

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SITE DE ENTRETENIMENTO

CARLOS BARBOSA ANDREO

ORIENTADOR: MARCIO NOVAES

2000

X 2000
An 25p

Agradecimentos

Ao Professor Marcio Novaes que, como meu orientador, acreditou na minha idéia inicial, direcionou-a e mostrou-me o melhor caminho a seguir.

Aos meus pais e irmãos que me deram força em todos os momentos da vida. E nesses 5 anos de estudos não foi diferente, sempre estiveram prontos para me incentivar e apoiar.

A todos os amigos politécnicos que, junto comigo, souberam encarar as dificuldades e enfrentar os desafios.

Também agradeço aos amigos de fora da faculdade, principalmente o Denis e o Emerson que souberam entender os momentos de ausência.

E por fim, agradeço a minha namorada que sempre me apoiou e compreendeu todas as dificuldades pelas quais passei durante o curso.

Sumário

Este trabalho versa sobre um tema que tem movimentado muitos empreendedores. O otimismo de muitos sonhadores gerou uma corrida desenfreada para o desenvolvimento de projetos para a Internet.

Hoje em dia, somente poucas pessoas conseguiram obter sucesso através de um site. Portanto, muitos têm tido a desilusão de verificar que o seu projeto não teve o desenvolvimento esperado.

A curiosidade sobre tal assunto, aliado ao acompanhamento do projeto de um site de entretenimento, foram fundamentais para o desenrolar deste trabalho.

Nesse intuito, o planejamento estratégico será baseado no site de entretenimento, que é o caso em estudo. Mas no entanto, tais características também podem ser estendidas a outros projetos em desenvolvimento.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA DO TRABALHO	1
1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO	2
2. INTERNET	4
2.1. VISÃO GERAL	4
2.2. HISTÓRICO	5
2.3. O CRESCIMENTO DA INTERNET	7
2.4. O TAMANHO DA INTERNET NO MUNDO	9
2.5. O TAMANHO DA INTERNET NO BRASIL.....	11
3. SITES.....	13
3.1. VISÃO GERAL	13
3.2. COMUNICAÇÃO	14
3.2.1. Informação: Site→Cliente.....	14
3.2.2. Informação: Cliente→Site.....	15
3.3. NATUREZA DOS SITES	16
3.4. PUBLICIDADE.....	19
4. RECURSOS FINANCEIROS	22
4.1. VISÃO GERAL	22
4.2. FINALIDADE.....	23
4.3. INVESTIDORES.....	24
4.3.1. Empresas de “venture capital” e “private equity”.....	24
4.3.2. Parceria com portais	25
4.4. EXPECTATIVA DOS INVESTIDORES	26
5. PLANEJAMENTO	27
5.1. VISÃO GERAL	27
5.2. METODOLOGIA	28
5.2.1. Para quem ?.....	28

5.2.2. <i>O que ?</i>	30
5.2.3. <i>Quem ?</i>	32
5.2.4. <i>Como ?</i>	33
5.2.5. <i>Quanto ?</i>	35
5.2.6. <i>Quando ?</i>	36
6. DESCRIÇÃO DO JOGO	37
6.1. VISÃO GERAL	37
6.2. SURGIMENTO DA IDÉIA	38
6.3. O JOGO	39
7. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	41
7.1. VISÃO GERAL	41
7.2. FORMAÇÃO DA EQUIPE SEUTIME	42
7.3. INCUBADORA	43
7.4. PRIMEIRA VERSÃO DO SITE	44
7.5. PLANO DE NEGÓCIOS	45
7.5.1. <i>Público Alvo</i>	45
7.5.2. <i>Natureza do site</i>	47
7.5.3. <i>Alocação dos Recursos Humanos</i>	50
7.5.4. <i>Procedimentos</i>	51
7.5.5. <i>Números</i>	52
7.5.6. <i>Cronograma</i>	61
7.6. RECURSOS FINANCEIROS	62
7.7. SEGUNDA VERSÃO DO SITE	63
8. PRIMEIRO ANO DA EMPRESA	64
8.1. VISÃO GERAL	64
8.2. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE USUÁRIOS	65
8.3. RESULTADOS FINANCEIROS	66
8.4. INOVAÇÕES NO SITE	67
8.5. ANÁLISE REAL X PLANEJADO	69
8.5.1. <i>Características dos Usuários</i>	69

8.5.2. Número de usuários	71
8.5.3. Resultado Financeiro.....	72
8.5.4. Preço de Banners.....	73
8.6. ANÁLISE CRÍTICA	74
8.6.1. Planejamento Superestimado.....	74
8.6.2. Falhas na Divulgação.....	75
9. ANÁLISE DE MERCADO	77
9.1. VISÃO GERAL	77
9.2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	78
9.3. CENÁRIO PARA PUBLICIDADE NA INTERNET	80
9.4. PERSPECTIVAS PARA O SITE	81
10. PROPOSTAS DE MELHORIAS	82
10.1. VISÃO GERAL	82
10.2. O QUE DEVE SER FEITO.....	83
10.3. PRIMEIRA ETAPA	84
10.3.1. Comércio Eletrônico.....	85
10.3.2. Database Marketing.....	92
10.3.3. Viral Marketing.....	93
10.4. SEGUNDA ETAPA	95
11. CONCLUSÃO	97
12. BIBLIOGRAFIA	99
ANEXO.....	100

Índice de figuras

- FIGURA 1: Estimativa do Crescimento do Número de Usuários
- FIGURA 2 - Número de Computadores Conectados à Internet
- FIGURA 3 - Computadores Brasileiros na Rede
- FIGURA 4 - O Jogo
- FIGURA 5 – Mercado Virtual de Times
- FIGURA 6 – Modelo para a Página Principal do Site
- FIGURA 7 – Modelo de Mercado do Jogo
- FIGURA 8 – Histograma da Empresa
- FIGURA 9 – Perspectiva de Faturamento para o ano 2000
- FIGURA 10 – Estimativa de Faturamento até 2010
- FIGURA 11 – Demonstração dos Custos
- FIGURA 12 – Evolução do Número de Usuários
- FIGURA 13 – Classificação dos Usuários por Sexo
- FIGURA 14 – Classificação dos Usuários por Idade
- FIGURA 15 – Classificação dos Usuários por Origem
- FIGURA 16 – Comparação entre Número Real e Planejado de Usuários
- FIGURA 17 – Comparação entre o Lucro Líquido Real e o Planejado
- FIGURA 18 – Conquista da Liderança de Mercado
- FIGURA 19 – Ciclo Receita - Usuário
- FIGURA 20 – Geração de Valor para o Site
- FIGURA 21 – Expansão Mundial dos Serviços

Índice de Tabelas

TABELA 1: Tempo necessário para atingir 50 milhões de usuários

TABELA 2 - Número de Computadores Ligados à Internet

TABELA 3 - Posição dos 20 Países com Maior Número de Hosts no Mundo.

TABELA 4 - Principais Atividades dos Funcionários

TABELA 5 – Variáveis para o Cálculo de Receita

TABELA 6 – Previsão de Faturamento para o ano 2000 (R\$ mil)

TABELA 7 – Previsão de Faturamento para o anos de 2000 a 2010

TABELA 8 – Investimentos iniciais

TABELA 9 – Premiação por ano (a partir de 2001)

TABELA 10 – Projeção dos Custos Mensais para o ano 2001

TABELA 11 – Projeção do Resultado Líquido até 2010

TABELA 12 – Cronograma de Implantação do Site para o ano 2000

TABELA 13 – Demonstração do Resultado Financeiro

TABELA 14 – Benchmarking para Comércio Eletrônico

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema do Trabalho

São Paulo, 9 de março de 2000. Pela televisão vejo que o índice Nasdaq (sigla de National Association of Securities Dealers Automatic Quotation), bolsa de valores de empresas de tecnologia, ultrapassa 5.000 pontos e um clima de euforia e perplexidade envolve os próprios participantes desta grande aventura.

Conclusão óbvia: o crescimento do valor de mercado das empresas .com já saiu das mãos dos empreendedores .com e está hoje sobre o controle de fundos e bancos, que usam o pretexto da tecnologia e de suas empresas para criar gigantescas fortunas num curto espaço de tempo, num movimento que já ameaça sugar os recursos de fundos que tradicionalmente investiam em outras áreas. No período de um ano, o índice Nasdaq mais que dobrou e passou a vender o dobro de ações que vende o Dow Jones, invertendo as suas posições no mercado.

Mas o que está acontecendo? É a tão falada nova economia que está mostrando os seus sinais de força? Até onde pode ir a especulação sobre mercado eletrônico?

Hoje em dia, a realidade é diferente devido a queda do índice Nasdaq, que foi consequência da redução de recursos financeiros para os projetos de Internet.

A motivação por tentar entender o que é Internet, como se tem desenvolvido e suas tendências; aliado ao acompanhamento do projeto de "start-up" de um site de entretenimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

1.2. Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho está segmentada em 5 grandes tópicos.

Primeiramente há embasamento teórico onde constam informações essenciais ao desenvolvimento da análise da empresa.

Em seguida começa o estudo de caso, que por sua vez é dividido cronologicamente em 3 fases. A fase I retrata o período de planejamento e desenvolvimento do projeto (dezembro de 1999 a março de 2000). A fase II é a de acompanhamento do primeiro ano de operação (março a outubro de 2000). Por conseguinte, a fase III refere-se ao futuro desta empresa.

O último tópico refere-se às observações finais e conclusões do trabalho.

Embasamento Teórico

- Capítulo 1: Introdução do tema.
- Capítulo 2: Descrição das características e crescimento da Internet.
- Capítulo 3: Explicação sobre sites e suas características.
- Capítulo 4: Descrição das características peculiares à obtenção de recursos financeiros com os investidores.
- Capítulo 5: Apresentação de metodologia para planejamento de projeto para Internet
- Capítulo 6: Descrição do jogo

Fase I

- Capítulo 7: Relato do desenvolvimento do projeto.

Fase II

- Capítulo 8: Descrição e análise do primeiro ano da empresa.

Fase III

- Capítulo 9: Análise das condições atuais do mercado de atuação da empresa.
- Capítulo 10: Proposição de melhorias para a empresa

Conclusão

- Capítulo 11: Observações finais e conclusões do trabalho.

2. INTERNET

2.1. Visão Geral

Para poder entender melhor o que está acontecendo atualmente com a Internet, é válido desvendar como ocorreu o surgimento e o desenvolvimento desta que é considerada uma das maiores invenções da humanidade no que se refere a meio de comunicação, juntamente com a imprensa, de Gutemberg.

Ainda neste capítulo, encontram-se dados e fatos sobre o crescimento da Internet, além de análise quantitativa sobre o tamanho da Internet no Brasil e no mundo.

2.2. Histórico

Vamos voltar um pouco no tempo. Nos anos 60, quando a Guerra Fria pairava no ar, grandes computadores espalhados pelos Estados Unidos armazenavam informações militares estratégicas em função do perigo de um ataque nuclear soviético. Surgiu assim a idéia de interconectar os vários centros de computação de modo que o sistema de informações norte-americano continuasse funcionando, mesmo que um desses centros, ou a interconexão entre dois deles, fosse destruído.

O Departamento de Defesa, através da ARPA (Advanced Research Projects Agency), mandou pesquisar qual seria a forma mais segura e flexível de interconectar esses computadores. Chegou-se a um esquema chamado chaveamento de pacotes. Com base nisso, em 1970 foi criada a semente do que viria a ser a Internet.

A Guerra Fria acabou, mas a herança daqueles dias rendeu bastante. O que viria a ser a Internet tornou-se uma rede voltada principalmente para a pesquisa científica. Através da National Science Foundation, o governo norte-americano investiu na criação de backbones (redes capazes de lidar com grandes volumes de dados), aos quais são conectadas redes menores e que gerou o princípio dessa grande rede mundial.

No Brasil, as universidades estão ligadas na rede de computadores mundial desde 1989. Nesse ano, haviam conexões com a Bitnet, uma rede semelhante à Internet, em várias instituições, como as universidades federais do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro. Os serviços disponíveis restringiam-se a correio eletrônico e transferência de arquivos.

Somente em 1990, a Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo) conectou-se com a Internet. No mesmo ano, foi criada a RNP (Rede Nacional de Pesquisa), uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a RNP interligou inicialmente onze Estados brasileiros. Atualmente, 21 Estados brasileiros possuem pontos de presença na Internet.

A partir de abril de 1995, o Ministério das Comunicações e o Ministério da Ciência e Tecnologia decidiram lançar um esforço comum de implantação de uma rede integrada entre instituições acadêmicas e comerciais. Desde então vários fornecedores de acesso e serviços privados começaram a operar no Brasil.

2.3. O crescimento da Internet

A taxa de crescimento da Internet é impressionante.

Baseado em relatório do banco Morgan Stanley (The Internet Report -1998), existiam cerca de 3 milhões de usuários de Internet em 1994. Após aproximadamente 4 anos, ou seja, no final de 1997 o número de usuários era estimado em mais de 100 milhões. Crescimento superior a 3.200% para o período.

Outra conclusão significativa deste relatório é a de a Internet estar crescendo muito mais rapidamente que os outros meios de comunicação. Na tabela abaixo podemos verificar alguns exemplos de meios de comunicação e o período em que esses apresentaram crescimento até atingir a marca de 50 milhões de usuários nos Estados Unidos:

Anos para atingir 50 milhões de usuários – mercado dos EUA

Mídia	Anos	Período
Telefone	25	1920 - 1945
Rádio	38	1922 - 1960
Televisão	16	1951 - 1967
TV a cabo	10	1976 - 1986
Internet	5	1992 – 1997

TABELA 1: Tempo necessário para atingir 50 milhões de usuários
Adaptado do "The Internet Report" - Morgan Stanley

No mercado norte americano, que serve como termômetro para as tendências mundiais, a rádio demorou 38 anos para atingir 50 milhões de ouvintes, enquanto que a televisão demorou 16 anos a atingir a mesma marca.

Concluindo, além do próprio tamanho que a Internet assumiu, o ponto que talvez chame mais atenção é a velocidade com que isso ocorreu.

Na figura abaixo é possível verificar a estimativa feita para o crescimento do número de usuários de Internet. No primeiro gráfico estão representados os usuários americanos (roxo) e os dos outros países do mundo (azul). No segundo gráfico está representado o número de usuários brasileiros (roxo) e o dos outros países da América Latina (azul). Todos esses números referem-se a milhões de usuários.

Estimativa do Crescimento do Número de Usuários

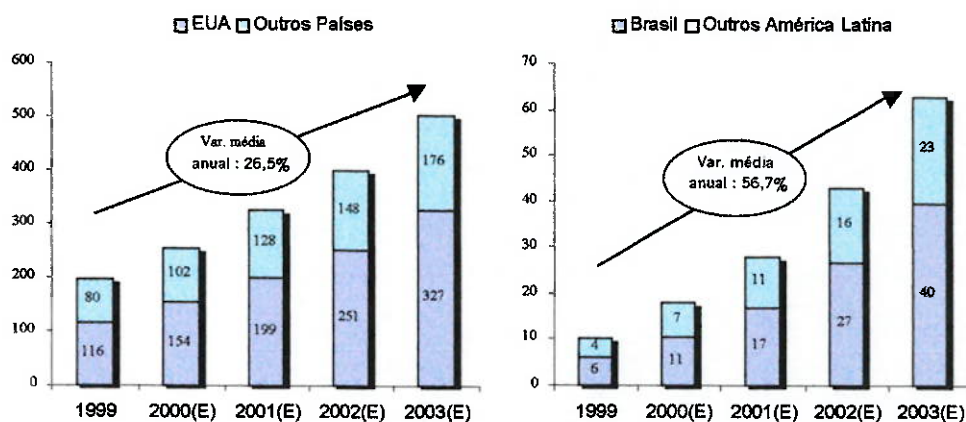


FIGURA 1: Estimativa do Crescimento do Número de Usuários
Elaborado pelo autor a partir de SEARBY et al. (2000)

Ao analisar a figura acima, pode-se concluir que a projeção do número de usuários representa crescimento vertiginoso para os próximos anos.

2.4. O tamanho da Internet no mundo

O tamanho exato da Internet continua sendo uma incógnita mesmo para os especialistas. Entretanto, são feitos levantamentos por empresas privadas assim como por órgãos públicos para estimar esse valor.

Um dos estudos utilizados para mensurar o tamanho da Internet no mundo foi realizado pela Network Wizards que publica semestralmente estudos de cálculo do número de domínios e número de computadores conectados a Internet.

Na tabela a seguir estão dispostos os valores estimados referentes a quantidade de computadores conectados a Internet, que é um dos melhores índices para mensurar a dimensão deste meio de comunicação.

Número de computadores ligados à Internet

Período	Computadores ligados à Internet
Janeiro de 1993	1.313.000
Julho de 1993	1.776.000
Janeiro de 1994	2.217.000
Julho de 1994	3.212.000
Janeiro de 1995	4.852.000
Julho de 1995	6.642.000
Janeiro de 1996	9.472.000
Julho de 1996	12.881.000
Janeiro de 1997	16.146.000
Julho de 1997	19.540.000
Janeiro de 1998	29.670.000
Julho de 1998	36.739.000
Janeiro de 1999	43.230.000
Julho de 1999	56.218.000
Janeiro de 2000	72.398.092

TABELA 2 - Número de Computadores Ligados à Internet
Elaborado pelo autor a partir da Network Wizards.

