

## NAVEGANDO POR OPORTUNIDADES: O PROCESSO DE CRIAÇÃO E REINVENÇÃO

Empresa: ETEG  
Incubadora: INSOFT  
Autoria: Anizio Dutra Vianna  
Christiano Becker  
Tutoria: Cláudio Afrânio Rosa

### INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mercado de trabalho nas duas últimas décadas do século XX criaram um ambiente novo para os jovens que nele ingressavam. Não mais existiam empregos em abundância e as organizações apontavam para modelos mais modernos e competitivos.

As grandes corporações que antes produziam de tudo, internamente, deram lugar a negócios mais focados e apoiados em cadeias produtivas formadas principalmente de pequenas e médias empresas. Esse quadro era aparentemente paradoxal: se, por um lado, o nível de empregos via-se cada vez mais reduzido, por outro, mostrava-se mais aberto para os pequenos e novos empreendimentos.

Em janeiro de 2000, em Belo Horizonte, Rafael Paiva, Lúcio França, Emerson Pardo e Fernando Teixeira concluíam a graduação no curso de Ciência da Computação da UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais, quando, então, se depararam com o desafio da construção da carreira.

Em meados de julho desse mesmo ano, a pré-incubadora de empresas Gene-Cria, ligada à Insoft – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Informática de Belo Horizonte abria a sua primeira chamada para apoiar novos empreendimentos. Os quatro jovens não tiveram dúvida e, assim, submeteram à pré-incubadora o plano para implantação da ETEG, que tinha como

objetivo a criação do serviço eBabel para pesquisa e comparação de preços na internet.

De 2000, ano de criação da empresa, até 2002 os esforços foram direcionados para aperfeiçoar a ferramenta eBabel e inseri-la, efetivamente, no mercado. O ano de 2002 foi um divisor de águas. O faturamento da ETEG encontrava-se em declínio e a busca de recursos junto a novos investidores não se mostrava promissora. Era necessário mudar de rumo, no qual o foco da empresa passaria a ser o mercado e não mais seu produto. O desafio a ser superado pela ETEG seria então reinventar sua forma de fazer negócios.

### **INICIANDO O PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO**

Já em 2000, o curso de Ciência da Computação da UFMG oferecia uma cadeira optativa para ajudar os estudantes a definir o seu futuro profissional. Empreendimentos em Informática era uma disciplina com o objetivo de apresentar aos alunos o novo cenário em que se encontrava o mundo do trabalho, além de prepará-los e incentivá-los a abrir o “próprio negócio”. Rafael Paiva, Lúcio França, Emerson Pardo e Fernando Teixeira cursaram a disciplina e, ao final, estavam decididos – as oportunidades para empreender se mostravam atraentes e o Plano de Negócios feito durante as aulas oferecia uma boa opção para começar. *“Mas só o curso não bastava”,* afirmava Lúcio. *“Era preciso um apoio adicional para iniciar a nossa empresa”,* afirmava também Rafael.

Foi assim, então, que os quatro jovens entraram no programa de pré-incubação, o que representou uma etapa importante na criação do negócio. Após avaliação e aprovação do projeto, o programa disponibilizou apoio para a elaboração do estudo de viabilidade técnica e econômica do empreendimento. Uma equipe de especialistas estava a postos para prestar consultoria e capacitação aos empreendedores, ajudando-os na elaboração do Plano de Negócio.

O programa de pré-incubação Gene-Cria previa um período de 12 meses de apoio aos projetos selecionados e, apesar de novo, já oferecia aos seus participantes espaço físico adequado, áreas e serviços de uso comum, além de equipamentos computacionais e conexão à internet de banda larga.

Um item que à época estava disponível e cumpriu um papel importante no incentivo aos empreendedores foi a concessão de bolsas do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico para financiar as primeiras etapas.

