de portas para dentro, todas as decisões são deles, enquanto que ele assume o papel de representação e de marketing. Quanto ao pessoal, Mandic diz que apenas detém dois poderes: a fixação de salários, e a possibilidade de demitir alguém que não corresponda.

Em alguns meses de operação, diante de um aperto de caixa, e da necessidade de fazer um novo aporte, Mandic reuniu a equipe, e falou que apenas ficariam aqueles que aceitassem acabar com os salários fixos e ficar com participação sobre o faturamento. Alguns se foram, mas os que ficaram, acreditam mais no negócio do que ele mesmo.

Ao final de 2003, Mandic anuncia um novo serviço: e-mail certificado, voltado às empresas, como resultado de uma parceria com a CertiSign.

Fuoco (2006) afirma que o provedor Mandic criou o serviço de conexão à internet em alta velocidade durante vôos, a partir da oferta criada pela Boeing em suas aeronaves a partir de dezembro de 2005. A Mandic foi a primeira a lançar o serviço no país, ao custo de US\$ 15 por vôo. O único vôo partindo do Brasil já com o serviço é da Lufthansa, com Frankfurt como destino. A autora ainda afirma que os cerca de 7 mil clientes do serviço de e-mail do provedor Mandic podem utilizar o serviço em seus vôos internacionais, portanto, recebendo um diferencial em relação aos e-mails gratuitos, detidos por milhões de internautas. A autora finaliza apontando que a Mandic também fornece sua infra-estrutura de e-mail para os usuários da Câmara Americana de Comércio, com mais de 20 mil assinantes.

5 Considerações Finais

Com base na pirâmide para criação de valor de Amit e Shoemaker (1993), realiza-se a análise da trajetória de Mandic. A partir de limitados recursos genéricos, um PC 286, uma linha telefônica, uma placa de modem, e instalações na sua própria residência, o empreendedor foi capaz de combiná-los com seus recursos humanos, conhecimento técnico e espírito empreendedor e com recursos sociais, para dar início ao empreendimento, ainda na qualidade de *hobby*.

Aliando-se a um sócio, também com conhecimentos técnicos, pôde transformar os poucos recursos de que dispunha em capacidades, representadas basicamente pela oferta do serviço, ainda incipiente no país, além da qualidade do próprio serviço. Destaca-se ainda nesse contexto, a participação de um outro sócio, que agregou ao negócio suas habilidades gerenciais, com efeitos percebidos na organização interna, especialmente o controle financeiro.

Posteriormente, associou-se a uma outra BBS, sediada no Rio de Janeiro, ampliando mais ainda a base de clientes e, junto a um constante investimento em equipamentos, conseguiu construir uma competência essencial.

Quando vislumbrou a possibilidade de migrar para a internet, buscou recursos tecnológicos fora do país com o auxílio de um especialista e ampliou sua base técnica por meio de uma parceria, agora com uma empresa do setor público, especializada em telecomunicações. Nesse momento, pode-se dizer que tenha transformado todo o conjunto de recursos em ativos estratégicos.

Mas o empreendimento não parou por aí. Dado o significativo crescimento da base de clientes, foi necessário buscar um sócio que pudesse aportar o capital financeiro necessário à ampliação da base técnica de operações. Como a empresa primava pela elevada organização interna, foi fácil conseguir o parceiro. Manteve, entretanto, a condução técnica do empreendimento, relegando ao sócio apenas a parte gerencial. Nesse momento, pode-se imaginar que tenha conquistado a vantagem única.

Posteriormente, percebeu que a tendência dos negócios no setor caminhava para uma grande concentração e associou-se a uma empresa estrangeira. A crise que o segmento enfrenta nos anos subsequentes mostra mais uma vez a decisão acertada de Mandic, ao se desfazer da condução total do negócio, mantendo um cargo executivo e parte do controle acionário.

Quando surge uma nova oportunidade, baseada na sua própria idéia de acesso gratuito à internet, ele é outra vez convidado a participar de um novo empreendimento, ocasião em que se destaca agora como grande fornecedor de conhecimento técnico, e associado a grupos com recursos suficientes para efetuar importantes contratações.