Através de uma análise dos valores da tabela é fácil verificar que há um crescimento vertiginoso do número de computadores conectados à rede

mundial. Entretanto, o ponto mais relevante dessa análise é verificada ao analisarmos graficamente esses dados: o *número de computadores conectados à Internet cresce exponencialmente*. ~~#~~ ?

Número de Computadores Conectados à Internet

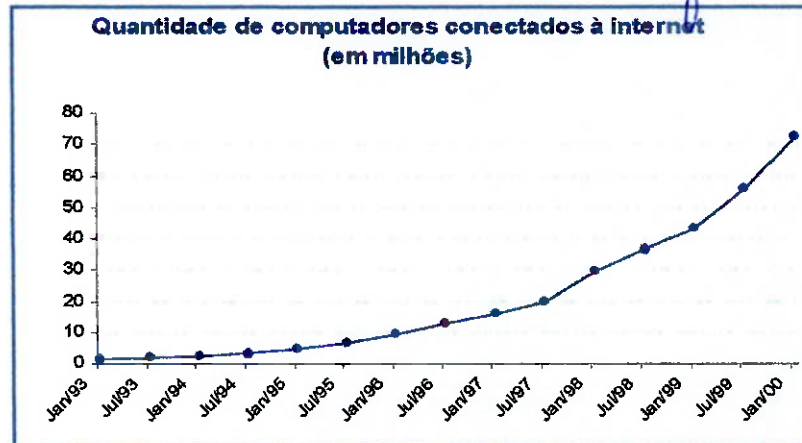


FIGURA 2 - Número de Computadores conectados à Internet
Elaborado pelo autor a partir da Network Wizards.

Outro fator relevante refere-se ao tráfego na Internet (movimento de informação) que duplica a cada 100 dias. Consequentemente, em 2002 o comércio eletrônico deverá ultrapassar os 300 bilhões de dólares.

2.5. O tamanho da Internet no Brasil

A Internet no Brasil cresce duas vezes acima da média mundial.

O Brasil é um país com uma das maiores taxas de crescimento do número de usuários da Internet. Um dos melhores índices para essa análise é o número de computadores conectados à rede. No gráfico abaixo é possível visualizar como se projeta a curva de crescimento do número de computadores ligados a Internet através do tempo durante período de 4 anos (de janeiro de 1996 até janeiro de 2000).

Computadores brasileiros na rede

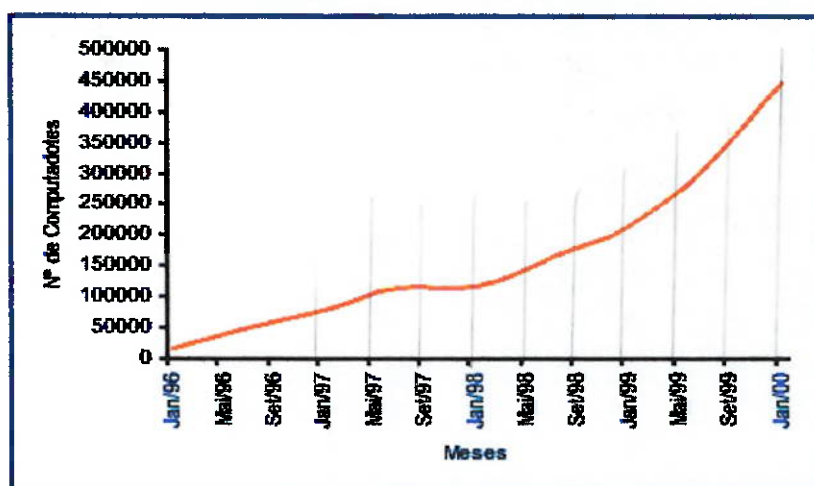


FIGURA 3 - Computadores Brasileiros na Rede
Elaborado pelo autor a parti do Comitê Gestor da Internet

A revista ComputerWorld menciona que a quantidade de sites no país aumentou de 800 em janeiro de 1995 para 77.148 em janeiro de 1997, quando o Brasil encontrava-se em 19º lugar em número de usuários da Internet no ranking internacional de países, à frente da Rússia e dos Tigres Asiáticos.

Em janeiro de 1998, já havia 117.200 sites registrados no domínio brasileiro, o que o consagrava como o 17º país em número de hospedagem de sites

(hosts). Para se ter uma idéia desse crescimento em porcentagem, em janeiro de 2000, após 2 anos, o número de sites registrados já era de 446.444 sites, o que representa um crescimento de mais de 280% em um período de 24 meses. Em janeiro deste ano, o Brasil já ocupava a 12º posição no ranking mundial, como pode ser visto na tabela abaixo

Posição dos 20 países com maior número de hosts no mundo

Posição	País	Jan/98	Jul/98	Jan/99	Jul/99	Jan/00
1	Estados	20.623.995	25.739.70	30.488.56	40.970.34	50.490.416
2	Japão	1.168.956	1.352.200	1.687.534	2.072.529	2.636.541
3	Reino Unido	987.733	1.190.663	1.423.804	1.599.497	1.901.812
4	Alemanha	994.926	1.154.340	1.316.893	1.426.928	1.702.486
5	Canadá	839.141	1.027.571	1.119.172	1.294.447	1.669.664
6	Austrália	665.403	750.327	792.351	907.637	1.090.468
7	França	333.306	431.045	488.043	653.686	779.879
8	Itália	243.250	320.725	338.822	393.627	658.307
9	Finlândia	450.044	513.527	546.244	577.029	631.248
10	Taiwan	176.836	103.661	308.676	424.209	597.036
11	Suécia	319.065	380.634	431.809	515.031	594.627
12	Brasil	117.200	163.890	215.086	310.138	446.444
13	Espanha	168.913	243.436	264.245	302.457	415.641
14	México	41.659	83.949	112.620	224.239	404.873
15	Noruega	286.338	312.441	318.631	335.898	401.889
16	Dinamarca	159.358	190.293	279.790	287.273	336.928
17	Bélgica	87.938	153.760	165.873	272.867	320.840
18	Suíça	114.816	205.593	224.350	264.426	306.073
19	Korea	121.932	174.800	186.414	260.146	283.459
20	Holanda	381.172	514.660	594.129	637.591	82.094

TABELA 3 - Posição dos 20 Países com Maior Número de Hosts no Mundo.
Elaborado pelo autor a partir do Comitê Gestor da Internet.

3. SITES

3.1. Visão Geral

Já sabemos do alcance que possui a Internet, uma vez que no primeiro capítulo foi apresentado o crescimento no cenário nacional e mundial, bem como a história de seu surgimento. Mas o que será que atrai o internauta? O que ele busca dentro da rede?

A resposta é: *Informação*.

A Informação é a "moeda" da Internet e não existe nada mais rico em informação do que a própria rede. Na Internet, a comunicação ou seja a transferência de informações só é possível devido aos sites, que funcionam como interfaces entre os usuários e a rede.

Ainda neste capítulo será introduzido o conceito sobre as diferentes naturezas dos sites, que podem ser classificados como: *Institucionais, Lojas Virtuais, Leilão On-line, Sites de Informação e Cooperativas ou Grupos de compradores*. Mas uma característica é comum a todos os sites: Publicidade.

Em sites de qualquer natureza é possível encontrar *banners* que representam a publicidade na Internet. As principais características dos *banners* bem como os métodos de análise de desempenho estarão dispostas neste capítulo devido a importância para o faturamento de muitas empresas.

3.2. Comunicação

Neste tópico será apresentado o caminho de mão dupla que a informação pode percorrer (Site \longleftrightarrow Cliente). Embora seja comum acreditar que na Internet exista um caminho único da informação (Site \rightarrow Cliente), o tráfego de informação no sentido oposto (Cliente \rightarrow Site) também é extremamente importante para as empresas. É dessa maneira que os gerenciadores dos sites podem obter informações como : *características do público-alvo, reclamações e sugestões*.

3.2.1. Informação: Site \rightarrow Cliente

A informação presente na rede pode ser encontrada de diversas formas. Caso deseja-se ir a um teatro, basta entrar em alguns sites para obter informações sobre as peças em cartaz, desde o elenco até o preço dos ingressos, podendo inclusive comprá-los on-line.

Os médicos conseguem informações que vão desde congressos até filmes com cirurgias que estão disponíveis on-line. Se desejarem, podem consultar e comprar todo o equipamento médico que desejam sem sair de casa. Tal procedimento é possível uma vez que os produtos possuem todas as informações que o médico precisa saber, tal como normas técnicas, instruções de uso, aplicações, preços e assistência técnica.

Em relação ao ensino, se por exemplo um estudante necessita de um reforço sobre alguma matéria, provavelmente encontrará ajuda pela Internet. As grandes companhias já disponibilizaram cursos na rede que auxiliam os seus funcionários, tal aprendizado recebe o nome de ensino corporativo on-line.

3.2.2. Informação: Cliente→Site

Existe ainda um tipo de informação bastante valiosa que é a informação de perfil de usuários. Quantas vezes, ao acessar um site que se dispõe a oferecer algum serviço (em geral gratuito), não nos deparamos com um questionário a ser preenchido perguntando nossas preferências, grau de instrução, salário e até bens patrimoniais. Estas informações são vitais para a sobrevivência das empresas, pois qual empresário não gostaria de saber o perfil de seu consumidor, o que compra, como compra e quando compra?

Informações como essas são essenciais, uma vez que determinam a atuação da empresa, pois podem traçar o *perfil dos clientes*, tais como *quais são as suas preferências, como encontrá-lo, o que fazer* e talvez o mais importante, pode definir o *como fazer*.

Mesmo que os usuários não preencham os questionários, é possível determinar outros dados como os sites de maior preferência, o horário de mais acesso a Internet e até o tempo de permanência em cada site.

3.3. Natureza dos Sites

O site é a parte estratégica principal para fazer negócios on-line. Determinar a natureza do site é definir se o negócio a ser implantado será um site de informações e entretenimento; ou então uma “loja” business to business ou business to consumer (termos que serão explicados a seguir).

Seja qual for a natureza do site, estes devem estar sempre atualizados, principalmente as Lojas Virtuais, que estarão sempre em competição muito acirrada com a concorrência. Conhecer bem o cliente e ter um banco de dados eficiente para auxiliar no processo de tomada de decisão são fatores muito importantes para se obter vantagens competitivas.

Quanto à natureza, os sites podem ser classificados como:

Institucionais - são muito utilizados por empresas que apenas querem marcar presença na Web. A finalidade é apresentar a empresa ao internauta e também servir de canal de comunicação entre o cliente e a empresa.

Não realizam vendas e as informações que fornecem, em geral, são apenas sobre a empresa. Dessa maneira, não é necessário muito investimento, pois os gastos com divulgação e atualizações geralmente são baixos.

Quanto aos modelos de sites apresentados a seguir, todos visam lucro operacional. Na maioria dos casos há faturamento na venda de espaço para propagandas –banners (capítulo 3.4).

O que determina o valor da publicidade num site é o volume de tráfego (quantidade de page views), portanto é necessário investir em marketing de divulgação para atrair usuários. Além disso, muitos desses sites necessitam de um ou mais programadores para sempre estarem atualizando as páginas.

Esses são apenas alguns custos relativos ao site, pode-se citar também as despesas de equipamentos, escritório, distribuição de produtos, etc. Concluindo, a estes sites estão atrelados custos e despesas que geralmente demandam grandes investimentos. Desta forma, uma etapa fundamental para o desenvolvimento de um projeto de Internet é a obtenção dos recursos com os investidores (capítulo 4).

Os modelos de sites citados acima são classificados da seguinte maneira:

Lojas Virtuais: destinado a vender produtos ou serviços. Podendo ter o enfoque para o tipo business to business (B2B - empresas que vendem produtos ou serviços para outras empresas) ou business to consumer (B2C - vendem produtos diretamente ao consumidor).

Leilão on-line: tem por objetivo intermediar a compra e a venda de mercadorias na Internet por meio de leilão. Os produtos, em muitos casos com fotos, são relacionados por categoria. Os compradores escolhem o produto e fazem sua oferta (lance) e num período estipulado de tempo leva o produto quem tiver feito o melhor lance. Alguns leilões cobram uma taxa do vendedor (em média 5% do valor do produto). Outros sites não cobram taxa, como é o caso do *Yahoo Option*.

Cooperativas ou grupos de compradores: são sites criados para unir internautas que tenham um interesse comum em adquirir um determinado bem ou serviço. O usuário se filia ao grupo de seu interesse e quando esse atinge um número significativo de usuários, a compra do bem é realizada.

A vantagem é a redução no preço do produto, pois geralmente essa compra é feita por atacado, diretamente na indústria ou com o produtor. Verifica-se atualmente o aparecimento de grupos de compra formado por empresas. Essa modalidade de site ainda é recente aqui no Brasil.

Sites de Informação: Estes têm por objetivo fornecer informações, que geralmente são gratuitas. Dentro da categoria sites de informação existem

especializações, por exemplo: sites de busca (Cadê, Metaminer, Yahoo, etc.); *sites de entretenimento* (**Seutime**, Acertenamosca, Yahoo, etc.); sites de notícias (folha on-line, estadão on-line, veja on-line, etc.); sites de download (superdownload, tu cows, etc.); sites de cursos on line; sites de recrutamento, entre outros.

3.4. Publicidade

Publicidade na Internet está representada principalmente pelos banners. Banners são aquelas propagandas que correspondem a uma imagem ou a uma animação contendo mensagens publicitárias, em geral de forma retangular que ficam numa página Web.

O princípio é o mesmo de anúncios de revistas e jornais, onde outras empresas anunciam; entretanto, o que determina o valor da publicidade num site é o volume de tráfego (quantidade de page views).

Os banners são, sem dúvida, o formato de propaganda mais utilizado na Internet. Estas propagandas podem ou não estar associadas a um link que conterá mais informações ou abrirá a página do produto ou serviço que está sendo anunciado.

Portanto, o objetivo principal de um banner é fazer com que a pessoa clique nele e obtenha mais informações relacionadas ao produto ou serviço anunciado. Recentemente, têm sido criados banners diferenciados, com som ou jogos para chamar a atenção do internauta e estimular o clique.

Foi dada atenção especial a explicação dos banners pois essa é a fonte de receita atual do site a ser analisado mais adiante, www.seutime.com.br

A receita é gerada através de pagamento das empresas que gostariam de estar fazendo propaganda neste site. Existem programas que analisam o desempenho dos sites fornecendo relatórios contendo números de Hits, Page views, Click through, user section e unique users.

A seguir há uma breve explicação sobre cada um desses:

Hits: hit é uma requisição a um item como por exemplo páginas ou imagens. Ao entrar em um site, é gerado um hit para a página aberta e mais um hit para cada figura existente nesta página. Se esta página possuir 4 imagens, serão

gerados 5 hits, um por cada imagem mais um pela página. Isto se repete a cada nova página.

Page view: representa a página que aparece na tela. Para cada click em um ícone aparecerá uma tela diferente que representa uma nova page view. Se clicar em outro link ou voltar para uma das páginas anteriores será considerada uma nova page view.

Click Through: ao clicar em um banner, é acessado o site do anunciante ou se tem acesso a mais informações sobre o produto ou serviço.

Unique Users representa o número de usuários que visitaram o site em um determinado período.

Essas são as maneiras de medir o desempenho dos sites, mas para estipular o preço é necessário medir o desempenho dos banners, que é feito através de softwares especializados. Abaixo seguem alguns dos indicadores:

CPM: *custo por mil page views* de um banner.

Clicks: representa o número de clicks que foram feitos no banner. Pode-se vender uma quantidade determinada de cliques em um determinado banner. É como um cartão de telefone, quando acabam o número de créditos o cartão deixa de valer. Por exemplo, podem ser vendidos mil cliques. Ao serem realizados mil cliques neste banner termina o contrato que pode ser renovado.

CPC: *Custo Por Clique*. É calculado dividindo-se o custo por mil banners (CPM) por Clicks, ou seja $CPC = CPM / Clicks$.

CPA: *Custo Por Ação*. Cobra por operação bem sucedida, ou seja, ao ser realizada uma compra ou efetivado um serviço com origem no click do banner. A CPA é calculada dividindo-se o produto da multiplicação do custo por cliques pelas operações bem sucedidas ou Actions. Resumindo, $CPA = CPC \times Clicks / Actions$

Cota: é uma quantidade de CPM que se compra, como no caso do cartão telefônico.

Esses são os índices de cálculo de eficiência que determinam o preço a ser cobrado do anunciante. A receita está diretamente relacionado com a quantidade de internautas no site, mais precisamente com a quantidade de page views que foi gerada por esses usuários. Um site de grande audiência tem maiores ganhos devido ao grande volume de page views geradas e também pelo maior preço cobrado por banner.

Dessa forma, os sites precisam atrair público para as páginas, mesmo porque em muitos casos a publicidade é a única fonte de receita. Portanto é fundamental investir muito em *marketing de divulgação*.