Como a equipe do projeto tinha conhecimento técnico e já vinha desenvolvendo partes do protótipo do que seria o primeiro produto da empresa nascente, boa parte do tempo foi dedicada à evolução do eBabel.

A fim de adicionar mais motivação, a ETEG submeteu a sua idéia ao II Concurso Prêmio Jovem Empreendedor, promovido em Belo Horizonte pela UFMG e pelo Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio. Vários projetos tiveram apoio extra de treinamento e assessoria do próprio Senac. Após uma seleção difícil, dois projetos foram indicados como finalistas – um deles era o eBabel. Na noite de 20 de novembro, a ETEG foi selecionada em primeiro lugar no concurso ganhando prêmios e, principalmente, visibilidade no mercado.

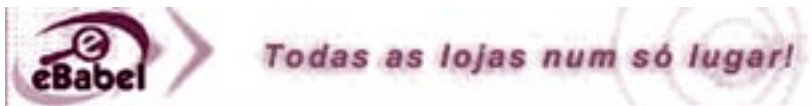
Em dezembro de 2000, próximos de completarem a primeira metade do programa de pré-incubação, Emerson e Teixeira se desligaram do projeto. Questões pessoais e outras oportunidades de trabalho dividiram o grupo. Rafael e Lúcio perceberam que precisavam manter a equipe pelo menos com quatro sócios e convidaram para se juntarem à empresa Rodrigo Fernandes e Walter dos Santos.

## **O AUGE DA BOLHA DA INTERNET – COMO ENCONTRAR A MELHOR COMPRA?**

Os anos de 2000 e 2001 foram o auge da bolha da internet, prin-

principalmente considerando a web como um canal para compras. Sites de vendas estavam por todos os lados, os produtos ofertados eram variados e os preços e condições de pagamento, frete, etc. tornavam a escolha da melhor opção ainda mais complexa.

O eBabel se dispunha a simplificar a vida do comprador na internet, comparando preços e demais condições para diversos produtos em diversas lojas virtuais. Era essa a proposta de valor oferecida pelo eBabel: a melhor compra na internet.



Fonte: [www.eBabel.com.br](http://www.eBabel.com.br)

As primeiras pesquisas mostraram já existir um concorrente de peso no mercado – o serviço Buscapé.

Não obstante, a equipe avaliou, com a ajuda de consultores, que o mercado era grande o suficiente para mais de um serviço dessa natureza. Por meio de pesquisa, levantaram detalhadamente os serviços do concorrente, sugerindo novas funcionalidades para o eBabel, como a gestão da cadeia de compra. A idéia era, além da comparação de preços, trazer para o usuário a opção de comprar, efetivamente, o produto e realizar a logística de entrega, garantindo um serviço completo e eficaz.

Havia dúvidas sobre essa proposta, uma vez que exigiria capital de giro alto, além de um complexo mecanismo de gerenciamento dos processos de pagamento e logística. Por outro lado, o grupo entendia que a extensão de serviços permitiria ao eBabel explorar a intermediação como um modelo de negócio, o que aumentaria a receita.

Esse modelo comercial de intermediação, somado à proposta de cobrança por direcionamento de clientes e à exposição de “*banners*”, parecia, naquele momento, ser o mais adequado. Foi com base nele que o protótipo do projeto e os parâmetros financeiros foram desenvolvidos.

## PLANO DE NEGÓCIOS: A HORA DE CRIAR A EMPRESA

Em maio de 2001, após a conclusão do Plano de Negócio, os empreendedores da ETEG decidiram que o projeto era viável e as oportunidades promissoras. Foi uma decisão importante, pois, a partir desse momento, o projeto se tornaria realidade. Após o registro da empresa, estavam prontos para iniciar a sua operação.

Nessa mesma época, a incubadora da Insoft abria vagas para novas empresas e a conclusão da pré-incubação os habilitava a ingressar no programa de incubação por um período de até dois anos. Na incubadora, o projeto da ETEG tomou forma mais concreta. Além de contar com um espaço físico maior e privado, começaram efetivamente os contatos comerciais com possíveis clientes.

