

PRISCILLA YU CHEN KASHIWAKURA

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA *STARTUP* DE LÍNGUAS
NA INTERNET**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2012**

PRISCILLA YU CHEN KASHIWAKURA

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA *STARTUP* DE LÍNGUAS
NA INTERNET**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

**São Paulo
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

Kashiwakura, Priscilla Yu Chen

Plano de negócio de uma empresa *startup* de línguas na Internet / P.Y.C. Kashiwakura. -- São Paulo, 2012.

153 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Negócios 2. Planejamento administrativo 3. Empreendedorismo 4. Internet 5. Ensino de língua estrangeira I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e amigos

AGRADECIMENTOS

Ao professor Davi Noburo Nakano, pela orientação, paciência, amizade e pelo compartilhamento de experiências durante todo o trabalho, que agregaram significativo valor ao projeto e à minha formação.

À minha família, por estar presente em todas as horas, não somente nesse ano, mas durante toda minha trajetória até o momento, e que é inclusive responsável por grande parte de cada conquista, fornecendo todo apoio e infraestrutura que se fazem necessários.

Aos meus amigos, pela compreensão e pelos tempos de descontração e também de tensão, nos quais forneceram suporte e motivação. Em especial agradeço ao Gabriel, pelo apoio, pela calma e atenção em cada momento.

Aos professores da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pela dedicação e pelos ensinamentos, que contribuíram para expansão dos horizontes, ampliando visões, enriquecendo minha formação e criando novas oportunidades no mercado de trabalho.

Aos professores da Technische Universität Darmstadt, pelo apoio, compreensão e pela experiência que me passaram nos dois anos de duplo diploma.

Ao Christian Ziegler, futuro empreendedor, por me deixar fazer parte de sua jornada na elaboração de seu negócio e pelas discussões de alto nível que agregaram novas ideias e quebra de velhos conceitos.

Por fim, agradeço à todos que colaboraram direta ou indiretamente na execução deste trabalho.

“The problem is never how to get new, innovative thoughts into your mind, but how to get old ones out. Every mind is a building filled with archaic furniture.

Clean out a corner of your mind and creativity will instantly fill it.”

Dee Hock

RESUMO

O presente trabalho propõe um plano de negócios para uma empresa *startup* de intercâmbio de línguas na Internet, cujo modelo de negócio permite ao usuário ensinar a sua própria língua materna e/ou encontrar outros usuários dispostos a ensinar uma língua estrangeira de seu interesse. O documento tem como principal objetivo auxiliar e orientar a gestão interna no desenvolvimento e início da implementação do negócio. Sua elaboração foi baseada em uma revisão da literatura acerca de plano de negócios e de conceitos correlatos e específicos para esse tipo de empresa. A partir da bibliografia, o plano da empresa visou detalhar o modelo de negócio adotado, por meio da elaboração do plano de marketing, do plano operacional-tecnológico e do plano financeiro, de modo a definir um conceito economicamente viável. O desenvolvimento do trabalho baseou-se em um modelo iterativo, em que as etapas intermediárias de análise são validadas com os empreendedores e posteriormente refinadas para conclusão. Pontos fortes do trabalho foi a organização e aprofundamento das definições do negócio, como público-alvo, mix de marketing e funcionamento da plataforma; o questionário realizado com potenciais consumidores; e também as análises quanto à indústria, concorrência e modelos de receita com o objetivo de viabilizar e tornar o negócio sustentável. Para esse último ponto, foram definidos três diferentes cenários para tratar as opções disponíveis, e a partir deste calcular o ponto de equilíbrio e retorno do investimento. O trabalho identifica um grande potencial para a empresa em questão, uma vez que se aperfeiçoa seu conceito inovador e detalha suas estratégias que conciliam aspectos de marketing, tecnologias e finanças.