Mas há um grande problema, onde conseguir este dinheiro? A resposta é : *Investidores*. São eles que “emprestarão”, caso o projeto seja aprovado após análise.

O próximo capítulo será dedicado a essa atividade imprescindível a um projeto: busca de investidores que acreditem no projeto.

4. RECURSOS FINANCEIROS

4.1. Visão Geral

O investimento é necessário para a consolidação de um projeto, seja na economia tradicional ou na nova economia. Portanto, os empreendedores devem obter recursos financeiros para idealizar o projeto.

Após a constante queda dos índices NASDAQ, os investidores têm ficado mais criteriosos na seleção dos projetos. Está cada vez mais difícil idealizar um projeto de Internet, pois muitos empreendedores desistem pela falta de obtenção do capital.

Portanto, este capítulo dará atenção especial para descrever as características dos investidores, tais como: *quem são e o que esperam do projeto*.

4.2. Finalidade

Vale ressaltar que estão sendo considerados sites mais complexos, onde haverá despesas para o gerenciamento da empresa como um todo. É claro que um site que contenha somente algumas páginas informativas (institucional, por exemplo) não terá grandes despesas, portanto não será necessário a captação de recursos. Mesmo porque neste caso, o investimento é feito pela própria empresa.

Na maioria dos casos, é necessário obter recursos financeiros para cobrir os seguintes custos, até que seja atingido o ponto de equilíbrio.

- Compra de equipamentos, programação do site, hospedagem em servidores e pagamento das taxas de criação de uma empresa;
- Salários dos funcionários responsáveis pela atualização, gerenciamento, divulgação e venda de banners;
- Pagamento de premiações e marketing de divulgação.

4.3. Investidores

Antes de descobrirmos qual deve ser o procedimento para se conseguir o recurso financeiro, devemos analisar quem são os possíveis parceiros ou investidores.

O interesse pode acontecer por parte de empresas de “venture capital” e “private equity” ou então empresas ligadas à Internet que podem se beneficiar com a existência deste site, como por exemplo os portais.

Seguem-se abaixo as principais características de cada um deles e o interesse particular em estar investindo em projetos de Internet.

4.3.1. Empresas de “venture capital” e “private equity”

A melhor definição para Venture Capital e Private Equity foi obtida através de tradução do texto extraído do livro *Venture Capital, Private Equity and Entrepreneurial Transactions*¹:

Venture Capital é uma modalidade de investimento no qual grandes investidores aplicam capital em empresas promissoras por meio de compra de participação acionária. Os profissionais planejam e executam investimento do tipo Private Equity, incluindo projetos de investimentos em empresas novas (start-ups), crescimento/desenvolvimento de patrimônio, aquisições baseadas na gestão (management buy-out / MBO) e reestruturações.

¹ LEVIN, J. S. *Venture Capital, Private Equity and Entrepreneurial Transactions*, Aspen Law & Business (1998).

Private equity é um termo mais relacionado ao tipo de capital empregado. Os fundos de Private Equity em sua maioria são constituídos em acordos contratuais privados entre investidores e gestores, não sendo oferecidos abertamente no mercado e sim através de colocação privada. Além disso, as empresas tipicamente receptoras desse tipo de recurso ainda não estão no estágio de acesso ao mercado público de capitais, ou seja, não são de capital aberto, tendo composição acionária normalmente em estrutura fechada.

O termo 'venture capital' é também comumente utilizado para definir o financiamento de novos negócios (*start-ups*) em transações que envolvem *diretamente* um grupo empreendedor, detentor de um projeto ou idéia, e um grupo provedor de capital. Esse emprego da expressão 'venture capital', entretanto, tem sido gradualmente abandonado pelas publicações especializadas e pelas próprias empresas do setor.

4.3.2. Parceria com portais

Uma outra possibilidade para se conseguir o recurso financeiro para iniciar as operações do site é através do fechamento de parcerias com um portal, o que deverá ser vantajoso para ambas as partes.

O interesse do portal pode ser simplesmente o de hospedagem, pois "ganhará" os clientes específicos do site. Em contrapartida, a vantagem para os empreendedores é receber um quantia inicial de capital, além de aproveitar a estrutura de um grande portal, como por exemplo o marketing de divulgação.

Um desses exemplos é o site onde será feito o estudo de caso, pois só foi possível a idealização do projeto devido a parceria com um grande portal nacional.

4.4. Expectativa dos Investidores

Segundo LONGENECKER, et al. (1997) autores do livro “*Administração de Pequenas Empresas*”, os investidores são mais orientados para o mercado do que para o produto. Sendo assim, é desejável aos novos empreendedores ter as mesmas preocupações dos possíveis investidores quanto às perspectivas de mercado.

Do mesmo livro citado acima, pode-se observar que na visão dos investidores, os *fatores determinantes do sucesso* do plano de negócios que mais atraem os investimentos são:

- Evidências da aceitação do consumidor do produto ou serviço do novo negócio.
- Uma consideração das necessidades dos investidores, através do reconhecimento de suas metas específicas de retornos financeiros.
- A posição do proprietário, expressa na forma de patentes, “*copyrights*” e marcas registradas.

Por outro lado, as *características desfavoráveis*, segundo os investidores:

- Obsessão pelo produto ou serviço em vez de familiaridade e consciência das necessidades de mercado.
- Projeções financeiras em desacordo com os padrões aceitos pelas normas do setor.
- Projeções de crescimento fora da realidade.
- Produção por encomenda ou personalizada, o que dificulta um crescimento substancial.

5. PLANEJAMENTO

5.1. Visão Geral

No capítulo anterior procurou-se embasar a importância da obtenção dos recursos financeiros para a idealização do projeto. Para isso foram analisados quem são e o que esperam os investidores

Neste novo capítulo, a intenção primordial é descrever o que deve ser feito para que se consiga o financiamento. Deve ser apresentado um documento aos investidores que recebe o nome de *"Business Plan"*, ou seja, *Plano de Negócios*. Este relatório tem que descrever o planejamento do projeto através de uma metodologia adotada.

Portanto, ainda neste capítulo, será apresentada uma metodologia de realização do planejamento. Utilizando-se deste roteiro, que é adotado por muitas consultorias como o planejamento básico de qualquer Web Site, será possível, posteriormente, analisar o planejamento feito pela empresa escolhida para o estudo de caso (**SeuTime.com**).

Esta etapa é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, devido a importância que tem um planejamento coerente para o sucesso de qualquer projeto.

5.2. Metodologia

O roteiro consiste basicamente em 6 perguntas, cujas respostas devem estar presentes no plano de negócios e foi conseguida através da *BrBusiness*, que é uma das empresas que presta consultoria para negócios na Internet (*eBusiness*).

O passo zero para qualquer empreendimento é ter bem claro o que se deseja do negócio. Para isso foram elaboradas algumas perguntas cujas respostas podem auxiliar no planejamento:

- *Para quem?* A quem se destina o produto ou o serviço ?
- *O que?* Qual será a natureza do site ?
- *Quem?* Que profissionais serão envolvidos? Quem faz e o que faz?
- *Como?* Qual a solução mais adequada ? Como implementá-la ?
- *Quanto?* Page Views (sites de informação), Estoque mínimo (sites de venda), volume de transações (leilões e cooperativas).
- *Quando?* Cronograma do projeto.

Nas páginas a seguir há um detalhamento sobre cada uma das 6 (seis) questões que foram adotadas como primordiais no roteiro para elaboração de um planejamento.

5.2.1. Para quem ?

Conhecendo-se a natureza do site, determina-se o *público alvo*. Este pode ser definido por segmentos (indústria, comércio, serviços, instituições públicas), por

grandes áreas (educação, medicina, engenharia, economia), faixa etária (público jovem, terceira idade, adulto), preferências (colecionadores, aficionados do esporte, amantes da culinária) e assim por diante.

A empresa existe apenas porque o cliente assim o permite. Empresas que possuem clientes insatisfeitos correm sérios riscos de perder negócios para a concorrência. E na Internet não é diferente, é para ele que a empresa vai desenhar seus produtos, serviços e estratégia. É com o objetivo da satisfação deste cliente que a empresa deve trabalhar, pois sem ele não há negócio, portanto, não há empresa. É graças ao cliente que tudo se realiza. Portanto, é fundamental conhecê-lo bem.

Algumas sugestões de como conseguir o perfil dos possíveis usuários seriam via e-mail, em chats de conversação, em fóruns de discussão, na navegação por Web sites de serviços concorrentes, no preenchimento de formulários eletrônicos, em promoções on-line, ou com a contratação de empresas especializadas.

Uma vez determinado o público alvo, a empresa tem a chance de guiar este consumidor as suas compras ou utilização dos serviços. Um ponto importante é gerar e manter a satisfação do cliente. Com isto, a empresa consegue caminhar para o principal: gerar novos consumidores e, principalmente, manter a fidelidade dos que já tem.

O relacionamento com o consumidor pode ser um diferencial em termos competitivos. Além do profundo conhecimento do perfil de seu consumidor e de suas necessidades, já existem algumas verdades em relação ao perfil geral dos internautas.

O cliente não gosta de perder tempo na Internet, isto é um fato. Existem milhares de ofertas, informações e lazer na rede a apenas um ou dois cliques de mouse, gerando uma constante ansiedade por parte do usuário. Portanto ele espera que ao acessar o site, este abra rápido, seja objetivo e conclusivo em seus dados.

Dependendo da natureza e do público alvo, direciona-se o *conteúdo do site*.

5.2.2. O que ?

Nessa fase deverão ser definidos quais produtos ou informações deverão estar disponíveis, ou seja, deve-se definir o conteúdo do site.

No caso de uma loja virtual, sites de leilão ou grupos de compra, deve-se caracterizar os produtos que serão oferecidos e determinar quais informações sobre estes estarão disponíveis. É conveniente colocar dados técnicos, preço, garantia, prazo de entrega, assistência técnica, telefone para contato (caso o internauta queira alguma informação a mais) e o que mais for necessário.

Se o site for de natureza informativa, é hora de definir as informações que serão disponíveis. No caso de vendas ou leilão, as fotos dos produtos são muito importantes; entretanto imagens gráficas ou fotos “carregam” o site e o tornam lento para abrir. Pesquisas divulgadas pela Forrester Research revelam que o tempo médio de espera do internauta para abertura de uma tela é de 5 segundos.

A escolha de um domínio

É importante escolher um domínio, que será o nome de registro na Fapesp. O nome será de escolha própria, desde que ainda não exista outro igual. A inscrição pode ser feita através do site www.registro.br.

O nome escolhido deve ser ligado à marca ou produto para que a lembrança seja feita de maneira mais fácil pelos usuários. Por exemplo, a empresa a ser analisada mais adiante, onde será feito o estudo de caso, alia mercado financeiro ao futebol, daí o registro www.seutime.com.br, pois o nome está associado ao esporte.

Formulários

Servem para coletar dados e informações que serão preenchidas pelo usuário. Alguns exemplos dessas informações podem ser:

- Pedido de compra de produtos;
- Pedido de informações adicionais sobre um produto ou serviço;
- E-mail por permissão: o internauta solicita o recebimento de informativos ou periódicos por e-mail;
- Pesquisas on-line sobre um tema específico: geralmente uma pergunta que fica no site por um período determinado;
- Perfil do usuário que visita o site: em geral é constituído por um longo questionário, mas nessa modalidade sempre há uma troca, pois o usuário coloca suas informações e a empresa fornece grátis algum serviço ou produto de seu interesse.

Após o preenchimento, o formulário pode ser enviado para uma conta de e-mail da empresa (opção mais simples) ou alimentar diretamente um banco de dados que poderá estar integrado a um sistema mais sofisticado de gestão que analisará esses dados e os encaminhará para efetivar a transação.

5.2.3. Quem ?

Este tópico é o responsável pela determinação de todas as tarefas para os integrantes da equipe. Todas as atividades devem ser preenchidas pelos sócios da empresa e/ou funcionários contratados.

Devem ser alocadas pessoas responsáveis pela realização de todas as atividades, que são caracterizadas principalmente por: desenvolvimento do

plano de negócios e da programação do site, busca por parcerias e investimentos, divulgação e gerenciamento do site e da empresa.

Em relação à programação, há 3 alternativas para o desenvolvimento do site:

a) Desenvolver pessoalmente

Se a opção for desenvolver pessoalmente, deve-se preparar para se dedicar mais tempo aprendendo a tecnologia envolvida no desenvolvimento do site que no negócio propriamente. Deve-se tomar cuidado para não perder o foco do negócio.

b) Contratar um funcionário (webmaster)

Deve-se considerar os custos com encargos trabalhistas, aquisição de softwares, treinamento e outras despesas relativas à manutenção de um profissional especializado.

Existem empresas especializadas em hospedar lojas virtuais. São os chamados shoppings virtuais. Essas empresas fornecem uma estrutura pré-moldada para montagem. Em poucas horas é possível colocar a loja na rede, compartilhando o uso de servidores e software com várias empresas. Esses serviços fornecem segurança para pagamento por cartão e fazem a divulgação nos mecanismos de busca. A desvantagem é a falta de personalização. Comparativamente, uma loja desse tipo é como ter um box no hall de um shopping ao invés de uma loja convencional.

c) Contratar um consultor

A última possibilidade seria contratar um consultor, pois haveria a vantagem de avançar muitas etapas do processo. Mas para isso deve-se procurar um profissional com experiência comprovada na implementação de negócios virtuais. Além disso deve-se fazer um contrato detalhando ao máximo o trabalho a ser executado, além de incluir também um cronograma.

5.2.4. Como ?

Já se sabe qual será a natureza do site, assim como para quem este se destina, além de estar definido quem serão os responsáveis por cada atividade. Resta saber agora qual será a versão definitiva do site.

Certamente, haverá mais de uma proposta apresentada pelo(s) idealizador(es). Deve-se decidir pela solução mais adequada e também pensar em como proceder para implementá-la.

O problema mais comum encontrado pelos empreendedores, principalmente após a constante queda da bolsa NASDAQ, está sendo a diminuição dos recursos por parte dos investidores para novos projetos. Portanto, os empreendedores devem estar cientes da possibilidade de não conseguir o capital necessário para cobrir os investimentos. Cosequentemente, algumas vezes o projeto inicial deve ser remodelado para que haja um corte nos custos pré-operacionais.

Onde hospedar o site

Uma vez que já foi determinado quem serão os “autores” do site, resta decidir onde o site será hospedado, ou seja, escolher o servidor. As alternativas são :

a) Implantar infra-estrutura

Dependendo do enfoque e da necessidade da empresa essa é uma alternativa viável. O custo para se implantar essa estrutura é alto, envolve a instalações físicas (salas apropriadas), aquisição de equipamentos, a manutenção de equipe especializada, aquisição de softwares, custos da conexão com a Internet (Embratel, linhas telefônicas, cabos ou outro meio). Em contrapartida, tem a vantagem do controle total.

b) Servidor exclusivo em um provedor ou inserir um servidor da empresa num provedor.

Em ambos os casos, os custos de manutenção são altos. Contratando um servidor exclusivo a empresa fica à mercê dos softwares usados pelo provedor. No outro caso pode utilizar softwares próprios, porém deve arcar com os custos destes. A principal vantagem nesses dois casos é não ter que arcar com a implementação de infra-estrutura na empresa e gerar custos com equipes especializadas.

c) Contratar espaço de hospedagem num provedor - Web Hosting

A maior parte dos sites existentes na Internet, são hospedados dessa maneira. Nesses casos a infra-estrutura é compartilhada com outros sites no provedor, resultando em baixo custo de hospedagem. A solução é interessante para pequenas e médias empresas que estão se iniciando nos negócios on-line.

Deve-se tomar cuidado ao selecionar o provedor. Quanto maior o número de linhas e quanto maior a taxa de transmissão, menor é a chance de ocorrer congestionamento.

5.2.5. Quanto ?

No quinto tópico desta sequência, ficou reservado o espaço para análise dos números. Deve-se estimar todos os valores das variáveis que determinarão o resultado financeiro do projeto.

Deve-se estimar a quantidade de page views, caso a receita do site esteja baseada em publicidade. Deve-se calcular qual o estoque mínimo, caso seja um site de vendas. E finalmente, deve-se estimar o volume de transações, caso seja um site de leilões e cooperativas.

O planejamento deve conter projeção fundamentada sobre o fluxo de receitas e despesas para um período de 5 a 10 anos. Vale lembrar que projeções financeiras em desacordo com os padrões aceitos pelas normas do setor ou projeções de crescimento fora da realidade são consideradas características desfavoráveis, segundo os investidores.

5.2.6. Quando ?

Como já foi citado anteriormente, antes de se abrir uma empresa virtual é necessário abrir uma empresa real. A partir daí deve-se montar um cronograma definindo as atividades a serem executadas e os seus respectivos tempos de duração.

O cronograma deve conter as datas para a programação da página, tempo para realização de testes, assim como o tempo necessário para o desenvolvimento do sistema, caso seja necessário.

O planejamento deve estar detalhado, representando todas as atividades, pois dessa maneira haverá maior credibilidade por parte dos investidores que avaliarão o Business Plan.

6. DESCRIÇÃO DO JOGO

6.1. Visão Geral

No capítulo anterior foi adotada uma metodologia para a elaboração do planejamento de um projeto de Internet. Esse roteiro será utilizado para analisar o *Business Plan* do projeto da empresa a ser estudada neste trabalho.