Em novembro de 2001, surgiu a oportunidade de se apresentar ao mercado. A tradicional feira de usuário de Belo Horizonte, a Inforuso, abriu um espaço para as empresas iniciantes na internet – as chamadas “startups”. A criação de um espaço para elas chamado Oportunidades.com, atraiu diversos empreendedores e gerou uma nova atração na feira.

O eBabel estava lá e, ao apresentar seu produto ainda embrionário, a ETEG pôde promovê-lo assim como colher opiniões e sugestões de novas funcionalidades. Muitas idéias propostas naquela época resultaram em empreendimentos importantes no mercado da internet.

Enquanto Rodrigo, Rafael e Walter se dedicavam à empresa em tempo integral, Lúcio, além de ter iniciado seu Curso de Mestrado em Ciência da Computação, dedicava-se a dar aulas na Faculdade de Caratinga, cidade localizada a cerca de 400 km da capital. Suas atividades eram intensas. Em vários dias da semana, intercalava suas atividades na ETEG com o mestrado na UFMG e, às quartas-feiras viajava para Caratinga, onde cumpria uma extensa jornada de aulas. Numa dessas viagens, ao final de 2001, Lúcio sofreu um trágico acidente. Seu falecimento foi uma perda

ainda maior para os sócios da ETEG que tinham nele uma liderança sólida.

## **A ETEG SEGUE ADIANTE**

A morte de Lúcio foi um duro golpe, mas, passadas as primeiras semanas, Rodrigo, Rafael e Walter se convenceram de que a empresa deveria seguir seu caminho. Em outubro de 2001, a ETEG precisava obter recursos para manter a sua operação que, na ocasião, se mostrava deficitária.

As receitas eram pequenas e não faziam frente às necessidades de investimento em tecnologia e marketing. Com orientação da incubadora Insoft, a ETEG apresentou um projeto ao BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – para uma linha de empréstimo subsidiado para pequenas empresas de base tecnológica – o Promitec. O recurso de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) foi aportado em fins de 2001 e utilizado para cobrir o déficit durante o ano de 2002.

Os empreendedores acreditavam que era fundamental acelerar o desenvolvimento do portal eBabel e colocá-lo em funcionamento o quanto antes. Afinal, chegar primeiro, ou entre os primeiros, era um diferencial da internet.

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico, implementaram uma estratégia de marketing agressiva visando estabelecer alianças com portais e provedores de audiência consolidada. Terra, UAI e BrTurbo foram os portais cujo contato se deu de forma mais estreita. Esse parecia ser o caminho mais curto para se obter visibilidade, tráfego e, conseqüentemente, ampliação do seu volume de visitas e negócios.

Simultaneamente à prospecção de alianças, a empresa iniciou uma campanha de e-marketing empregando técnicas de marketing viral. Essa ação não exigia muitos recursos financeiros e poderia, de forma gradativa, ampliar a atratividade do serviço

eBabel e dos grandes portais. A estratégia, apesar de importante, mostrava-se insuficiente para alavancar o volume necessário de visitas ao site.

Em abril de 2002, a ETEG fez um importante investimento ao participar, pela primeira vez, de uma feira nacional, a Fenasoft, principal feira de informática do País. Junto a importantes e já consolidadas empresas mineiras, como a RM Sistemas, A&C, Tecnisa, lá estava a ETEG buscando seu espaço.

No segundo semestre de 2002, os empreendedores decidiram buscar recursos externos através de capital de risco. Estava claro que os recursos próprios seriam insuficientes para impulsionar o negócio.

O Plano de Negócios indicava a necessidade de se captar cerca de R\$ 1,7 milhão a serem aplicados em ações de marketing e vendas. Vários contatos com investidores foram efetuados, mas, àquela altura, a internet já demonstrava não ser mais o foco dos investidores.