Palavras-chave: Negócios, Planejamento administrativo, Empreendedorismo, Internet, Ensino de língua estrangeira

ABSTRACT

This study proposes a business plan for a startup company for language exchange on the Internet, whose business model allows the user to teach his mother tongue and / or find others willing to teach a foreign language of interest. The main objective of the study is to help and advise management on internal development and early implementation of the business. Its development was based on a literature review on business plan and related concepts specific to this type of company. Based on the literature review, the plan aimed to detail the company's adopted business model, through the development of a marketing plan, an operating plan, and a technological and financial plan, in order to define an economically feasible concept. The development was based on an iterative model, in which the intermediate steps of analysis are validated with the entrepreneurs and then refined to completion. Strengths of the study are the organization and strengthening of business settings, such as target audience, marketing mix and operation of the platform; the questionnaire conducted with potential customers; and also analysis about the industry, competition and revenue models in order to make the business viable and sustainable. To this last point, three different scenarios were defined to address the options available and calculate the breakeven point and return on investment. The work identifies a large potential for the company, since it enhances its innovative concept and details strategies that combine aspects of marketing, technology and finance.

Keywords: Business, Administrative Planning, Entrepreneurship, Internet, Teaching of Foreign Language

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gráficos indicando o resultado da pesquisa inicial.....	30
Figura 2: sítio do Projeto DIGO.	31
Figura 3: Modelo Iterativo.....	35
Figura 4: Elementos de um plano de negócios.	35
Figura 5: Metodologia do desenvolvimento do plano de negócios.	36
Figura 6: Cinco forças de Porter.....	48
Figura 7: Administração da Estratégia de Marketing e do mix de Marketing.	50
Figura 8: Perspectivas do cliente e da operação.	54
Figura 9: Modelo Canvas da empresa.	78
Figura 10: As cinco forças de Porter para o mercado de línguas.	85
Figura 11: Processo de serviço.	98
Figura 12: Fluxo do processo de serviço com dois clientes.	99
Figura 13: Diagrama simplificado das relações entre os usuários e a plataforma.....	100
Figura 14: Exemplo de <i>design</i> de busca rápida.	103
Figura 15: Questionário em seu template original.....	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação gráfica da análise do ponto de equilíbrio.	67
Gráfico 2 Classes Sociais no Brasil.	82
Gráfico 3: Número de compradores na Internet.	82
Gráfico 4: Ponto de equilíbrio para o modelo de taxa na transação.	120
Gráfico 5: Ponto de equilíbrio para o modelo de receita por assinatura.	123
Gráfico 6 Ponto de equilíbrio para o modelo de propaganda.	124
Gráfico 7: Características da amostra.	139
Gráfico 8 Mais características da amostra.	140
Gráfico 9: Línguas que os pesquisados não possuem nenhum conhecimento e gostariam de aprender.	141
Gráfico 10: Línguas que os pesquisados conhecem pelo menos em nível básico e gostariam de aprimorar.	141
Gráfico 11 Línguas que os pesquisados conhecem estão aprendendo no momento.	142
Gráfico 12: Tempo que as pessoas estariam dispostas a reservar para o treino de línguas com um nativo.	142
Gráfico 13: Tempo que as pessoas estariam dispostas a reservar para ensinar línguas.	143
Gráfico 14: Quantia gasta no último ano em línguas.	143
Gráfico 15: Quantia que cada pessoa pagaria para ter uma hora de conversação comparada com a quantia que cobraria por uma hora de conversação.	144
Gráfico 16: Preferência por aulas periódicas, espontâneas e ambos.	144
Gráfico 17: Meios utilizados no momento para a aprendizagem de línguas estrangeiras.	145
Gráfico 18: Como professores são escolhidos pela Internet.	145
Gráfico 19: Consumidores incentivados a dar aulas por dinheiro.	146
Gráfico 20: Fatores não financeiros que motivam as pessoas a dar aulas.	146
Gráfico 21: Pessoas que dariam aulas pela Internet.	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura do plano de negócios.....	38
Tabela 2: Características dos dois maiores sítios de línguas online.	87
Tabela 3: Descrição dos concorrentes Teletandem Brasil, Totalingua e Tandemcity.....	88
Tabela 4: Descrição dos concorrentes Soziety, Lingofriends e My language Exchange.	89
Tabela 5: Características dos usuários.....	93
Tabela 6: Características apresentadas no perfil.....	101
Tabela 7: Custo de desenvolvimento da plataforma.....	115
Tabela 8:Características do Plano de hospedagem da Locaweb.	115
Tabela 9: Custo de manutenção.....	116
Tabela 10: Valores cobrados pelos serviços do Pagseguro.	117
Tabela 11: Custos de investimento e operacional.	117