Entretanto, antes de realizar a análise é importante realizar uma breve apresentação da empresa, o que será feito neste capítulo. Serão abordados os temas referentes à característica do jogo, principal atração do site, bem como o surgimento da idéia do projeto.

6.2. Surgimento da Idéia

A idéia de criação do site surgiu em novembro de 1999 durante conversa de dois amigos – Flavio e Marcio – que são funcionários da mesa de operações de um banco com forte atuação no mercado brasileiro e mundial.

É muito comum nesse ambiente de trabalho diversas apostas entre funcionários do próprio banco e também entre bancos diferentes e até mesmo entre funcionários dos bancos e das corretoras.

Há apostas dos mais variados tipos, sendo as mais comuns:

- Resultados de partidas de futebol;
- Negociação das "ações" dos times
- Público pagante de determinada partida;
- Time campeão de uma competição.

Entre todas, a que mais atrai participantes é a negociação das "ações" dos times de futebol, que se estende por todo o período do campeonato em disputa. Entende-se como ação de um time o valor referente a chance desse time vir a ser campeão.

Deve-se ressaltar que o comprador da ação de um time não precisa mantê-la até o final da competição. Pode-se comprar e vender as ações dos times em qualquer momento ao decorrer do campeonato. O ganho ou perda com a negociação é adicionado à "carteira" deste competidor.

Desta brincadeira surgiu a idéia de transformar esse jogo, que era feito pessoalmente ou por telefone, em um site de entretenimento, onde os participantes pudessem analisar todas as opções de times, preços e a variação do valor de cada time ao longo do campeonato.

6.3. O Jogo

O site apresenta um jogo que funciona como uma bolsa de valores, no qual são feitas negociações dos times de futebol que disputam campeonatos de verdade. O objetivo é oferecer um espaço que unifique a emoção do esporte e a agitação do mercado financeiro.

As regras são semelhantes às da Bolsa de Valores, onde os participantes negociam entre si, comprando ou vendendo, através de cards virtuais que representam as "ações" dos times que disputam os campeonatos de verdade, por exemplo, Copa João Havelange.

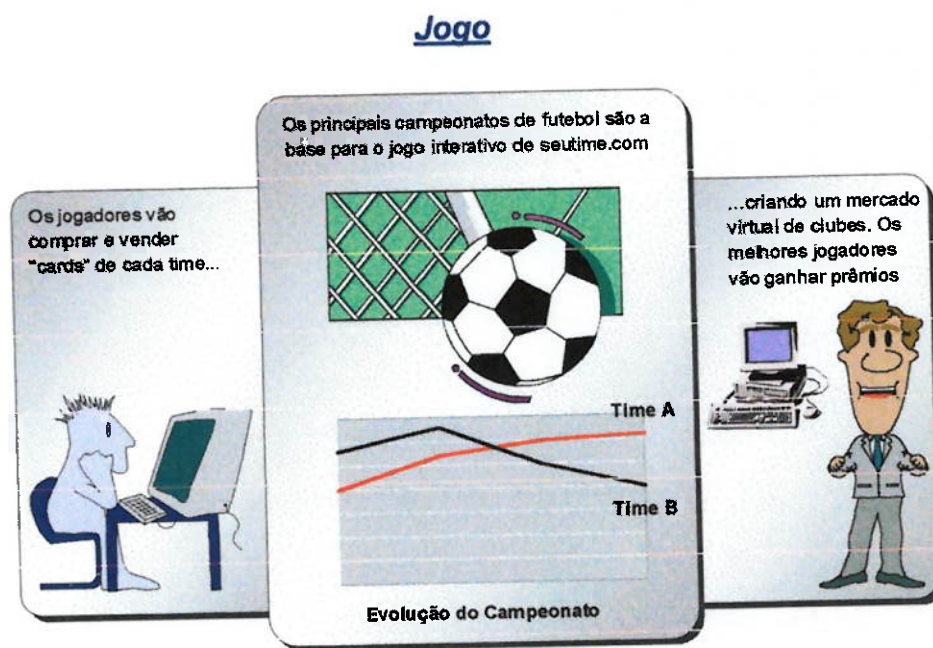


FIGURA 4 - O Jogo
Adaptado do Business Plan do Seutime.com

Como a legislação brasileira não permite que haja sites de jogos onde os usuários paguem suas apostas, torna-se necessário criar uma moeda virtual, que será chamada de WebDollar.

Portanto nenhum jogador estará pagando nem mesmo apostando o próprio dinheiro para poder jogar. Consequentemente, a fonte de receita do site ficará restrita à venda de banners, pelo menos a princípio.

Ao final de um campeonato, cada card do time vencedor passará a valer WB\$ 100,00, por outro lado, os cards dos outros times passam a valer zero. Durante o campeonato, o valor de cada card é determinado pelos usuários do site, através de suas ordens de compra e venda. Assim, ele pode aumentar ou diminuir conforme o desempenho do time no mundo real.

Os usuários que tiverem as melhores performances devem ser premiados. Distribuição semanal e mensal de prêmios deve incentivar os usuários a estarem em constante atividade no site.

Os resultados obtidos pelos jogadores dependem totalmente da interação entre os diversos participantes, criando assim uma comunidade virtual autêntica.

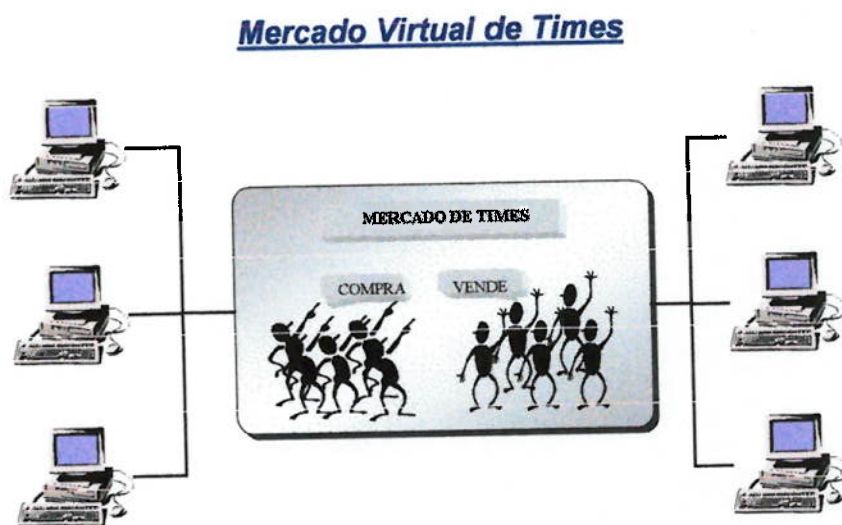


FIGURA 5 – Mercado Virtual de Times
Transcrito do Business Plan do Seutime.com

7. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

7.1. Visão Geral

Este capítulo marca o início da fase de análise do estudo de caso. Mostra como aconteceu o desenvolvimento do projeto durante a fase I analisada (de dezembro de 1999 até março do ano 2.000).

A primeira atividade que realmente marca o início do desenvolvimento deste projeto é a formação da equipe SeuTime, em dezembro. As outras fases a serem descritas aconteceram posteriormente, e foram dispostas neste capítulo conforme ordem cronológica.

Após formação de equipe, houve necessidade de procurar uma incubadora que tivesse mais experiência e disponibilidade de tempo para gerenciar este projeto. A partir de então foi possível elaborar um Plano de Negócios a ser mostrado aos possíveis investidores.

Mesmo antes de conseguir capital, foi montada uma versão teste do jogo. No entanto, a criação da versão "definitiva" do site só foi possível após conseguir o financiamento necessário.

Todas as etapas analisadas são fundamentais, entretanto será dada atenção especial ao planejamento devido a sua importância para o projeto.

A análise da empresa nos dias de hoje será feita somente no capítulo 8, quando será possível analisar o desempenho do site, bem como confrontar a situação atual com o que foi planejado.

7.2. Formação da Equipe SeuTime

Para idealizar este projeto, os dois responsáveis pelo surgimento da idéia concordaram que seria imprescindível montar uma equipe com integrantes que tivessem experiência em gerenciar projetos e realizar programação de sistemas. Dessa forma foi decidido integrar mais duas pessoas à equipe.(André e Marcos).

O André é consultor de uma grande empresa e foi chamado para também ser sócio-fundador. Esperava-se dele a elaboração do Business Plan e a busca de parceiros.

Por outro lado, o Marcos foi contratado como funcionário, e dele era esperado a programação de um modelo inicial para o site, bem como a futura reestruturação.

A idéia da equipe era trabalhar para conseguir colocar o site no ar, com uma boa distribuição de prêmios para o Campeonato Paulista de futebol, que teria início em março de 2000. Portanto haveria aproximadamente 2 meses para montar uma versão do site que comportasse a grande quantidade de usuários, além de ser necessário conseguir o capital com os investidores.

7.3. Incubadora

As incubadoras são mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas. Estatísticas de incubadoras americanas e européias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% detectado entre empresas nascidas fora do ambiente de incubadora.

No Brasil, estimativas já apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras também fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos. Para as nascidas fora do ambiente de incubadora, o SEBRAE aponta uma taxa de mortalidade de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento.

Além de números como estes, a falta de experiência e de tempo disponível dos integrantes para estarem gerenciando o projeto foram determinantes na decisão de associar-se a uma empresa incubadora de projetos de Internet. Entre as empresas que a equipe SeuTime manteve contato, a escolhida foi a Advisor Net que se tornou responsável pelo gerenciamento do site.

A filosofia desta empresa é filiar-se às equipes que assim como a SeuTime possuam uma idéia promissora de projeto. Em troca de participação societária (50%) das empresas ponto com, a Advisor Net se responsabiliza pela parte operacional.

Entre as atividades providas pela empresa estão: elaboração conjunta do Plano de Negócios, busca de investimentos/parcerias, contratação de funcionários, marketing de divulgação, oferta de espaço publicitário e venda de banners.

As decisões de nível gerencial devem ser tomadas conjuntamente (equipe SeuTime e Advisor Net)

7.4. Primeira Versão do Site

O Campeonato Paulista de futebol é um dos que apresenta maiores índices de audiência no Brasil; portanto seria uma grande oportunidade para a estréia do site.

Para cumprir este cronograma, aproveitou-se o Campeonato Mundial de Clubes (janeiro de 2000) para montar uma versão teste do jogo, cujo acesso estava restrito a somente 50 convidados. Neste início, os sócios-fundadores tiveram muita participação na criação, já que eles trabalharam conjuntamente com o programador para definir as características do site e principalmente do jogo (modelagem).

Após o primeiro teste, quando alguns erros puderam ser corrigidos, o jogo foi aberto ao público para o campeonato seguinte: *Torneio Pré-olímpico de futebol*. Mas como ainda não havia sido obtido o capital necessário para o projeto, não houve distribuição de prêmios e nem gastos com divulgação do site.

Havia praticamente um mês para o início do Campeonato Paulista, data que já deveria haver parceria ou financiamento externo afim de cobrir os custos da premiação, funcionários e principalmente divulgação. O esforço da equipe neste momento era conseguir obter os recursos financeiros. Portanto, foi necessário elaborar a documentação detalhando o projeto (Business Plan) que seria apresentada aos investidores.

7.5. Plano de Negócios

A estrutura utilizada para a elaboração do Plano de Negócios deste site é diferente daquela sugerida como metodologia no capítulo 5.2. Entretanto, será feita uma adequação do Business Plan do seutime.com para ser analisado conforme os requisitos do modelo adotado.

Vale lembrar que o Plano de Negócios em questão foi desenvolvido em fevereiro de 2000, após já ter sido criado a versão de teste do site, que havia entrado em operação em janeiro de 2000. A intenção principal da elaboração deste documento, mesmo após a criação do site, estava ligada a necessidade de apresentação aos investidores para a captação de recursos.

Depois de analisado o planejamento do site, bem como as suas características atuais, será possível sugerir novas alternativas para a melhoria do serviço, principalmente no que se refere à receita.

Para explorar ao máximo as oportunidades, o planejamento deve responder as perguntas da metodologia (capítulo 5.2), cujas “respostas” estão representadas a seguir.

7.5.1. Público Alvo

O Plano de Negócios do site www.seutime.com.br enfatiza a popularidade do futebol como uma “arma” para o sucesso do site. Considera que o potencial de atração de usuários para o site é grande, pois o futebol possui milhões de fãs no país.

Embora o futebol esteja bem difundido em todas as classes sociais da população brasileira, planeja-se que o público alvo esteja constituído pelas

pessoas de nível sócio-econômico mais privilegiado, tal como classes A e B e uma pequena parcela da classe C.

Por se tratar de um site que está relacionado com futebol, espera-se que a maioria dos usuários seja representada pelo público masculino. Em relação à faixa etária, o site estará voltado a atender principalmente uma população considerada jovem, cuja idade deve variar dos 15 aos 35 anos.

Devido principalmente à divulgação que o site terá, espera-se que o público de usuários esteja concentrado nas 2 grandes cidades do Brasil: Rio de Janeiro e São Paulo.

Concluindo, o **público-alvo do site** deve ser constituído principalmente pelo **público masculino jovem**, com idade entre **15 e 40 anos**, de **classes econômicas A, B e C** e moradores das grandes cidades e capitais, tal como **Rio de Janeiro e São Paulo**.

Esse perfil se assemelha muito ao da grande maioria dos usuários de Internet no Brasil, conforme pesquisa divulgada pelo Ibope e Ratings.com. Os resultados dessa pesquisa, conforme publicado na Revista Veja (edição 1673) mostram que os usuários de Internet no Brasil estão divididos da seguinte maneira: 64% estão no Sudeste e 18% no Sul; 72% são das classes A e B.

Vale lembrar que o site será desenvolvido procurando atender as pessoas com aquele perfil. No entanto, somente com o site em funcionamento será possível descobrir o verdadeiro perfil dos usuários, através de um questionário simples que deverá ser respondido na hora do cadastro.

Neste questionário serão checadas as informações básicas do usuário, tais como sexo, idade e cidade em que mora.

7.5.2. Natureza do site

O site a ser desenvolvido será constituído de informações, sendo caracterizado como site de entretenimento. O objetivo do site será fornecer informações sobre futebol e sobre os times que disputam os campeonatos, além de oferecer divertimento e prêmios aos participantes.

O modelo desse site possibilita a criação de uma comunidade de entretenimento esportivo com a utilização intensiva da interatividade propiciada pela Internet. O objetivo é criar uma rede de entretenimento esportivo que alie:

- **Jogo:** a paixão pelo esporte aliada à tensão das bolsas de valores;
- **Eventos ao vivo:** transmissão de eventos esportivos ao vivo;
- **Bate bola:** discussão entre os participantes sobre clubes, estratégias, jogadores, técnicos, etc.;
- **Notícias:** o mundo esportivo em revista;
- **Prêmios:** carros, viagens, artigos esportivos, etc.

Para efeito de visualização do que se planeja fazer para o site, foram criadas 2 páginas previamente que representam os tópicos mais importantes do site. Uma modela a página principal do site (*"home"*) enquanto a outra representa as negociações de compra e venda para um usuário (*"mercado"*).

Esses modelos podem ser visualizados nas páginas a seguir:

A tela 1 é um modelo para a página principal do site, nela devem existir informações atualizadas sobre futebol e sobre o desempenho dos times no campeonato em disputa. Também deve conter ícones para acesso às outras sessões do site (estão dispostos no lado esquerdo da página principal).

Modelo para a Página Principal do Site

A emoção de torcer para seu time no ritmo do mercado financeiro / www.seutime.com.br

seutime.com.br

CADASTRO
REGRAS
BATE-BOLA
SEU TIME
NOTÍCIAS
PREMIACÃO
JOGAR

LOGIN SENHA OK

Primeira vez? Clique aqui

Santos vence mais uma e assume liderança do Paulistão 2000.
A equipe do técnico Lula vence fácil por 3x0 o clássico contra o Corinthians com 3 gols de Pelé, 1 gol de Pepe de fora da área e 1 de Coutinho. A equipe interrompe sua participação no campeonato para jogos na Europa e Ásia. Opa! Acho que erramos o ano acimal

Diretoria do Palmeiras chora leite (Parmalat) derramado.
Diretoria contrata Fernando Henrique para ver se dá jeito na crise econômica do clube. Para o banco central de reservas, o clube contratou Armínio Fraga. Essa foi boa!

Quer ganhar um carro?
Quem disse que você não ganha torcendo e apostando no seu Clube do coração
< Clique aqui > e participe!

Peixão em alta 02/10/2000
NASDAQ 4434.73 ▲ +71.49
DIA 18635.56 ▼ -63.68
S&P 500 1489.17 ▼ -2.54
30-YR BOND 6.436 % ▲ +8.14

Paulistão 2000 02/10/2000
NASDAQ 4434.73 ▲ +71.49
DIA 18635.56 ▼ -63.68
S&P 500 1489.17 ▼ -2.54
30-YR BOND 6.436 % ▲ +8.14

FIGURA 6 – Modelo para a Página Principal do Site
Transcrito do Business Plan do Seutime.com

O modelo 2, que também pode vir a ser aproveitado para a versão final do site, representa a página dedicada ao mercado. É individual e mostra a carteira de compras e vendas de cada usuário para cada time do campeonato.