O ano de 2002 chegava ao fim e as vendas não se ampliavam em volume suficiente, as alianças com os portais não aconteciam e as possibilidades de se captar recurso de investidores de risco se mostravam pouco promissoras.

## **O QUE FAZER?**

### **CONTINUAR O EBABEL OU MUDAR DE RUMO?**

O ano de 2003 marcou um momento de reflexão e planejamento. Visibilidade, visitação e potencial já não mais eram atrativos. Os empreendimentos precisam mostrar um modelo de negócio consistente e resultados para receber a atenção dos investidores.

Rafael afirmava taxativamente: *“Temos que fazer alguma coisa. As incertezas ainda são muitas, os recursos estão se esgotando e não existe um indicativo que a empresa possa superar este momento”*.

O que fazer diante do quadro que se apresentava? Vivia-se um

cenário no qual os recursos obtidos com o empréstimo do BDMG chegavam ao fim e, sem um plano, a perspectiva era de que a empresa não sobrevivesse por mais um ou dois meses.

Em maio de 2003, Rodrigo, que àquela altura exercia funções mais gerenciais na empresa, soube de um convênio da Faculdade de Negócios UNA de Belo Horizonte com o curso de MBA da Universidade de Michigan, que tinha como objetivo elaborar um plano estratégico para uma empresa em fase de *startup* no Brasil.

Rodrigo conseguiu incluir o caso ETEG para o estudo que foi realizado de maio a julho de 2003. Esse estudo teve participação efetiva dos sócios e constituiu um importante instrumento de avaliação e “reinvenção”. Ao final de julho, foi apresentado um relatório completo com a análise da empresa e um plano de recomendações para o seu reposicionamento. Várias dessas recomendações foram apresentadas pelos estudantes/consultores, sendo as mais importantes:

1. suspender o produto eBabel;
2. focar em software e serviços para a área financeira;
3. desenvolver uma estratégia para construir a marca ETEG;
4. terceirizar os projetos pequenos e fora do foco da empresa;
5. ampliar e reestruturar a equipe;
6. continuar a atividade de treinamento;
7. reavaliar permanentemente o foco e objetivos.

A recomendação mais objetiva e, ao mesmo tempo mais dura, foi a de fechar o projeto eBabel. Apesar de ter sido seu primeiro produto, a empresa, efetivamente, não conseguia fazê-lo gerar receitas suficientes para a sua continuidade. Era quase como “matar o próprio filho”, mas era a decisão mais racional a ser tomada.

Ficou claro, dentre as recomendações dos estudantes/consultores, que a empresa possuía outros negócios mais rentáveis e capacitação diferenciada para abrir novas frentes.

Um projeto para o desenvolvimento de uma solução de “EDI – Eletronic Data Interchange” para o Banco Rural tinha sido aprovado. Esse fato não só abria as portas da ETEG para outros projetos com o mesmo cliente, mas recomendava a transformação desse serviço em produto com potencial de mercado no setor financeiro.

Outra sugestão importante foi a estratégia proposta para criação de marca (“branding strategy”) visando diferenciar a empresa junto ao mercado e valorizar sua competência na emergente tecnologia de desenvolvimento Java e de Web Services.

O relatório indicou, ainda, a ampliação da linha de serviços de treinamento, tendo em vista o potencial para geração de relacionamentos, abertura de novos clientes e terceirização com parceiros de projetos fora do escopo da empresa.

Do ponto de vista organizacional, as recomendações foram a reorganização da força de trabalho e a permanente revisão e ajuste da missão e visão do negócio, como forma de se manter o foco e as estratégias bem delineadas.

## **A EMPRESA PRECISOU SER REINVENTADA**

As conclusões do estudo e do planejamento estratégico elaborados na Universidade de Michigan foram decisivas para o reposicionamento da Eteg. Seus três sócios – Rodrigo, Rafael e Walter participaram integralmente do trabalho e “compraram” as recomendações ali apontadas – principalmente suspendendo o projeto eBabel.