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	27
1.1	A Empresa e Definição do Problema.....	28
1.2	Motivação e Importância do Trabalho	32
1.3	Objetivos do Trabalho	33
1.4	Método do Trabalho.....	34
1.5	Estrutura do Trabalho e do Plano de negócios	37
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	40
2.1	<i>Startup</i>	40
2.2	Modelo de negócios	40
2.2.1	Modelo Canvas	41
2.3	Plano de Negócios	44
2.4	Plano de Marketing	45
2.4.1	Definições	45
2.4.2	Análise do Mercado.....	46
2.4.3	Cinco forças de Porter	47
2.4.4	A estratégia de marketing	48
2.4.5	Processo de Marketing	51
2.5	Plano Operacional e Tecnológico	53
2.5.1	Operações de serviço	53
2.5.2	Web2.0.....	54
2.5.3	Ferramentas e serviços.....	56
2.6	Plano Financeiro	58
2.6.1	Modelo de receitas.....	58
2.6.2	Moeda virtual.....	60
2.6.3	Metodologia de cenários.....	61

2.6.4	Ponto de equilíbrio	66
2.6.5	Retorno sobre o investimento e Payback.....	67
3	O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO	68
3.1	Questionário.....	69
4	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	73
5	A EMPRESA.....	74
6	MODELO DE NEGÓCIOS	76
7	PLANO DE MARKETING.....	79
7.1	Análise do Mercado	79
7.1.1	Tamanho	80
7.1.2	Crescimento	81
7.1.2	Concorrência.....	86
7.1.3	Oportunidades e Ameaças	90
7.2	Estratégia de marketing	90
7.2.1	.Definição do cliente.....	91
7.2.2	Segmentação de clientes	91
7.2.3	Características e necessidades dos clientes	92
7.2.3.1	-Posicionamento	94
7.2.3.2	-O Mix de Marketing.....	94
8	PLANO OPERACIONAL E TECNOLÓGICO.....	98
8.1	Funcionamento da plataforma.....	100
8.2	Ferramentas.....	104
8.3	Fornecedores	105
9	PLANO FINANCEIRO.....	106
9.1	Modelo de receitas	106
9.1.1	Modelos de negócios baseados na literatura.....	106
9.1.2	Criticas aos modelos simplificados	107

9.1.3	Descrição detalhada dos modelos.....	108
9.2	Modelagem de cenários	110
9.2.1	Identificação do escopo a partir da situação atual do cenário	110
9.2.2	Identificação dos principais Stakeholders envolvidos.....	111
9.2.3	Identificação das forças-chave e tendências no ambiente local	112
9.2.4	Causas das incertezas e identificação das forças motrizes	112
9.2.5	Definição de indicadores:	113
9.2.6	Seleção da lógica dos cenários	113
9.2.7	Detalhando os cenários	113
9.2.8	Implicações	125
10	CONCLUSÕES	127
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	APÊNDICE	134
	Apêndice A: Questionário realizado para entender as necessidades dos consumidores	134

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo na Internet se revela como uma grande oportunidade. Devido à globalização, ao maior acesso da população à Internet e ao aprimoramento de dispositivos conectados à Internet, as vendas de produtos e serviços têm apresentado um rápido crescimento, em especial nas economias emergentes. No Brasil, o comércio eletrônico movimentou cerca de R\$ 18 bilhões em 2011, com crescimento de 25% em relação a 2010, segundo a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico. Este crescimento tem despertado interesse de empreendedores em todo o mundo.

A importância do empreendedorismo na Internet tem ficado evidente através dos diversos casos de sucesso recentes. Em 2012 foi realizada a abertura de capital do Facebook, empresa fundada em 2004, que foi avaliada em 104 bilhões de dólares. (BLOMMBERG, 2012) No Brasil, um dos maiores casos de sucesso de empresas de Internet é o Buscapé, fundado por um grupo de três estudantes da Escola Politécnica. Em 2009, a empresa foi vendida ao grupo Naspers, em um negócio que a avaliou em mais de 375 milhões de dólares. (BLOMMBERG, 2009)

Embora o empreendedorismo na Internet seja uma questão em evidência na sociedade e esteja associada a mudanças de comportamento, com maior interação dos usuários na chamada “Web 2.0”, os trabalhos acadêmicos, em especial no Brasil, ainda não refletem de forma completa a importância que o tema adquiriu na sociedade. Este trabalho buscou diminuir esta lacuna e aprofundar o entendimento sobre o planejamento inicial de uma *startup*.