Esta página deve conter a quantidade de cards adquiridos de cada time. Além disso, deve informar a quantidade e o preço disponibilizados para negociação (compra ou venda) e o histórico dos últimos negócios.

Modelo de Mercado do Jogo

seutime.com.br

JOGAR Campeonato Paulista Escolha outro campeonato

MERCADO CARTEIRA COMPRA VENDA RANKING HISTÓRICO BOLÃO

MERCADO L = em leilão

CARDS	TIMES	QUANT.	COMPRA	VENDA	QUANT.	ÚLTIMO NEGÓCIO			MÉDIO
						PREÇO	DATA	HORA	
50	Santos	88	1200	1300	99	88,88	08/08	23:55	
L 30	Portug. Santista	50	1000	1100	30				L
20	Palmeiras	10	800	850	11				
10	Sao Paulo	20							
10	Portuguesa								
05	Ponte Preta								
01	Corinthians								

Notícias | SeuTime

Confira os ganhadores do mês

Carlos Bartolazzi	1 Motorádio
Fulano Peixoto	1 Bola
Cleandro da Silva	1 Apito
Beltrano Duarte	1 Bônus

Usuários On-line

340000

Sua posição

000010

FIGURA 7 – Modelo de Mercado do Jogo
Transcrito do Business Plan do Seutime.com

7.5.3. Alocação dos Recursos Humanos

Este item é o responsável pela determinação dos profissionais envolvidos na criação e gerenciamento do site. Portanto deve definir quais os profissionais envolvidos e suas respectivas tarefas.

A visualização do histograma da empresa estudada tornará mais fácil o esclarecimento sobre a estrutura da empresa como um todo.

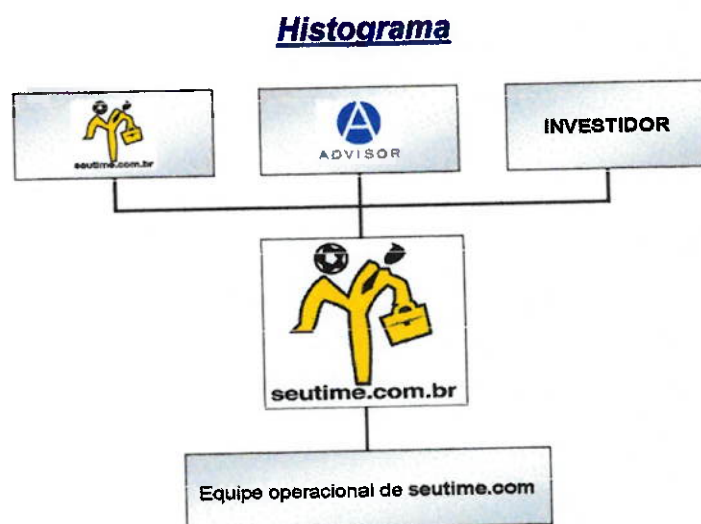


FIGURA 8 – Histograma da Empresa
Elaborado pelo autor a partir do business Plan do Seutime.com

Portanto pode-se separar a equipe em duas partes: conselho e operacional.

O conselho será formado pelos fundadores do site, investidor e pela incubadora (Advisor Net).

A equipe operacional do site, a princípio, será constituída de 2 estagiários e 1 funcionário (webmaster), que estarão sob supervisão do diretor da Advisor Net.

Os sócios-fundadores da empresa estarão ausentes nos acompanhamento diário. Eles ficarão responsáveis somente pelas decisões de caráter gerencial tomadas em reuniões realizadas com o diretor da Advisor Net.

Para representar as tarefas delegadas a cada funcionário, esses passarão a ser chamados de: diretor, funcionário, estagiário 1 e estagiário 2. O funcionário será responsável pela programação e desenvolvimento do sistema. As tarefas determinadas para cada um estão descritas de uma forma geral abaixo, na tabela que identifica o funcionário e a respectiva atividade na empresa.

Principais atividades dos funcionários

FUNCIONÁRIO	ATIVIDADES
Diretor	Busca por parcerias; Contratação e supervisão de novos funcionários; Divulgação do site; venda de banners, Planejamento Estratégico; Reunião gerencial com os sócios-fundadores.
Funcionário	Programação e desenvolvimento dos sistemas;. Compra e instalação de computadores e softwares;
Estagiário 1	Divulgação; Venda de banners, Pesquisa (benchmarking)
Estagiário 2	Divulgação; Venda de banners; Pesquisa (benchmarking)

TABELA 4 - Principais Atividades dos Funcionários
Elaborado pelo autor a partir de informações da Equipe Gerencial

7.5.4. Procedimentos

O planejamento deste site está sendo feito sob a suposição de que será obtido o recurso financeiro capaz de pagar as despesas do primeiro ano (tempo estimado para que seja atingido o ponto de equilíbrio).

Portanto, o projeto depende diretamente dos investidores. Caso seja obtida quantia inferior, devem ser feitas alterações no projeto em relação às despesas.

A equipe SeuTime espera conseguir o financiamento para operar da maneira planejada; mas em caso negativo, deverá recalcular os investimentos em premiação e divulgação.

Escolha dos Servidores

Em relação a servidores, planeja-se duas fases para o site: *web hosting* e *infra estrutura própria*.

Para investir em infra estrutura própria é necessário obter os recursos externos. Portanto espera-se que até o início do Campeonato Paulista, a nova versão do site já possa ser hospedada utilizando-se infra-estrutura própria. Enquanto isso não acontece, estará sendo utilizado espaço de hospedagem num provedor (web hosting), devido ao baixo custo.

7.5.5. Números

A análise financeira foi a que teve maior ênfase no *Plano de Negócios*, pois um estudo deste tipo pode indicar a viabilidade ou não do projeto.

Além disso, conforme critérios de avaliação adotados pelo BNDES – ProSoft/SOFTEX², que é um bom parâmetro, são levados em consideração a viabilidade econômica-financeira e a viabilidade mercadológica do projeto.

² Setor de tecnologia do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Na verdade, qualquer financiador ou investidor vai analisar cuidadosamente a viabilidade financeira de um projeto. Por este motivo, deve-se evitar que sejam feitas projeções financeiras em desacordo com os padrões aceitos pelas normas do setor, bem como projeções de crescimento fora da realidade.

Para realizar essa projeção, é importante analisar qual a estimativa de resultado; portanto, deve-se detalhar a receita, bem como os custos e despesas.

Os valores apresentados no Business Plan da empresa foram transcritos abaixo.

a) Estimativa de Receita

No modelo inicial, a receita de seutime.com.br será originada apenas por publicidade. As empresas que quiserem anunciar no site deverão pagar pelos banners. O preço varia de site para site, mas estima-se R\$ 60,00 para cada mil visualizações de página (page views).

Na tabela abaixo, também estão representadas as estimativas para o tempo de permanência de cada usuário no site, pois sabendo-se a quantidade de usuários, o tempo médio de permanência no site e o tempo para a geração de cada página, pode-se estimar a quantidade total de page views geradas.

A última variável que influenciará a receita é a porcentagem de venda das páginas, já que nem todas as páginas do site terá banners. Portanto, deve-se estimar qual será a ocupação e distribuição dos banners nas páginas do site, assim como está mostrado na tabela da página a seguir:

Variáveis para o cálculo de receita

Variáveis	Tempo no Site (min/mês)					Publicidade (R\$ por CPM) (2)					
Valor	60					60					
meses (2000)	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	
% de páginas vendidas	50%	51%	52%	53%	54%	55%	56%	57%	58%	59%	
Variáveis anuais	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
% de páginas vendidas	60%	60%	70%	70%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	
Demais variáveis											
minutos por pageview	1										
Notas											
(1) Tempo médio por pessoa/mês: eBay.com 123.6; Hotmail.com 80.8; Yahoo.com 77.8; Sandbox.net 76.9 Dias por pessoa/mês: Hotmail.com 6.9; MSN.com 6.5; Passport.com 6.1; Prodigy.net 5.9; Yahoo.com 5.9; Planetdirect.com 5.7; eBay.com 5.5; Netscape.com 5.4; Sandbox.net 5.3 Fonte: Goldman Sachs/Media Metrix - August 1999											
(2) Custo de Publicidade: R\$ 15 - R\$ 80 por mil pageviews - Fonte: UOL, CamaraSurf											

TABELA 5 – Variáveis para o cálculo de receita
 Transcrito do "Business Plan" do Seutime.com.br

Utilizando-se dos parâmetros listados na tabela anterior, torna-se possível realizar a projeção para receita obtida por publicidade. Na tabela abaixo estão listados os números que representam as quantidades estimadas para usuários, page views e faturamento para os meses do ano de 2000. Todas as variáveis devem ser multiplicadas por mil.

Previsão de faturamento para o ano 2000 (R\$ mil)

Valores para o ano 2000 (x1000)										
mês (2000)	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Usuários	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140
Page views	3.000	3.600	4.200	4.800	5.400	6.000	6.600	7.200	7.800	8.400
Receitas (R\$)	90	110	131	153	175	198	222	246	271	297

TABELA 6 – Previsão de Faturamento para o ano 2000 (R\$ mil)
 Elaborado pelo autor a partir do "Business Plan" do Seutime.com

Da mesma forma como foi elaborado para o ano de 2000, foi feita a previsão para os próximos anos. Nesta tabela que segue abaixo estão os valores

esperados de faturamento para os anos de 2001 a 2010. Todos esses valores também devem ser multiplicados por mil.

Previsão de faturamento para o anos de 2000 a 2010 (R\$ mil)

Valores para os anos de 2001 a 2010 (x1000)										
ano	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Usuários	160	176	194	213	234	258	283	312	343	377
Page views	115.200	126.720	139.392	153.331	168.664	185.531	204.084	224.492	246.941	271.636
Receita (R\$)	4.147	4.562	5.854	6.440	7.590	8.349	9.184	10.102	11.112	12.224

TABELA 7 – Previsão de Faturamento para o anos de 2000 a 2010
Elaborado pelo autor a partir do Business Plan do Seutime.com

Vale lembrar que os valores obtidos se referem ao faturamento. Para se determinar o resultado líquido deve-se subtrair as despesas, custos operacionais e os impostos.

Para melhor visualização do crescimento previsto para o site, foram elaborados 2 gráficos utilizando-se os valores tabelados acima. Na linha inferior dos gráficos, estão representadas as estimativas para o número de usuários no período, enquanto que as colunas dos gráficos representam a receita esperada para o período.

A estimativa de faturamento com venda de banners para o período restante do ano, ou seja, de março a dezembro de 2000 está representada graficamente abaixo:

Perspectiva de faturamento para o ano 2000 (R\$ mil).

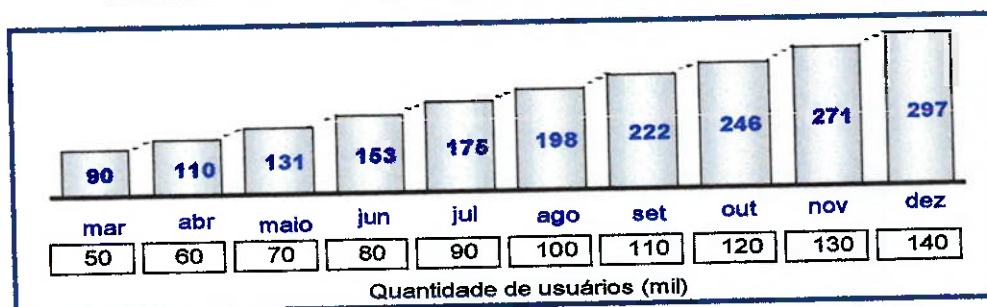


FIGURA 9 – Perspectiva de Faturamento para o ano 2000 (R\$ mil).
Elaborado pelo autor a partir do Business Plan do Seutime.com

O segundo gráfico mostra a perspectiva de receita do site para os próximos 10 anos (2001 a 2010), além da estimativa para o ano 2.000 (soma dos valores do gráfico anterior)

Os valores das colunas são referentes ao faturamento total do ano. Por outro lado, a linha inferior (quantidade de usuários) representa a estimativa para o final de cada ano (dezembro).

Estimativa de Faturamento até 2010 (R\$ mil)

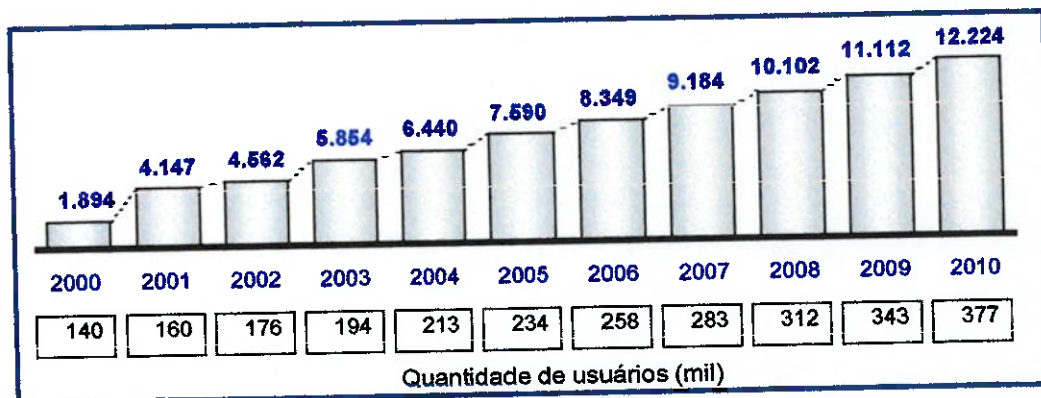


FIGURA 10 – Estimativa de Faturamento até 2010
Elaborado pelo autor a partir do Business Plan do Seutime.com

b) Despesas

A equipe gerencial do Seutime.com considera extremamente importante a premiação a ser oferecida aos usuários. Portanto, serão distribuídos bolas, camisas de clubes, televisões e aparelhos de home theater. Os melhores jogadores de cada campeonato receberão um automóvel 0 Km.

Para idealizar esse projeto será necessário conseguir o recurso financeiro necessário para cobrir os investimentos iniciais. Para o primeiro ano de operação, planeja-se investir nos equipamentos necessários para escritório e desenvolvimento dos sistemas, além da premiação para 2 campeonatos.

Investimentos iniciais

INVESTIMENTOS	VALOR
prêmios para 2 campeonatos	67.963
desenvolvimento de sistemas	30.000
reforma/equipamento para escritório	10.000
marketing para lançamento	110.000
TOTAL:	217.963

Tabela 7 – Investimentos iniciais
Transcrito do Business Plan do Seutime.com

Para os anos seguintes, o site estará participando de 4 campeonatos por ano, aumentando os gastos anuais com premiação. Na tabela abaixo estão listados os prêmios que devem ser distribuídos ao longo de um ano:

Premiação por ano (a partir de 2001).

Item	Unitário	# por ano	Valor anual
automóvel	12.000	4	48.000
sistema de home theater	1.800	12	21.600
televisão 29 polegadas	700	40	28.000
camisa de clube	65	365	23.725
bola	40	365	14.600
TOTAL:			135.925

TABELA 8 – Premiação por ano (a partir de 2001).
Transcrito do Business Plan do Seutime.com

Os gastos do primeiro ano serão contabilizados como investimentos. Haverá a necessidade de contratação de um programador e dois estagiários. Além dessas despesas, devem ser adicionadas as contas de água, luz e telefone, além do aluguel da sala para escritório. Esses gastos incorrem mensalmente e abaixo há uma estimativa para tais gastos.

Projeção dos Custos Mensais para o ano 2000

CUSTOS MENSAIS (ano 2000)	VALOR	->computado como investimento
aluguel de sala	1.000	
água/ luz/ telefone	1.000	
estagiários (dois)	1.500	
outros	3.000	
TOTAL POR MÊS:	6.500	
TOTAL PARA O ANO:	65.000	

TABELA 9 – Projeção dos Custos Mensais para o ano 2000.
Elaborado pelo autor a partir do Business Plan do Seutime.com

Para os anos seguintes (2001 a 2010), haverá a necessidade da contratação de mais funcionários, pois será preciso maior quantidade de pessoas qualificadas para gerenciar a expansão do site. Portanto, os gastos com contas de água, luz e telefone também devem aumentar, assim como o aluguel da sala, já que provavelmente será necessário aumentar o espaço físico do escritório.

Na tabela abaixo estão indicados os valores dos custos mensais para o ano de 2001.

Projeção dos Custos Mensais para o ano 2001

CUSTOS MENSAIS (2001)	VALOR
aluguel de sala	2.000
água/ luz/ telefone	1.500
funcionários (dois)	6.000
estagiários (dois)	1.500
outros	5.000
TOTAL POR MÊS:	16.000
TOTAL PARA UM ANO:	192.000

TABELA 10 – Projeção dos Custos Mensais para o ano 2001
Elaborado pelo autor a partir do Business Plan do Seutime.com

Estima-se que haja um aumento de 10 % nos custos por ano para que seja possível sustentar o crescimento esperado do site. Portanto, o valor adotado para 2001 será utilizado como base para calcular os custos dos anos que sucedem (acréscimo de 10 % ao ano).