Terminada a colaboração na internet gratuita, ele parte para a criação de um outro negócio, identificando a oportunidade na oferta de serviços de correio eletrônico diferenciado. Combina seus conhecimentos técnicos com sua experiência e relacionamentos para criar a empresa, que dispõe de um quadro de funcionários enxuto ao extremo. Quando enfrenta problemas relativos à restrição de capital, propõe mudanças organizacionais para continuar operando. Ainda é incipiente esse novo empreendimento, mas mostra um grande potencial de crescimento, que pode transformar os recursos genéricos inicialmente aportados em vantagem única num curto espaço de tempo.

6 Referências

ALBUQUERQUE, R. A. L. **Fatores determinantes na escolha de provedores de acesso à Internet**: um estudo de caso na cidade de Maringá. Florianópolis, 2002. 90f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, 2002.

AMIT, R. e SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. **GV Executivo**. São Paulo: v. 4, n. 3, p. 62-67, ago/out 2005.

BOLAÑO, C. R. S.; CASTAÑEDA, M. V. **A Economia Política da Internet e sua Crise**.

Disponível em: <<http://www.eca.usp.br>>. Acesso em: 27 set. 2007.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G. e MYRA, M. H. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002.

CAMPOS, S. Escolas de negócios estudam casos do Brasil. **Valor online**, 22 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 27 set. 2007.

CESAR, R.; ROSA, J. L. Mercado brasileiro acompanhou movimentos dos EUA. **Valor online**, 10 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 27 set. 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração USP**. São Paulo: v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.

FUOCO, T. iG demite 23 pessoas para completar processo de reestruturação. **Valor online**, 14 set. 2001. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 27 set. 2007.

FUOCO, T. Mandic cria serviço de acesso à internet para vôos nos aviões da Boeing. **Valor online**, 10 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 27 set. 2007.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F.; GOSLING, M. Comportamento empreendedor e Posicionamento Estratégico: um caso de *spin-off* na indústria siderúrgica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

IBAÑEZ, Mirian. **Mandic.com.br** – Um case de sucesso na Internet. São Paulo: Makron Books, 1999.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de Internet de Santa Catarina. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração). Biguaçu: UNIVALI, 2005.

IKEDA, A. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2006.

KORNIJEZUK, F. B. S. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração). Brasília: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, UNB, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTO, E. Mandi retoma sua marca e lança novo provedor. **Valor online**, 24 set. 2001. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 27 set. 2007.

RICO, R. E-mail garante sucesso da internet. **Valor online**, 16 set. 2002. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 27 set. 2007.

ROCHA, M. D. A conexão da Metodista à Internet: a maior rede do planeta. Universidade Estadual de Londrina: **Informação & Informação**. Londrina, v. 2, n. 2, p. 13-22, jul.-dez./1997. Disponível em: <www.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=114&article=38&mode=pdf>. Acesso em: 27 set. 2007.

SANTOS, A. L. P. R. **Informação fast-food. Um estudo de caso do jornal “Último Segundo” do portal iG**. S/d. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/santos-prado-ana-fast-food.html>>. Acesso em: 27 set. 2007.

SAVI, E. F. **Uma solução de M-Commerce aplicada à força de venda das empresas**. 168f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, UFSC, 2003.

SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: aspectos fundamentais de projeto de investigação. **Revista ANGRAD**, v. 8, n. 2, p. 169-182, abr.-jun./2007.

TRIGO-DE-SOUZA, L. M. **O rádio paulistano na era da internet**. In: XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre RS, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17664/1/R0541-1.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2007.

VARGAS, M. A. M. **Dimensões sócio-culturais do empreendedorismo: estudo do evento empreendedor no setor têxtil e de confecções de Santa Cruz de la Sierra – Bolívia**. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração). Blumenau: Universidade Regional de Blumenau. 2004.

WOLLHEIM, B.; MARCONDES, P. Empreender não é brincadeira. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Apud: VARGAS, M. A. M. **Dimensões sócio-culturais do empreendedorismo: estudo do evento empreendedor no setor têxtil e de confecções de Santa Cruz de la Sierra – Bolívia**. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração). Blumenau: Universidade Regional de Blumenau. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Terceira Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.