Os serviços executados no Banco Rural, além da receita prevista, geraram como produto o software Integrato que passou a ser comercializado para outras instituições financeiras.

Ainda em 2003, a ETEG associou-se à PPV, empresa com atuação na área de software e produtos para o mercado musical. Essa aliança tinha como objetivo desenvolver e comercializar um produto inovador de educação musical. Entretanto, era preciso mudar para uma nova instalação. Surgiu, então, em decorrência dessa parceria, a possibilidade de transferência para um escritório anexo à PPV.

Além da comercialização e manutenção do Integrato e do desenvolvimento do software de educação musical, posteriormente denominado Tomplay, a ETEG mantinha e ampliava seus serviços de treinamento.

Para apoiar as atividades da empresa que, naquela oportunidade, eram bem diversificadas, os sócios contrataram para a equipe o amigo e ex-colega da graduação, Leonardo Araújo.

### **DE UM PRODUTO ÚNICO À AMPLA DIVERSIFICAÇÃO: FALTOU BRAÇO...**

Em 2004 a parceria com a PPV foi cancelada e a ETEG abandonou o produto Tomplay. Dificuldades na sua comercialização e falta de conhecimento do mercado fizeram os sócios interromperem o projeto.

Havia uma percepção clara: “faltava braço”, isto é, a empresa estava com várias frentes e não conseguia focar e obter resultados que remunerassem o seu trabalho.

Em janeiro de 2004, os então três sócios, Rodrigo, Rafael e Walter fizeram uma reunião decisiva. O quadro precisava mudar, caso contrário fechariam a empresa.

O trabalho era intenso, diversificado, mas os resultados não apareciam. O sacrifício pessoal que todos faziam era grande, para manter o negócio próprio. Resolveram dar ao sonho uma última chance.

Redirecionaram suas ações para a tecnologia Java, uma vez que a empresa possuía boa reputação e conhecimento. “Era preciso

*investir mais nesta competência*” afirmava Rafael, que tinha o consentimento dos demais. O alinhamento com o mercado para a linguagem Java – consultoria, treinamento e desenvolvimento de sistemas – se mostrou uma boa decisão.

Já ao final de 2004, a empresa atuava com maior objetividade e tinha um resultado financeiro que retratava essa mudança. Encerrou o ano com faturamento de R\$ 240 mil e uma equipe de 10 profissionais. Os resultados de 2004 foram fundamentais para manter a motivação dos sócios.

### **A DECISÃO DE CRESCER**

A ampliação dos negócios, ao final de 2004, exigia a transferência para uma estrutura maior e mais confortável. Após a pesquisa de várias opções, a ETEG mudou-se para o seu atual endereço no bairro Funcionários. A instalação na nova sede trouxe motivação renovada à equipe.

As mudanças organizacionais propostas pelo relatório dos estudantes/consultores foram implementadas na sua totalidade. Os três sócios fizeram um trabalho amplo de replanejamento com o objetivo de adequar a ETEG ao seu novo momento. Dentre os ajustes propostos, coube destaque ao que definiu, com maior objetividade, o papel e as responsabilidades de cada sócio.

Rodrigo se dedicava mais às funções de gestão e cursava especialização nessa área na Fundação Dom Cabral. Foi, então, formalmente designado para assumir o comando administrativo. Rafael se destacava pela visão ampla e pela eficiente atuação na área técnica. Seu posicionamento aberto e sua facilidade para identificar oportunidades fizeram com que exercesse o papel de gestor dos projetos. Walter, por sua vez, estava mais voltado às questões tecnológicas. Coube a ele a responsabilidade pelas ações de tecnologia, além de ser o principal instrutor nos treinamentos.