O gráfico a seguir mostra visualmente a diferença entre os gastos com premiação, salários, despesas em geral e o marketing de divulgação do site, que é o principal item de custo da empresa. Os valores mostrados acima do gráfico referem-se à receita total planejada para o período

Demonstração dos Custos

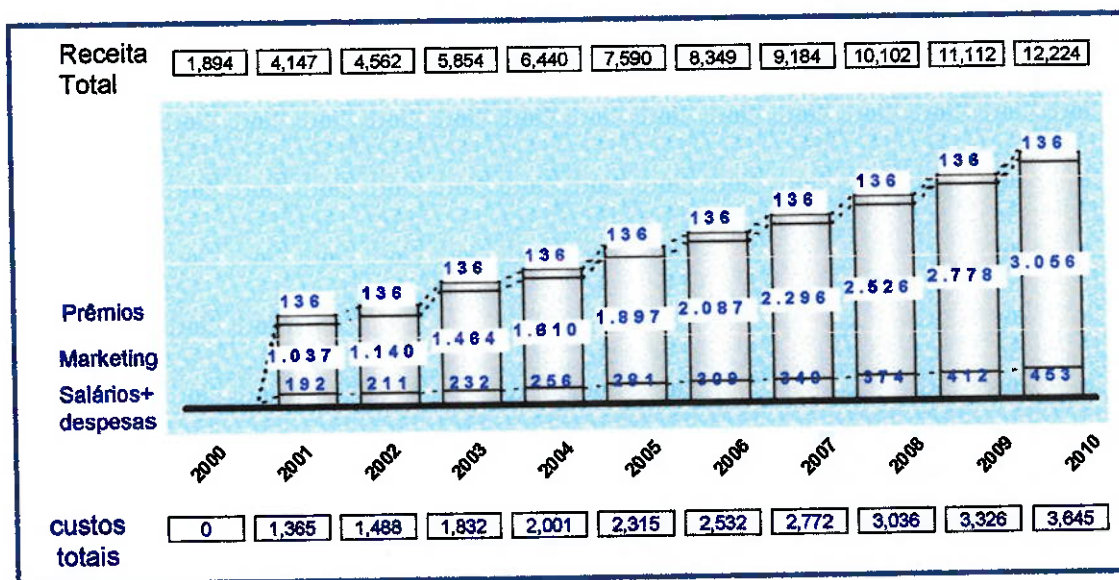


FIGURA 11 – Demonstração dos Custos
Elaborado pelo autor a partir do "Business Plan" do Seutime.com

c) Resultado

Os valores encontrados para receita e despesas serão utilizados para o cálculo do resultado líquido da empresa. Vale lembrar que as despesas do ano de 2000 serão computadas como investimento inicial e não entram na tabela abaixo. Considera-se que este valor a ser gasto inicialmente deva ser coberto pelo investidor que entrar como parceiro do seutime.com.br.

O cálculo do resultado bruto é feito subtraindo os custos totais (salários, despesas, marketing e prêmios) da receita total gerada pela venda de banners.

Para efetuar o cálculo do lucro líquido é necessário subtrair 33% do valor bruto, referente aos impostos e contribuições sociais.

Projeção do Resultado Líquido até 2010

RECEITAS CONSOLIDADAS (R\$ mil)											
CATEGORIA	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
publicidade	1.894	4.147	4.562	5.854	6.440	7.590	8.349	9.184	10.102	11.112	12.224
TOTAL:	1.894	4.147	4.562	5.854	6.440	7.590	8.349	9.184	10.102	11.112	12.224

DESPESAS CONSOLIDADAS (R\$ mil)											
	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Salários + despesas	0	192	211	232	256	281	309	340	374	412	453
Marketing	0	1.037	1.140	1.464	1.610	1.897	2.087	2.296	2.526	2.778	3.056
Prêmios	0	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
TOTAL:	0	1.365	1.488	1.832	2.001	2.315	2.532	2.772	3.036	3.326	3.645

RESULTADOS (R\$ mil)											
	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Bruto	1.894	2.782	3.074	4.023	4.438	5.275	5.817	6.412	7.067	7.787	8.579
Líquido	1.269	1.864	2.060	2.695	2.974	3.536	3.897	4.296	4.735	5.217	5.748

TABELA 11 – Projeção do Resultado Líquido até 2010
Elaborado pelo autor a partir do "Business Plan" do Seutime.com

7.5.6. Cronograma

Durante o planejamento, o cronograma de implantação do site foi definido da seguinte maneira:

Cronograma de Implantação do Site para o ano de 2000

Cronograma de Implantação												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Desenvolvimento de Sistemas												
Teste Piloto												
Pré-olímpico												
Campeonato Paulista												
Copa do Brasil												
Copa João Havelange												

TABELA 12 – Cronograma de Implantação do Site para o ano 2000
Elaborado pelo autor a partir do "Business Plan" do Seutime.com

Vale lembrar que para cada campeonato o site deve ser remodelado. No início de cada competição, novos jogadores, assim como os antigos, receberão a mesma quantia de dinheiro virtual (5.000 webdollars). Além disso, a cada nova disputa, deve-se efetuar a troca dos nomes dos times e os valores de seus "cards".

Por isso há necessidade de contratar um profissional para estar disponível para efetuar mudanças, seja no jogo em si, ou somente nas informações mostradas no site.

7.6. Recursos Financeiros

Após a elaboração do Plano de Negócios da empresa, o próximo passo da equipe seria conseguir convencer ao menos um investidor a oferecer o capital necessário para inicializar as operações deste site. E não havia muito tempo disponível, já que o Campeonato Paulista teria início em menos de 1 mês.

A equipe ofereceu proposta principalmente aos grandes portais da Internet. Analisou-se, em todas as contra-propostas qual seria a participação societária do portal e o valor a ser investido no site.

Em março de 2000, a equipe do seutime.com consolidou a parceria de conteúdo com o portal Terra. Neste acordo o portal deveria prover hospedagem e quantia de R\$ 300.000,00 para os investimentos. Por outro lado, o site deve estar vinculado ao portal Terra. Dessa forma, 50% do faturamento com publicidade deve ser repassado ao portal.

O motivo de aceitação desta proposta em detrimento às outras é o fato de o investidor (portal Terra) não entrar com participação societária da empresa, o que era requisitado pelas outras contra-propostas.

7.7. Segunda Versão do Site

Uma vez que já havia sido fechado o acordo entre Seutime.com e o portal Terra, começaram os investimentos para divulgar o site para o público. Foram feitas propagandas em rádios, jornais, revistas e até mesmo em outros sites. Nesses anúncios sempre era enfatizada a premiação, principalmente o automóvel que seria oferecido ao final do Campeonato.

Desta maneira, foi necessário o desenvolvimento de uma nova versão do site, com outras sessões além do jogo, tais como o bate bola, leilão virtual, notícias e referências aos prêmios.

A seção Bate-Bola é um "chat" para conversas e discussões sobre futebol e assuntos diversos que foi baseado no Bate-Papo da UOL. Permite que os jogadores de seutime.com possam discutir sobre os assuntos preferidos.

A sessão de notícias deve conter as informações relevantes dos times e campeonatos. Também há uma nova sessão onde encontram-se descrições sobre os prêmios.

Outra novidade é o leilão virtual, sessão onde o usuário pode Ter a opção de usar os webdollars acumulados durante o campeonato para a compra de produtos relacionados ao esporte. As lojas fornecedoras destes produtos podem ter a marca relacionada ao produto, isto é, um link com o nome da loja.

O modelo do jogo também sofreu alterações para que fosse possível suportar o número de participantes que era esperado para os campeonatos.

8. PRIMEIRO ANO DA EMPRESA

8.1. Visão Geral

Este capítulo inicia a segunda fase da análise do estudo de caso (março-outubro/2000) que marca o início das operações do site. Essa foi a fase mais demorada do trabalho, pois foi necessário acompanhar o desempenho do site ao longo dos 8 primeiros meses, afim de obter os dados a serem utilizados no estudo de caso.

Neste período procurou-se focar nos pontos considerados relevantes na análise de uma empresa deste setor, tais como:

- Evolução do número de usuários;
- Faturamento;
- Despesas;
- Resultados Financeiros;
- Inovações no site;

8.2. Evolução do número de usuários

Após fechado o acordo com o portal Terra, o site pôde operar conforme o planejamento em relação ao Campeonato Paulista, que teve início em março. Esta fase de começo das operações no portal Terra registrou os maiores índices de crescimento no número de usuários, devido ao marketing de lançamento e aos próprios usuários da Terra que tomaram conhecimento do site.

O mês de julho também apresentou crescimento relativo superior ao dos outros meses. O motivo é o início de uma nova competição com abrangência nacional (Copa João Havelange).

O crescimento do número de usuários em julho só não foi maior ainda devido à premiação semanal. A distribuição semanal de prêmios faz com que a adesão de novos participantes fique bem distribuída ao longo dos meses, evitando que se acumule no início de cada campeonato.

Evolução do número de usuários

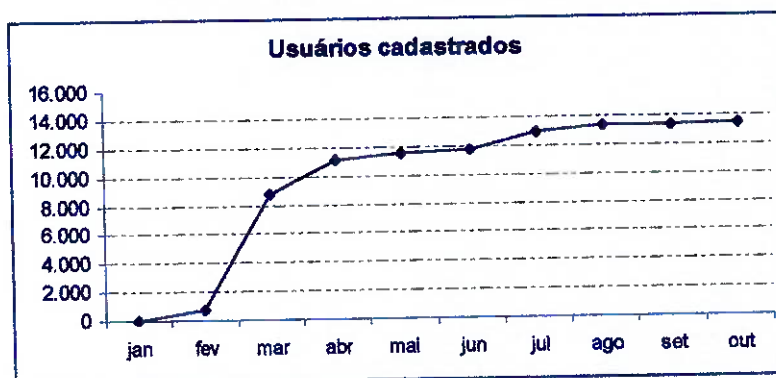


FIGURA 12 – Evolução do Número de Usuários
Elaborado pelo autor com base em informações da Equipe Gerencial

8.3. Resultados Financeiros

O objetivo da realização dessa análise é avaliar o resultado financeiro da empresa durante os primeiros meses de funcionamento.

Demonstração do Resultado (março-outubro / 2000)

Mês do ano 2000	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out
Usuários	8.800	10.100	10.500	10.800	12.900	13.100	13.200	13.300
Page views (x1000)	660	833	870	885	968	998	1.005	1.013
Receita (R\$)	13.200	16.650	17.400	17.700	19.350	19.950	20.100	20.250
Amortização Receita (Terra)	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Amortização Investimentos	21.833	21.833	21.833	21.833	21.833	21.833	21.833	21.833
Lucro Bruto	16.367	19.817	20.567	20.867	22.517	23.117	23.267	23.417
Lucro Líquido	10.966	13.277	13.780	13.981	15.086	15.488	15.589	15.689

TABELA 13 – Demonstração do Resultado Financeiro
Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na tabela acima, a lucratividade do site cresceu nesses meses iniciais, mas a taxa com que acontece esse crescimento está diminuindo. Consequentemente, o resultado obtido em outubro de 2000 (último mês avaliado) é o maior do histórico da empresa; mas no entanto parece estar se estabilizando em torno de R\$ 8.000,00 para os próximos meses.

Essa estabilização nos resultados está intimamente ligada ao número de usuários que tem variado pouco nos últimos meses. Uma vez que o resultado depende diretamente do número de page views geradas pelos usuários, se não houver captação de novos participantes, o resultado da empresa tende a não sofrer alterações.

8.4. Inovações no Site

A empresa está inserida no setor de tecnologia, prestando serviço focado no entretenimento através de um site de Internet. Então o desempenho do site é decisivo para o desempenho da empresa como um todo. Pensando dessa maneira, a equipe SeuTime pensa ser fundamental o contínuo desenvolvimento do site.

Para tanto, as idéias adotadas por outras empresas são analisadas visando a adequação ao site. Dessa maneira, idéias alheias foram aproveitadas para a criação de diferentes seções no site ao longo desses meses. Portanto, a versão atual é diferente daquela feita em março.

Durante esses meses foram introduzidas novas sessões ao site. Além do Bate-Bola presente desde março, atualmente existem as sessões *Leilão*, *Banca SeuTime* e *Hora do Intervalo* que também foram baseadas em idéias de outros sites e têm a finalidade de estar agregando maior valor ao serviço.

Segue abaixo uma breve explicação de cada nova sessão dentro do site, além do detalhamento da origem da idéia.

Leilão: permite que os participantes possam fazer lances com dinheiro virtual para produtos que são distribuídos, tais como televisão, camisetas e bolas. Os usuários devem fazer o lance (em WebDollars) utilizando o dinheiro virtual acumulado.

A idéia surgiu após analisar sites de leilões, tais como *eBay* e *Arremate*. A principal diferença é que não é cobrado, servindo apenas como um atrativo para distribuição de prêmios.

Banca SeuTime: parceria com um site de vendas de assinaturas de revistas, jornais e outras publicações do Brasil e do mundo. Todo o procedimento de fechamento de contrato de assinatura, recebimento e distribuição dos produtos é feito pela empresa afiliada. O seutime.com.br funciona como um canal de vendas, ganhando participação nas assinaturas feitas através do site.

A idéia de sites afiliados foi baseada no *Amazon.com*, que é um dos pioneiros nesta prática. Este tem sido um dos sistemas de vendas de maior sucesso dos últimos anos nos Estados Unidos. Nesta prática, o site afiliado funciona como o canal de vendas para as outras empresas, para isso recebe comissões.

Hora do Intervalo: essa é uma seção de perguntas responsável pela distribuição de WebDollars. Os participantes que respondem corretamente recebem uma quantia adicional em sua “carteira”.

Tal prática, que já é muito difundida entre os sites como www.fulano.com.br, serviu de inspiração para a criação dessa nova sessão que visa “segurar” os usuários por mais tempo no site.

8.5. Análise Real x Planejado

Para determinarmos o sucesso de um projeto não basta somente analisar a lucratividade da empresa. Também é necessário realizar análise comparativa, confrontando os valores obtidos com os planejados.

8.5.1. Características dos Usuários

O planejamento do site definia o público-alvo para o qual estaria focando o serviço. Com as informações obtidas através do formulário presente no site, foi possível traçar o perfil dos usuários, que se aproxima muito àquele suposto no planejamento

Os usuários são na maioria homens, que é o maior participante no mercado financeiro bem como das mesas redondas de futebol.

Sexo dos usuários

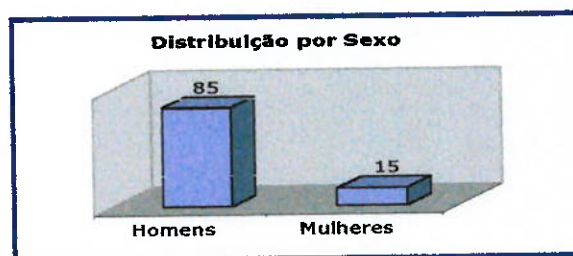


FIGURA 13 – Classificação dos Usuários por Sexo
Elaborado pelo autor

Grande parte da audiência está concentrada no público jovem entre 26 e 45 anos de idade.

Idade dos usuários

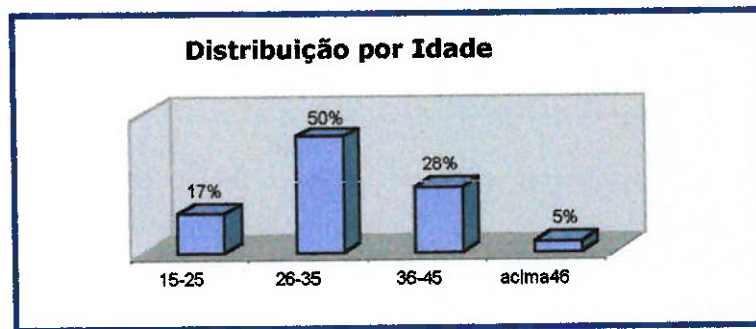


FIGURA 14 - Classificação dos Usuários por Idade
Elaborado pelo autor

A distribuição por estados mostra que, assim como previsto no planejamento, os usuários do site estão localizados principalmente na região sudeste.

Origem dos usuários

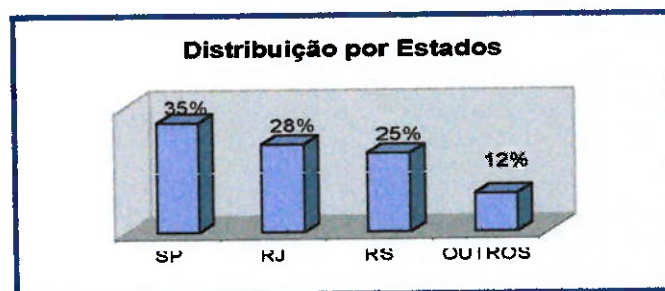


FIGURA 15 - Classificação dos Usuários por Origem
Elaborado pelo autor

8.5.2. Número de usuários

No primeiro ano de operação, pode-se constatar o número crescente de usuários que acessam o site. Entretanto esses valores estão muito abaixo do estimado no planejamento.