A empresa estudada neste trabalho é uma *startup* de intercâmbio de línguas na Internet, para o qual foi desenvolvido um plano de negócios, contemplando o modelo de negócio, um plano de marketing, um plano operacional, um plano financeiro e a discussão dos possíveis modelos de receita a serem adotados a partir de um método de cenários.

Nesse capítulo inicial são apresentados a empresa a ser aberta, a definição do problema destacado na abertura da empresa, a motivação e importância do presente trabalho, os objetivos detalhados do trabalho, a metodologia de pesquisa e a estrutura de como o trabalho está organizado.

1.1 A Empresa e Definição do Problema

O plano de negócios foi desenvolvido para uma empresa nascente, que ainda não está inserida no mercado. O desenvolvimento de um plano para esse tipo de negócio é mais complicado, principalmente em se tratando de uma *startup*. São muitas variáveis a serem levadas em consideração e são muitas incertezas ligadas ao negócio.

O presente plano foi desenvolvido para dois empreendedores na Alemanha. Um deles, Christian, estudante do último ano de Engenharia de Produção elétrica da Universidade de Karlsruhe (Karlsruhe Institute of Technology) e o segundo Bernhard, físico cursando doutorado no Max Planck Institutes em Göttingen.

A empresa a ser aberta tem como objetivo fornecer a oportunidade aos usuários de aprender, treinar e aprimorar línguas com um baixo custo. A ideia surgiu em janeiro de 2012, quando os empreendedores começaram a testá-la.

A oportunidade foi identificada ao notar que tanto as universidades quanto o meio executivo estavam cada vez mais globalizados, fazendo com que a necessidade de aprender novas línguas e estar com novas culturas crescesse. O intercâmbio entre universidades e entre as filiais de empresas se tornou mais frequente.

A ideia inicial consistia em possibilitar o “*tandem*” de uma forma diferente que fosse acessível e fácil de usar pela Internet. O *tandem* é uma prática comum na Europa e pode ser descrita como um método de intercâmbio de línguas entre duas pessoas. Idealmente uma aprende a língua que a outra é fluente. Um exemplo prático seria: A tem como língua materna português e sabe um pouco de alemão e gostaria de treinar essa língua, B por sua vez fala fluentemente alemão e gostaria de aprender melhor o português.

Para desenvolver o negócio, os empreendedores precisavam aprimorar a ideia e fazê-la tornar-se viável antes de investir intensamente na empresa, por isso queriam desenvolver um plano de negócios e um modelo de negócios coerente. Através de contatos foi descoberto o interesse comum entre a autora e os empreendedores de realizar um plano de negócios.

Enquanto a ideia era amadurecida, Christian focava em seu trabalho de conclusão de curso, que verifica o impacto de *venture capitals* e *private equity* em *startups*. Dessa forma, ao abrir sua própria empresa, fica mais fácil de decidir se irá utilizar *venture capitals* ou realizar um empréstimo ou utilizar os recursos dos investidores anjos.

Além disso, ele ficará encarregado de desenvolver a parte tecnológica, após definidas as principais ferramentas necessárias para o bom funcionamento do sítio. Ele poderá tentar

desenvolver sozinho ou contratar funcionários para essa função ou ainda terceirizar o serviço. Como grande parte dos recursos tecnológicos utilizados, como as ferramentas de videoconferência e mensagem instantânea são *open source* e pré programados, não necessitando de desenvolvimento próprio, o importante é conseguir listar as ferramentas essenciais para então solicitar orçamentos com empresas especializadas. E depois optar por contratar funcionários ou terceirizar os serviços de instalação, integração e manutenção num sítio elaborado por *web designer* contratado. Por isso, o foco nesse trabalho é em apresentar como tornar a ideia viável e como são os diferentes cenários de um estudo de viabilidade financeira, e não a programação por trás da plataforma a ser desenvolvida.