Naquele momento, os sócios construíram um modelo de gestão

claro e com definição de responsabilidades, constituindo um fórum formal de decisões. Foi, então, acordado que se reuniriam uma vez por semana para analisarem as atividades em curso, deliberar de forma coletiva e alinhar a visão de futuro do negócio. Essas mudanças tiveram um papel importante na consolidação da empresa.

Internamente, a gestão administrativa e financeira ganhava maior transparência e indicadores de resultados, permitindo aos sócios identificar, com agilidade, as ações e correções de rota. Destacou-se o desenvolvimento de uma ampla rede de contatos construída pelo sócio Rodrigo, trabalho fundamental para melhorar a divulgação e buscar parceiros, clientes e fornecedores.

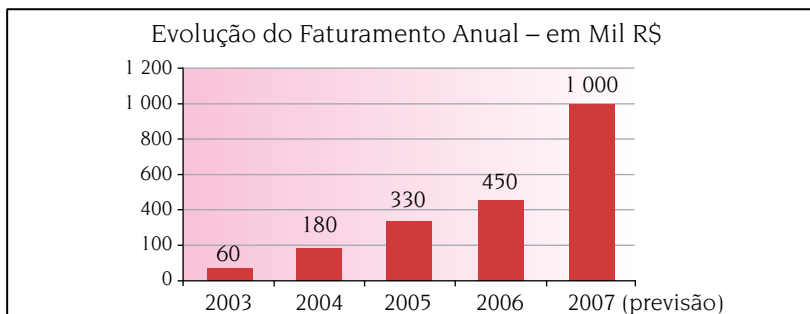
A área de marketing e vendas também foi alvo de ajustes visando agregar mais ousadia e acesso aos mercados e clientes. Uma contratação externa de consultoria parecia ser o caminho para agregar força às vendas. No entanto, tal conduta se mostrou logo ineficaz e a contratação foi desfeita.

O atendimento ao cliente sempre foi um valor preservado pela empresa em sua trajetória. Foi justamente essa atitude que abriu, ainda em 2005, uma oportunidade para a ETEG.

O Governo Federal acabava de regulamentar um mecanismo de ampliação de crédito ao consumidor e o sistema financeiro se estruturava para atender esse mercado. Não havia fornecedores de software para ele e foi nessa onda que a ETEG se posicionou.

Consultado pelo já cliente Banco Rural, para o qual havia desenvolvido a solução de EDI, a ETEG respondeu desenvolvendo um produto completo e bem estruturado.

Já em 2005, o faturamento da empresa cresceu mais de 70 % em relação ao ano anterior, índice mantido em 2006. O número de colaboradores também cresceu em 2005 e 2006, acompanhando o aumento de vendas.



**Fonte:** Dados da empresa.

## DESAFIOS DE MUDANÇA E MELHORIAS SÃO PERMANENTES

Um novo desafio, no entanto, se impunha à ETEG – melhorar o seu processo de produção de software com o objetivo de elevar a qualidade e a confiabilidade de seus projetos.

Um programa desenvolvido pela Fumsoft – Sociedade Mineira de Software, lançado no início de 2006, teve como objetivo apoiar, de forma coletiva, a certificação de empresas de software no estado com o uso do modelo MPS.Br – Melhoria do Processo de Software Brasileiro (\*). O programa, que teve o apoio do Sebrae, da Sociedade Softex e do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, permitiu a empresas do porte da ETEG participarem de um processo de qualificação e certificação, o que, isoladamente, seria inviável.

Leonardo, colaborador da ETEG e colega dos sócios fundadores no tempo de escola, foi designado para conduzir esse projeto. O trabalho de Leonardo resultou no convite para ingressar na sociedade.

No início de 2007, os planos para a ETEG sinalizavam um grande potencial de evolução em vendas. Até então, todo o crescimento em faturamento era absorvido por um conseqüente aumento no número de colaboradores, custos de instalação, etc. Faltava algo que pudesse garantir um aumento na rentabilidade.