Analisando o gráfico abaixo que apresenta os valores reais e planejados para o número de usuários, podemos verificar que essa diferença cresce cada vez mais.

Comparação do número de usuários - Real x Planejado

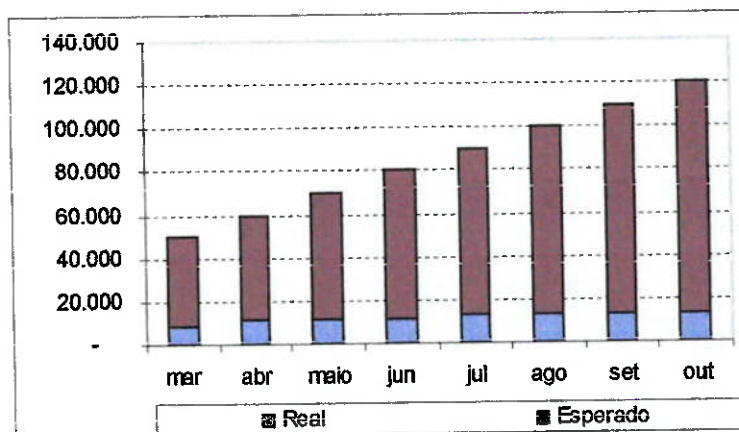


FIGURA 16 – Comparação entre Número Real e Planejado de Usuários
Elaborado pelo autor

Havia sido planejado um crescimento contínuo em uma taxa de aproximadamente 10.000 novos usuários por mês. Mas o que pode ser observado no gráfico acima é um crescimento lento, quase imperceptível.

Desta forma, o número de usuários está praticamente estável em 15.000 usuários, o que representa somente 12% do que havia sido planejado para o final do ano 2000.

8.5.3. Resultado Financeiro

Para a avaliação da “saúde” financeira desta empresa, tomou-se o cuidado de analisar não só o resultado dos 8 meses de operação (março a outubro de 2000), mas também realizar uma comparação dos valores planejados para os que foram obtidos na prática. Portanto, essa comparação pretende traçar um paralelo entre o que se esperava e o que realmente foi obtido com o projeto no primeiro ano.

Os mesmos cálculos que foram realizados para a estimativa no planejamento também foram feitos utilizando-se os dados reais dos 8 primeiros meses de operação. Dessa maneira, foram utilizados os mesmos índices e a mesma base de cálculo para a comparação entre o planejado e o real.

Na tabela abaixo encontra-se uma análise comparativa entre o lucro que havia sido estimado com a empresa e o rendimento real para o período de março a outubro de 2000.

Comparação entre o Lucro Líquido Real e o Planejado

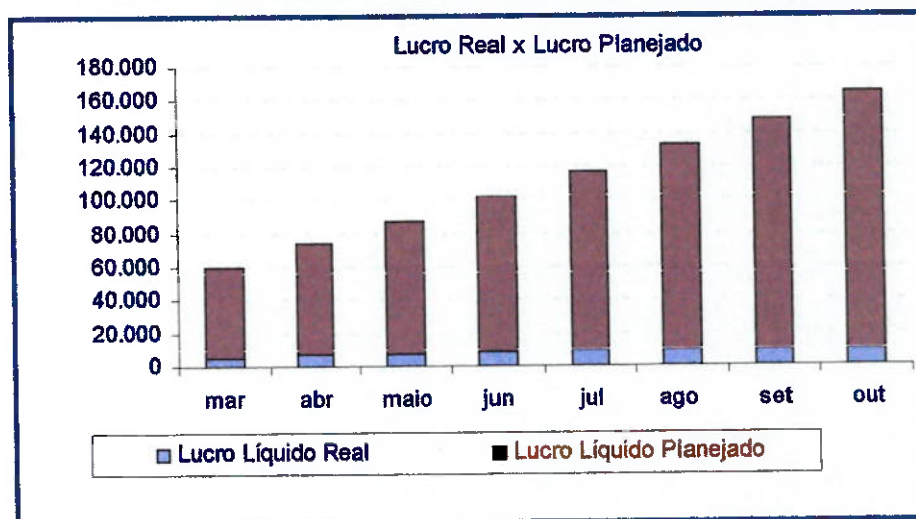


FIGURA 17 - Comparação entre o Lucro Líquido Real e o Planejado
Elaborado pelo autor

Pela análise gráfica é possível verificar a grande diferença entre o esperado e o atingido. E o agravante é que essa diferença tende a crescer com o passar do tempo. Isso acontece porque no planejamento, o lucro líquido aumenta gradativamente, mas na prática o crescimento é menor.

8.5.4. Preço de Banners

Além do número de usuários ter ficado muito aquém do esperado, um outro motivo, que é o preço cobrado pelos banners, reforça a diferença entre o lucro planejado e o lucro real.

No planejamento, havia sido estimado em R\$60,00 o CPM (Custo Por Mil page views) de um banner. Mas na verdade, nunca chegou a esse valor. Sempre esteve variando em torno de R\$ 40,00.

8.6. Análise Crítica

Pelo que se pode observar neste capítulo, a empresa é lucrativa. Entretanto tais resultados estão muito abaixo do planejado.

Em relação ao investimento feito, não cabe a este estudo fazer cálculos sobre o retorno (ROI) ou tempo para ser pago (pay back). O ponto relevante é a grande defasagem entre o resultado planejado e o real, tornando-se interessante a análise dos principais motivos.

8.6.1. Planejamento Superestimado

Os valores apresentados no Business Plan realmente parecem estar superestimados. Mas se isso é verdade, por que os investidores acreditaram nesse projeto?

A resposta é simples. O que deve ser levado em consideração é o momento em que foi elaborado este planejamento. Como foi dito no primeiro capítulo, o clima nos meses de fevereiro e março era de euforia. Havia muito otimismo e até mesmo especulação em torno dos projetos de Internet.

Resumindo, os números obtidos no planejamento podem ser considerados superestimados se analisados hoje em dia. Mas em fevereiro, quando não havia muitos parâmetros e o clima era de otimismo, esses valores foram considerados atingíveis por todos aqueles que tiveram envolvidos no projeto.

8.6.2. Falhas na Divulgação

Um motivo que pode ter ajudado a aumentar essa diferença estaria relacionado à atração de novos usuários. Possíveis falhas no marketing de divulgação ameaçaria diretamente o sucesso do site.

Em relação aos métodos, o marketing de divulgação pode ter sido ineficaz, mas não foram levantados dados para realizar tal análise. O ponto relevante da falha do marketing de divulgação está relacionada com o tempo.

O maior gasto do investimento inicial é com marketing de lançamento, já que este deve ser feito de maneira agressiva para que haja associação do nome do site ao serviço prestado. Um projeto cujo lançamento seja de impacto tende a gerar a consolidação do conceito "first mover advantage", ou seja, que o pioneiro possui vantagens competitivas.

Tais vantagens são muito importantes para a conquista de liderança do mercado, o que acarretaria os seguintes benefícios:

Conquista de Liderança do Mercado



FIGURA 18 – Conquista da Liderança de Mercado
Elaborado pelo autor

No caso do site analisado, www.seutime.com.br, este esteve em funcionamento por praticamente 2 meses sem que houvesse divulgação de impacto (antes da parceria com a Terra). Tal prática facilitou o surgimento de cópias nesse período.

Quando foi possível obter o capital necessário para a divulgação de impacto, já havia outras empresas divulgando serviços semelhantes.

9. ANÁLISE DE MERCADO

9.1. Visão Geral

No capítulo anterior foi descrita a condição atual do site e da empresa como um todo, principalmente em relação a situação econômica-financeira. Observou-se que apesar de rentável, a empresa não está tendo o desempenho esperado.

Este capítulo dá início à fase III do trabalho (visões para o futuro). E para que seja possível determinar quais são as tendências e até mesmo propor melhorias, é necessário realizar a análise do mercado em que a empresa está inserida. Para isso, devem ser estudados: concorrência, cenário para publicidade na Internet e perspectivas para o site.

9.2. Análise da Concorrência

O site analisado é caracterizado pelas informações e entretenimento. Portanto, a concorrência a ser analisada pode ser dividida em três partes, conforme definição do autor:

Específica: neste caso consideram-se os sites com o mesmo propósito, ou seja, oferecer simulação do mercado financeiro através dos campeonatos de futebol.

São exemplos deste tipo de site o www.olé.com.br e www.ffc.com.br, que se tornaram os principais concorrentes diretos. Esses sites foram criados com diferencial no jogo, pois a negociação dos "cards" pode ser tanto dos times quanto dos jogadores. Portanto o participante pode investir o dinheiro virtual em clubes ou jogadores.

Por outro lado, um dos maiores atrativos do seutime.com.br, a *interatividade dos jogadores*, não foi aproveitada pelos outros sites, talvez pela dificuldade de se criar o modelo matemático para o jogo. Nos sites concorrentes, há uma pessoa responsável em determinar os valores para os "cards" conforme a procura ou demanda. Portanto a cotação tende a ser subjetiva ao invés de ser definida pelo mercado (participantes).

Vale lembrar que dois sócios do seutime.com.br trabalham em bancos, o que foi decisivo para a criação do modelo adotado. Portanto, a possibilidade de *interação entre os jogadores* é o fator que deve ser **relevado na divulgação**, pois esse é o grande diferencial do site.

Desses sites concorrentes não é possível retirar alguma idéia que seja aproveitável no caso do seutime.com.br, uma vez que a equipe não pretende adotar a negociação dos jogadores. Além disso, esses sites não possuem nenhum outro diferencial que possa agregar valor ao site em estudo.

Geral: devem ser analisados os sites de entretenimento e informação cuja principal fonte de receita também seja publicidade e que de alguma maneira possa estar atraindo os possíveis usuários do seutime.com.br.

Os principais sites analisados são as salas de bate-papo, tal como www.uol.com.br/batepapo e os sites que distribuem premiação aos participantes através de perguntas ou jogos, tal como www.acertenamosca.com.br e www.fulano.com.br.

Sabe-se que o número de usuários desses sites é muito grande, mas na verdade não é possível mensurar o quanto são prejudiciais à audiência do seutime.com.br.

Pensando no que cada desses sites têm de atrativo para o público, já foram criadas algumas das sessões citadas no capítulo 8.4, tal como Bate Bola e Hora do Intervalo.

Global: funciona como uma análise de mercado para saber quais são as tendências. Não há restrição da natureza do site.

Os sites enquadrados neste quesito não são considerados concorrentes diretos, na verdade funcionam mais como uma fonte para a obtenção de novas idéias.

Sites como www.amazon.com, www.ebay.com, www.dell.com e www.fedex.com são exemplos que podem ser aproveitados para o aprimoramento do site analisado. No entanto, tais sugestões só serão feitas posteriormente (capítulo 10).

9.3. Cenário para Publicidade na Internet

Neste tópico será feita a análise do cenário mundial para publicidade na Internet, baseando-se na entrevista de Jason McCabe Calacanis feita para a revista digital WebWorld de 21 de setembro de 2000, cujo título é: *Eficácia dos banners é questionada em seminário na Alemanha*.

“A propaganda na Internet tem sido um absoluto e completo fracasso”. Essa é a opinião de Jason McCabe Calacanis, editor e CEO da revista Silicon Alley Reporter. Suas palavras foram dirigidas para uma multidão composta por executivos que atuam em comércio eletrônico, durante o evento Internet Commerce Expo (ICE).

Calacanis colocou a culpa pelo fracasso dos Web sites em gerar uma sólida receita de propaganda nos banners, que “treinaram nossos consumidores a acreditar que conteúdo é gratuito”, diz. “Nós padronizamos um conceito falido. Isso dá a medida de como somos estúpidos na indústria de Internet”.

O executivo destacou que, até agora, o conteúdo foi financiado pelo capital de risco (venture capital), e os consumidores recebem tudo de graça. Mas, desde a queda das ações de tecnologia em abril, esse modelo tem sido questionado. “Nós adotamos uma forma de propaganda na Internet que tende ao caos”, afirma Calacanis.

9.4. Perspectivas para o Site

O ponto de vista do executivo Jason McCabe Calacanis, editor e CEO da revista Silicon Alley Reporter, mostrado na página anterior serve como um alerta para que algum tipo de alteração seja feita no site. A empresa não pode ficar dependendo exclusivamente da venda de banners.

Na verdade, o demonstrativo de resultado calculado no capítulo anterior já mostrava a situação real da empresa, cujo lucro líquido estava praticamente estagnado em um valor muito abaixo do esperado. Esses valores já indicavam a necessidade de estar inovando para atrair mais receita e usuários.

Portanto, a soma desses dois fatores determinou a necessidade de estar estudando mudanças para o site, que serão expostas a seguir.

10. PROPOSTAS DE MELHORIAS

10.1. Visão Geral

Após acompanhar o desenvolvimento deste projeto por aproximadamente 1 ano e também analisar o mercado em que esta empresa está inserida, é possível propor algumas ações que visem a melhoria do serviço prestado por este site.

O elo entre o site e a empresa é muito estreito, desta maneira as melhorias no site trariam benefícios também a empresa como um todo.

Levando-se em consideração a situação atual do site, as propostas foram divididas em 2 fases. A primeira etapa representa propostas que devem ser implementadas o mais rápido possível, enquanto que a segunda dependerá do sucesso da primeira etapa para se tornar viável.

10.2. O que deve ser feito

Sabe-se que os pontos que o site deve atacar são a atração de usuários e maior faturamento. Entretanto, os dois estão intimamente ligados, como mostra a figura abaixo:

Ciclo receita-usuários

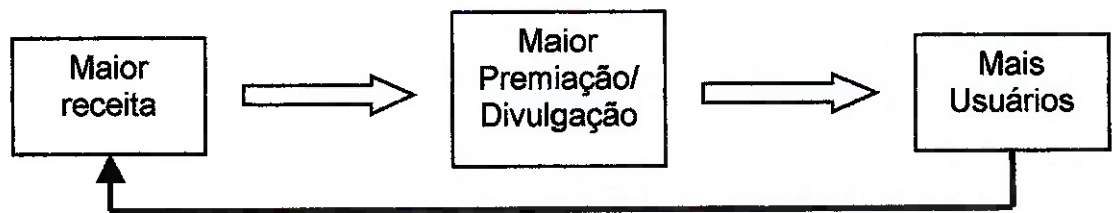


FIGURA 19 – Ciclo Receita-Usuários
Elaborada pelo autor

O ciclo mostra que para atrair mais usuários é necessário investir em premiação e divulgação. Mas para que essa situação seja sustentável, é imprescindível aumentar o faturamento do site. No entanto, o fato de haver mais usuários no site resultará em maior receita.

Graficamente, a melhor analogia seria uma espira, pois a cada ciclo, os valores ficam maiores que no ciclo anterior. Em conclusão, o acréscimo na receita seria repassado para a premiação, o que atrairia maior número de usuários. Consequentemente, a receita do site tenderia a aumentar também.

Portanto, é imprescindível a alavancagem do faturamento para que esse dinheiro possa ser reinvestido na própria empresa através de premiação e divulgação.

Outro fator a ser explorado pelo site é a atração de mais usuários, pois desta maneira também estariam favorecendo o acréscimo na geração de

valor. Concluindo, deve-se focar na atração de mais usuários e receita para o site.

10.3. Primeira etapa

Como todo negócio, o site precisa de uma boa divulgação. A equipe faz o certo em reservar boa parte do faturamento com gastos em marketing; entretanto, parece que foi esquecido o fundamental após a criação de uma página na Internet: *Cadastramento nos mecanismos de busca*.

Portanto, a primeira coisa a ser feita é cadastrar-se nos sites com mecanismo de busca, tal como UOL, Yahoo e Cadê, entre outros.

Outro ponto observado e que deve ser aproveitado se refere ao fato de o site www.seutime.com.br ser o único que oferece um jogo com interatividade entre os jogadores. Portanto, as propagandas devem ressaltar essa característica que é o maior diferencial entre os sites desse gênero.

Sendo feitas tais alterações, o próximo ponto a ser atacado pelo site é a fonte de receita, pois dessa maneira será possível melhorar a divulgação e a premiação, o que consequentemente atrairá mais usuários.

Mas como fazer?

O site www.seutime.com.br pode extrair valor do alto nível de interação com os usuários, representado pelo tempo médio de permanência no site. Portanto é possível gerar valor (receita ou usuários) através de: *publicidade, viral marketing, comércio eletrônico e database marketing*.

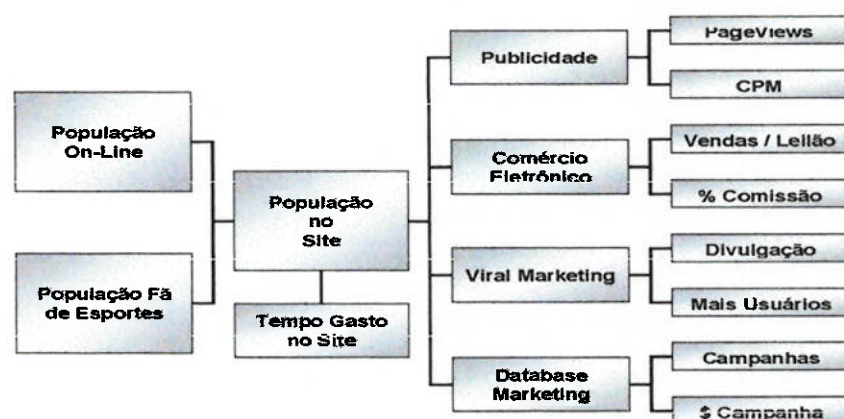
Geração de Valor

FIGURA 20 – Geração de Valor Possível para o Site
Elaborado pelo autor

Como a fonte de receita publicidade (banners) já está sendo aproveitada quase na totalidade, as outras 3 fontes - *comércio eletrônico*, *viral marketing* e *database marketing* – serão analisadas. O intuito é estudar meios de atrair mais receita e/ou usuários ao site.