No estágio inicial do projeto, quando o plano de negócio foi iniciado, a ideia de desenvolver um sítio para *tandem* era boa e se mostrava uma oportunidade. Apesar de outros sítios oferecerem serviços de aprendizagem de línguas, nenhum oferecia uma ferramenta diferenciada e exclusiva para *tandem* que conseguiu ser bem aceita pelos usuários online.

A ideia era desenvolver uma plataforma que conectasse pessoas e que pudesse combinar dois usuários de forma que eles pudessem realizar a aprendizagem e aprimoramento da língua e da cultura através do *tandem*. O foco seria primeiramente somente em seis línguas, o inglês, espanhol, alemão, francês, italiano e português. Os usuários dessa plataforma precisariam satisfazer alguns requisitos:

- ter como língua materna uma dessas seis línguas,
- ter um conhecimento pelo menos básico em uma outra dessas seis línguas que gostaria de aprofundar,
- o computador do usuário precisaria aceitar videoconferências,
- e o usuário precisaria ter pelo menos uma hora por semana livre para realizar o *tandem*.

O desenvolvimento desse produto foi chamado de projeto Digo.

O objetivo do produto é que o usuário treine suas habilidades linguísticas e amplie suas perspectivas de mundo ao conversar com pessoas de outras culturas com experiências distintas. O contato entre as duas pessoas deveria ser longo, de forma a facilitar os temas futuros e a interação entre os usuários. Dessa forma, o slogan do projeto Digo é: “Aprenda uma língua e ganhe um amigo”.

Os empreendedores realizaram um teste para entender a aceitação de um sítio desse tipo. O teste iniciou com o recrutamento de pessoas interessadas no fim de janeiro de 2012. Na metade de fevereiro, as inscrições estavam encerradas. Perguntaram às pessoas qual língua elas sabiam pelo menos em estágio inicial e gostariam de aprimorar e qual língua era sua

língua materna. Para o teste era preciso formar duplas que se combinassem, onde um falasse exatamente a língua que o outro gostaria de aprender e vice-versa, levaram duas semanas tentando organizar os participantes da melhor forma. Das 90 pessoas, 38 procuraram um parceiro que falasse inglês fluente para treinar, 18 procuraram o espanhol, 19 o alemão, 9 o francês, 2 o italiano e 4 o português. Dessas 90 pessoas, a língua materna de 10 era o inglês, de 51 o espanhol, de 20 o alemão, de 5 o francês, de 2 o italiano e de 2 o português.

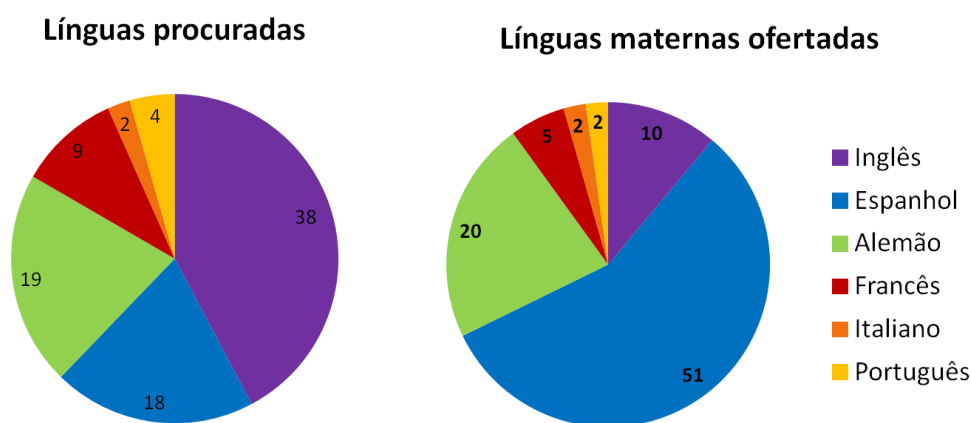


Figura 1: Gráficos indicando o resultado da pesquisa inicial.
Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, eles conseguiram formar 21 pares que realizaram *tandem* durante um mês e meio, começando em março de 2012. Esse teste não possui uma amostra estatística, mas consegue retornar a experiência vivenciada pelos usuários. O teste apresentou resultados que serviram de aprendizagem para a definição de diretrizes para o desenvolvimento. Com a resposta fornecida pelos usuários nos testes, verificou-se que:

- Aconteceram menos de um encontro por semana entre os *tandems*,
- A maioria gostaria de continuar a fazer *tandems*,
- Em geral, as habilidades na língua aprendida melhoraram, principalmente na fala e compreensão,
- Houve intercambio de culturas,
- Um nível mínimo da língua que se deseja aprender é imprescindível para o ato de *tandem*,
- Problemas técnicos não foram tão relevantes para o aprendizado da língua,
- Uma maioria esmagadora concorda que o projeto DIGO deve prosseguir.

Ao realizar o teste foram encontradas algumas dificuldades no processo. A primeira delas foi encontrar pessoas que estivessem interessadas em participar do teste. Isso pode ser

devido às restrições impostas, como ter de reservar pelo menos uma hora por semana durante um mês para o treino da língua ou o fato de a pessoa ter de falar uma das seis línguas fluentemente e querer aprender uma outra das seis línguas. Tratavam-se de apenas seis línguas, o que já é uma restrição, e os participantes precisariam saber pelo menos o básico da língua que queriam aprimorar, para que houvesse conversação e que pudesse ser realizada a proposta do produto.

Outra dificuldade foi encontrar os pares para os *tandems*. Mais de 50% dos voluntários não puderam participar do teste, pois não foi encontrado um par correspondente. Além disso, aconteceu menos de um encontro por semana entre os usuários, o que mostra a dificuldade de manter um relacionamento periódico entre eles. Isso pode fazer com que se perca a motivação, a partir do momento que é difícil encontrar horários comuns.

Em geral a pesquisa mostrou que a ideia teria aceitação, mas que precisa ser aprimorada nos pontos citados anteriormente. Os feedbacks se mostraram positivos, já que a maioria gostaria de seguir fazendo *tandems*, que sentiram que houve progresso na aprendizagem e que houve intercâmbio de culturas, inclusive alguns dos pares criados nos testes continuaram se encontrando ao longo do ano, mesmo após o termino do teste.

Para o Projeto Digo foi desenvolvido um sítio para divulgação da ideia, para verificar se os usuários da Internet também gostariam de participar dos testes iniciais e para que todos pudessem acompanhar o desenvolvimento do negócio.



Figura 2: sítio do Projeto DIGO.
Fonte: <http://www.project-digo.org/>

O sítio com sua devida estrutura já estava sendo desenvolvido, mas não havia um planejamento de como o projeto se tornaria viável, não havia um plano de negócios que poderia servir como informação tanto externa quanto interna e não havia um modelo de receitas associado ao projeto.

O desafio do plano de negócios é, portanto, analisar a oportunidade e a ideia inicial, verificando se ela necessita ser modificada ou apenas aprimorada e complementada. O plano de negócios deve não apenas apresentar um negócio viável, mas um negócio que satisfaça sobretudo os interesses e anseios dos fundadores.

1.2 Motivação e Importância do Trabalho

São diversos motivos que incentivaram a escolha do tema. O primeiro deles é o interesse pessoal a respeito do planejamento da abertura de uma empresa. Entende-se que ao querer desenvolver e abrir o próprio negócio no futuro, é interessante que se treine adquirindo o quanto antes Know- How em planejamento para o empreendimento. O desenvolvimento do espírito de empreendedor faz com que o desenvolvimento do trabalho seja atraente.

O segundo motivo pessoal é o valor visualizado em apostar em negócios internacionais, tendo em vista o mundo mais conectado e globalizado. É gratificante participar do planejamento de um negócio que ajuda no processo de integração das culturas, que é rica para todas as partes envolvidas.

Além disso, o plano de negócios contempla diversos assuntos abordados no curso de engenharia de produção. Exige desde os conceitos operacionais, neste caso de serviços e de sistema de informação, até a de estratégia da empresa a ser aberta. Trata-se de pôr o conhecimento em prática, pesquisar, analisar e aprofundar os tópicos.

A motivação de realizar um plano de negócio para a empresa é a importância que ela representa para qualquer empresa nascente. Segundo Dolabela (2006) um planejamento bem feito diminui a taxa de mortalidade infantil das empresas. Ele serve tanto para provar externamente que o negócio tem potencial e dessa forma obter investimento, quanto para auxiliar as decisões internas, tornando o pensamento interno mais alinhado.