(\*)MPS.Br – Melhoria do Processo de Software Brasileiro – processo de certificação de qualidade em desenvolvimento de software desenvolvido pela Sociedade Softex – Brasil.

Foi nessa linha que os planos da ETEG para 2007 foram construídos. *“Nossa principal meta este ano seria ampliar o faturamento e ganhar escala na distribuição dos produtos. Com isso, acreditamos que a tão esperada rentabilidade seria obtida”* – afirmou Rodrigo, de forma categórica.

Com um faturamento projetado da ordem de 100 % sobre o ano de 2006, a empresa esperava, em 2007, o seu primeiro ano de rentabilidade significativa. Estudos internacionais em empresas nascentes mostram que os resultados, em geral, começam a aparecer entre o 5º e o 7º ano. Não foi diferente no caso da ETEG que, próximo do seu 6º ano, projetava o primeiro exercício de resultados importantes.

Em junho, a ETEG foi certificada no processo MPS.Br. Isso significou um grande passo para obter maior qualidade, menor retrabalho e melhores resultados dos projetos vendidos.

Determinação, vontade de vencer, visão de futuro e muito trabalho foram ingredientes indispensáveis. *“No início, foi difícil e tivemos que ser muito determinados no nosso objetivo de criar a empresa, mas vê-la crescendo, e os resultados chegando nos motivava ainda mais a continuar. É também muito gratificante ver a ETEG gerando novos empregos e contribuindo para o crescimento do País!”* afirmou Rodrigo.

A ETEG promete muito mais: sua visão para 2010 é *“Ser uma empresa que trabalha com processos técnicos no nível do CMM 3 (\*\*) e processos gerenciais de qualidade comprovada pelo Prêmio Excelência Empresarial Sebrae Minas (\*\*\*)”*.

Com relação aos números da empresa, Rodrigo afirma categoricamente: *“Nossa meta para 2010 seria alcançarmos um faturamento anual de R\$ 3 milhões, com margem de lucro superior a 20%.”*

(\*\*)CMM é um processo de Certificação de Maturidade no desenvolvimento de software desenvolvido pela “SEI- Software Engineering Institute” nos Estados Unidos.

(\*\*\*) Prêmio Excelência Empresarial Sebrae Minas – É uma premiação anual realizada pelo Sebrae Minas e pelo Grupo Gerdau, que visa reconhecer os esforços, as iniciativas e ações que as empresas de micro e pequeno porte do estado de Minas Gerais estão empreendendo para a melhoria de sua gestão, com resultados em ganhos de qualidade, produtividade, competitividade e consequente contribuição para a comunidade.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual foi a importância da incubadora para o desenvolvimento da ETEG?
2. Como uma empresa nascente deve lidar com a questão de foco? Deve aceitar desenvolver projetos que não fazem parte da sua estratégia ou recusar projetos que podem trazer recursos tão necessários para a empresa? Justifique sua resposta.
3. Apesar do prejuízo inicial, o Buscapé, um site concorrente, atingiu, em 2006, um faturamento considerável, além de ter feito aquisições de empresas concorrentes e complementares ao seu negócio. Isso prova que o modelo de negócio no qual o eBabel se baseou não era totalmente equivocado. Na sua opinião, por que o eBabel não deu certo?
4. Por que foi importante para a ETEG e recomendado pela avaliação da Universidade de Michigan “manter a atividade de treinamento”?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ETEG – STRATEGIC PLAN – JSCP Students- Szabolcs Farkas; Michael Lindroos; Bruno Seixas Oliveira –July, 2003

Premio Jovem Empreendedor – Ganhador Sairá Amanhã – Jornal Estado de Minas – 19 de novembro de 2000;

Minas é Inovação – Publicação oficial do Sistema Mineiro de Inovação – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Portal Sebrae Minas: [www.sebraeminas.com.br/casosdesucesso](http://www.sebraeminas.com.br/casosdesucesso)