10.3.1. Comércio Eletrônico

O que mais se fala hoje, quando o assunto é Internet aplicada aos negócios, é o Comércio Eletrônico. Estes sistemas passam a incorporar regras de negócio voltadas para a *determinação do perfil dos clientes e oferecimento de promoções e produtos complementares*. Através das técnicas de *One-to-One Marketing* pode-se personalizar totalmente as sessões de consulta de clientes a sites de Comércio Eletrônico, maximizando as possibilidades de venda e oferecendo um tratamento totalmente personalizado.

As principais vantagens do comércio eletrônico são:

- Permitir ao cliente mais opções de escolha e customização
- Possibilitar ao cliente conhecer detalhes do item comercializado, incluindo foto, características técnicas, etc
- Reduzir tempo e custo na procura e escolha do produto desejado,
- Expandir mercados locais e regionais para nacionais e internacionais, com níveis mínimos de capital, estoque, logística e funcionários
- Reduzir os altos custos envolvidos em transporte, armazenamento e distribuição, bem como em identificar e negociar com potenciais clientes
- Melhorar a eficiência no atendimento ao cliente
- Permitir realizar um serviço personalizado, de acordo com o perfil de cada cliente

Além do atendimento inicial deve se estar preparado para realizar follow-up das solicitações dos clientes. No caso de venda de produto, manter o cliente informado de todos os passos que estão sendo dados, como data do envio, prazo de entrega, como fazer em caso de troca, etc.

Benchmarking

A livraria virtual Amazon.com é talvez hoje o exemplo mundialmente mais conhecido de comércio eletrônico. Trata-se de uma empresa de origem americana , fundada em 1995 e que em apenas dois anos de operação atingiu a marca de 150 milhões de dólares em receitas³.

³ Fonte: Alliance for Converging Technologies Corp.

Além da Amazon, outras empresas também servem de inspiração para a implantação do comércio eletrônico, tais como Dell, eBay e FedEx. Cada uma dessas tem ao menos uma característica peculiar que pode ser copiada pela Equipe Seutime.

Apoiando-se em benchmarking do mercado de Internet atual, é possível detectar as seguintes adaptações vantajosas ao site:

Benchmarking para Comércio Eletrônico

Conceito/Mecanismo	Site Exemplo	Adaptações/ Vantagens para o site
Sites afiliados	Amazon	O site estará "linkado" a outros, havendo participação nas vendas e/ou assinaturas.
Ordens 1 clique	Amazon	Devem ser usadas ferramentas modernas. Com um simples clique é possível fazer o pedido do produto.
Design de produtos	Dell	Venda de produtos customizados, como por exemplo camisas de clubes com o nome do cliente.
Tracking de ordens	FedEx	Os consumidores poderão acompanhar a situação de seus pedidos on line
Leilão de produtos	eBay	Uma outra forma para a venda de produtos seria através de leilão

TABELA 14 – Benchmarking para Comércio Eletrônico
Elaborado pelo autor

Comércio Eletrônico para Seutime.com.br

O site já apresenta estrutura de distribuição de produtos, já que um dos atrativos é a premiação oferecida aos participantes. Portanto, uma das alternativas para aumentar o faturamento é utilizar toda essa estrutura para também vender esses e outros produtos.

O site deve explorar a venda de produtos simples e customizados utilizando ferramentas avançadas da Internet, tal como ordens em 1 clique e tracking de ordens. Além disso, o site pode explorar o leilão que já é feito

com o intuito de distribuir prêmios para também “vender” produtos. A última adaptação seria a filiação de sites.

Resumindo, a proposta é aproveitar-se deste canal (site) para vender ou indicar quem venda os produtos relacionados ao futebol da seguinte maneira:



Na página seguinte estão descritas individualmente as atividades para a realização de comércio eletrônico através do site em estudo.

a) Sites Afiliados

O jeito mais fácil de vender produtos relacionados a futebol é oferecer diretamente às pessoas que se interessam pelo esporte. E certamente, os usuários do seutime.com.br são pessoas que se interessam por futebol.

A idéia de "affiliate program" lançado primeiramente pela Amazon, pode e deve ser aproveitado. Os benefícios para o site são a maior oferta de variedade de produtos esportivos aos clientes, além das comissões recebidas pelas vendas.

Por outro lado, as empresas ou lojas de produtos esportivos terão um espaço de anúncio e venda de produtos que atinja diretamente o público-alvo. Concluindo, o negócio é vantajoso para ambas as partes.

Filiando-se a outras empresas, o site poderá oferecer aos usuários produtos esportivos, tais como:

- Roupas (camisas, meias, jaquetas, etc.) dos times de futebol;
- Material esportivo, tal como bolas, tênis, chuteiras, etc.;
- Jogos para vídeo games e computadores;
- Fitas de vídeo;
- Ingressos para os jogos.

Esses são apenas alguns produtos cuja venda pode ser explorada. Vale lembrar que já está em funcionamento uma sessão do site que, através de parceria, oferece assinatura de revistas e jornais (Banca SeuTime). Cabe à equipe gerencial decidir explorar a venda de outros produtos.

b) Vendas

A política adotada pela equipe até o presente momento é a de somente *distribuir* os produtos como bolas, camisetas e camisas de times. Entretanto, a *venda* desses produtos traria melhoras para o site e para os clientes.

O site se beneficiaria do faturamento sobre as vendas. Por outro lado, os usuários também se beneficiariam pela opção de adquirir os produtos que desejam, ao invés de terem que esperar ser sorteados.

Os produtos a serem vendidos diretamente pelo site devem possuir algum diferencial em relação àqueles oferecidos em lojas. Portanto, além dos produtos comuns que geralmente são sorteados, o site deve disponibilizar produtos customizados para a venda, tal como camisa de clubes com o nome do cliente.

Os outros produtos que podem ser encontrados facilmente em lojas seriam anunciados para venda, mas esta seria feita através das parcerias citadas na página anterior.

c) Leilão

O leilão seria uma forma diferenciada para vender os mesmos produtos (próprios ou de outras empresas/sites afiliados). É óbvio que o valor dos lances ficariam abaixo do valor de venda pedido pelo site, mas essa seria mais uma forma de estar atraindo os usuários para utilizar o site. Assim como é feito nos sites de leilão, deve haver um tempo pré-estabelecido para o arremate.

Para um melhor atendimento aos clientes, quando o site ficar responsável pela entrega do produto (vendas diretas e leilão), informações sobre a situação dos pedidos devem estar disponíveis on-line.

Esse procedimento ("tracking de ordens") foi adotado primeiramente pela Federal Express (FedEx) no serviço de entrega de encomendas, disponibilizando na rede a posição da encomenda e qual o horário previsto para a entrega. Tal serviço possibilita ao cliente o acompanhamento da trajetória da encomenda.

10.3.2. Database Marketing

Muitas empresas já estão tirando proveito das potencialidades do data base marketing. Os profissionais envolvidos nesse processo devem estar cientes das mudanças geradas pela Internet e pelas compras e/ou consultas realizadas eletronicamente.

Para sobreviverem nesta economia de mercado global, as empresas devem estar preparadas para dominar o Web Marketing, que bem aplicado, permite estabelecer novos canais de venda, facilitando o Marketing de um para um, reunindo informações sobre os clientes e criando canais interativos.

Por exemplo, ao realizar uma segunda compra, o consumidor quer poder ter vantagens extras por comprar um produto da mesma empresa mais de uma vez ou em maior quantidade. Para isto, é necessário que a empresa o conheça, saiba seu nome, seus dados, o histórico de suas compras e quando ele quiser saber o preço, que este venha com desconto, com brinde ou outro tipo de vantagem que ele conquistou por já ter comprado anteriormente.

Para tanto, existe na Internet a necessidade do atendimento personalizado, individualizado. E é esse conceito que recebe o nome de database marketing (marketing de relacionamento).

No caso da empresa analisada, quando o usuário decide jogar, é necessário efetuar o cadastro no site. Nesse momento são feitas perguntas simples do tipo: sexo, idade e cidade.

A proposta é a de obtenção de mais dados dos possíveis clientes. Para o seutime.com é fundamental saber detalhes como por exemplo o time para que cada usuário torce. Somente dessa maneira poderão ser feitas campanhas direcionadas. Por exemplo, alguém que na hora do cadastro tenha preenchido como torcedor do Santos, toda vez que entrar no site

verá produtos relacionados ao time do Santos, tal como camisas, revistas e até mesmo ingresso para os jogos do respectivo time.

Mas para que tudo isso seja possível, é necessário armazenar e utilizar as informações de cada usuário em banco de dados. Ao questionário simples de 3 perguntas que já é feito, sugere-se adicionar mais essa questão sobre o time para que torce.

O preenchimento deste questionário deverá ser obrigatório para quem queira se cadastrar e utilizar os serviços do site.

Além deste, sugere-se outro questionário com perguntas relacionadas ao comércio eletrônico, tal como: Já fez compras pela Internet? Em caso positivo, o que achou? Se ainda não comprou, qual o motivo?

Para que o usuário se disponha a preenchê-lo, o site deverá oferecer algum benefício em troca. A proposta é a de que cada jogador tenha uma quantia de aproximadamente WB 1.000,00 adicionada à carteira em caso de preenchimento. Portanto, esse segundo questionário não seria obrigatório e os usuários que preenchessem estariam sendo beneficiados.

10.3.3. Viral Marketing

Marketing viral é um tipo de promoção onde o produto ou serviço se auto promove, propagando-se pela rede como um vírus. Um dos melhores exemplos de marketing viral é o envio de cartões virtuais gratuitos.

No simples fato de enviar um cartão virtual para alguém, a propaganda desta empresa está implícita. Além disso, quem recebe o cartão pode retribuí-lo facilmente.

Aproveitando-se desta idéia que já é utilizada por muitos sites, o www.seutime.com.br pode passar a oferecer uma variedade de cartões relacionados aos times e resultados do futebol. Por exemplo, supondo um jogo em que o Santos ganhe de goleada da Portuguesa, então cartões de gozação poderiam ser feitos para que os santistas pudessem enviar aos lusitanos.

Outra proposta para o site relacionada ao viral marketing seria de beneficiar os usuários que indicassem outras pessoas. Em troca, eles receberiam uma quantia de aproximadamente WB 1.000,00 por cada indicação bem sucedida.

10.4. Segunda Etapa

As propostas foram divididas em 2 fases. As sugestões da primeira etapa não requerem grandes investimentos e podem ser adotadas desde já. A implantação e o acompanhamento dos resultados serão fundamentais para determinar o início da segunda etapa, que só acontecerá caso a anterior tenha sucesso.

Na verdade, não coube a este estudo fazer a análise de viabilidade dessas propostas. Elas representam idéias que poderiam ser aproveitadas caso haja uma grande aceitação do público, pois o número de usuários deve estar muito acima do atual. Caso isso aconteça, podem ser oferecidos os seguintes serviços aos usuários:

Assinatura: com a popularização do jogo, muitos usuários podem requerer um meio mais rápido de negociação que pode ser criado nos moldes de plataformas proprietárias como os atuais sistemas de mensagens instantâneas. Alguns exemplos de sites que adotaram essa idéia são: *ICQ, Yahoo! Messenger, Comvc, AOL Instant Messenger e MSN Messenger*.

O sistema de negociação instantânea aumenta a velocidade de interação e deve ser oferecido como um serviço especial que requer assinatura por parte do usuário.

Expansão para outros países e esportes: há a possibilidade de expandir o serviço para outros países através de lançamento progressivo ao redor do mundo. Neste caso, a alavancagem global aconteceria através dos esportes de massa de cada país.

Exemplos que o site poderia explorar são: Futebol na Argentina, Espanha, Itália e outros países onde este seja o principal esporte. Também pode

aproveitar outros esportes, tais como: futebol americano, basquete, "hockey" e "baseball" nos Estados Unidos.

Expansão Mundial

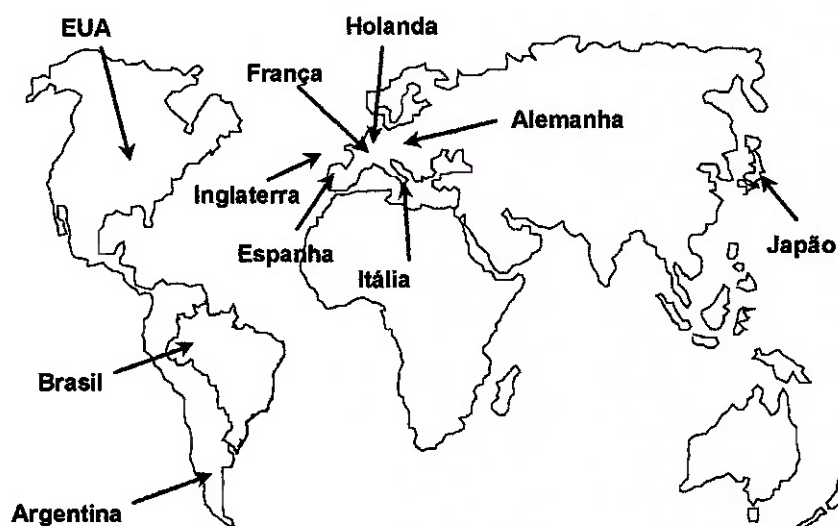


FIGURA 21 – Expansão Mundial dos Serviços
Elaborado pelo autor

Produtos de apostas:- a iniciativa virtual pode gerar ações no mundo off-line, alavancando o reconhecimento alcançado na rede. Para isso haveria venda de "cards" no mundo real com produtos de apostas em casas lotéricas.

Neste caso, os apostadores poderiam comprar "cards" que pagariam R\$100,00 se o time fosse campeão. Todo o sistema se apoiaria na própria precificação gerada pelo jogo da Internet.

11. CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho, espera-se que o mesmo possa ter contribuído para o melhor entendimento de como fazer parte da nova economia. Acredita-se que tenham sido descritas as etapas relevantes para o desenvolvimento de um projeto de site para Internet.

Para tanto, o primeiro passo é o planejamento, que deve ser feito de forma coesa e coerente. Seguindo esse raciocínio, foi apresentada metodologia para realizar a elaboração de um planejamento, a qual foi utilizada na análise do "Business Plan" da empresa em estudo.

O ponto chave do trabalho foi a comparação entre o que se esperava da empresa para o primeiro ano e o que realmente foi alcançado neste intervalo de tempo. Pôde-se perceber que era esperado muito mais usuários e receita do que foi realmente obtido.

As características deste caso particular podem ser estendidas para outros exemplos de sites que também não tiveram o desempenho esperado, principalmente aqueles que têm como única fonte de receita a publicidade.

Muitos foram os fatores que influenciaram nessa diferença para o caso em estudo, mas a mais relevante e que certamente também influenciou todos os outros projetos é a variação do índice NASDAQ.

Quando o índice estava em alta, o clima envolvendo os projetos de Internet era de muito otimismo, portanto a tendência realmente era elaborar os planejamentos com valores de faturamento que hoje em dia são considerados superestimados.

Depois da queda do índice NASDAQ, a realidade é diferente, e os empreendedores, cada vez mais, estão tendo maiores dificuldades para conseguir recursos financeiros com os investidores.

O autor espera que com este estudo possa ter mostrado os principais requisitos para o desenvolvimento de um projeto de Internet, bem como as dificuldades enfrentadas. Baseado em "benchmarking" o mesmo ainda propõe alternativas que visem a melhoria operacional da empresa em estudo.

12. BIBLIOGRAFIA

- HAGEL, John, ARMSTRONG, Arthur G., *Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet*. São Paulo, Editora Campus, 1998.
- LEVIN, J. S. *Venture Capital, Private Equity and Entrepreneurial Transactions*, Aspen Law & Business, 1998.
- LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, William *Administração de Pequenas Empresas*. Editora Makron Books, 1997
- SEARBY, F. *Latin América Online – You've got research*. New York, Chase H&Q, 2000.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, DORF, Bob. *Is your company ready for one-to-one marketing?* Harvard Business Review, November/ December, 1996
- HIROSE, Rogério, *Estratégias de negócios para Comércio Eletrônico*. Trabalho de Formatura, 1999.
- www.forrester.com - Forrester Research
- www.ibope.com - Ibope
- www.webmarketing.ppg.br
- www.netmercado.net -
- <http://www.jup.com> - Jupiter Communications
- <http://www.ms.com> - Stanley Dean Witter –
- www.br-business.com.br

ANEXO

VARIAÇÃO ÍNDICE NASDAQ

(AGO/99 – AGO/00)