Além disso, segundo Dornellas (2003), uma empresa com plano de negócios lucra mais em média. Ao mesmo tempo, através do plano de negócios é possível entender e estabelecer

diretrizes para o negócio, gerenciar de forma mais eficaz e tomar decisões mais rápidas, monitorar o dia-a-dia do negócio e tomar ações corretivas se necessário, obter os recursos necessários interna e externamente, identificar e avaliar as oportunidades, estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo.

O presente trabalho estrutura um plano de negócios para o Projeto Digo, que ajudará na implantação da empresa. Ele é relevante não somente pelo entendimento e esclarecimento da ideia de negócio, mas também pela troca de informação e ideias que existe pelo contato de visões e culturas distintas.

1.3 Objetivos do Trabalho

Com o contexto dado anteriormente, pode-se elaborar de forma mais abrangente os objetivos do trabalho. Esse trabalho tem como objetivo apresentar um plano de negócios para a orientação interna, que serve de guia para a equipe. Como a empresa ainda não foi aberta será apresentado um documento que auxilie a abertura da empresa e a estratégia da empresa. É essencial que o plano de negócios seja útil aos empreendedores, por isso a importância da comunicação constante entre as partes de modo que cada nova ideia e aprimoramento fosse comunicado para revalidar o interesse dos empreendedores.

O objetivo por parte da empresa no plano de negócios é a aprendizagem que se tem ao longo de seu desenvolvimento. Como o plano de negócios consiste no plano de marketing, no plano operacional e no plano financeiro, além das áreas que permeiam estes assuntos, é preciso pesquisar, entender e refletir sobre cada parte da ideia de negócio.

Um dos pontos críticos é o modelo de receitas da empresa. Para os fundadores, ainda não estava claro como a empresa se tornaria viável financeiramente, portanto um foco maior em modelos de receita poderá dar novas ideias e abrir o leque de opções. Principalmente por se enquadrar em um tipo de negócio na Internet que não lida diretamente com venda e compra de produtos, e serviços, o que requer modelos de receitas mais inovadores e sofisticados.

A identificação de inconsistências no modelo de negócios e a resolução deles também é foco do trabalho. Há alguns pontos a serem definidos, aprimorados, aprofundados e pesquisados durante o desenvolvimento do plano de negócios, como por exemplo, fazer com que os usuários continuem utilizando o sítio, e não outro ambiente como o Skype, depois de encontrar seu par correspondente que fale a língua que ele queira aprender. O teste realizado

pelos empreendedores não pôde analisar aspectos como este da plataforma, uma vez que foi realizado por Skype. Além disso, a ideia precisa de um diferencial, que a destaque dos demais competidores, mas esse diferencial não estava claro. Essas questões devem ser respondidas durante o desenvolvimento do plano de negócio.

Como já citado, o foco não se fará no desenvolvimento técnico da plataforma. Este desenvolvimento ficará para um segundo momento, após serem definidos quem são os clientes, os segmentos a serem atendidos, após analisada a concorrência, mostrado qual será o diferencial a ser adotado e qual o modelo de negócios que mais se adéqua ao negócio de acordo com as necessidades dos clientes. Dessa forma, ao desenvolver um plano de negócios com um modelo de receitas consistente, o Projeto Digo poderá ter validado sua viabilidade e começar efetivamente o negócio.

1.4 Método do Trabalho

O trabalho é dividido em duas partes principais. A primeira delas contém a revisão da literatura, que auxilia o desenvolvimento do plano de negócios, mostrando as etapas e análise importantes para o projeto. A segunda consiste no desenvolvimento do plano de negócios propriamente dito.

A revisão da literatura apresenta as ferramentas e conceitos para cada etapa do plano de negócios. Apesar de ser interessante entender profundamente cada ferramenta e conceito a ser utilizado, a revisão da literatura se concentra apenas no essencial para o desenvolvimento do trabalho.

O foco principal do trabalho é a segunda parte, onde é desenvolvido o plano de negócios. Tal planejamento é dividido de forma a abranger cada uma das áreas da empresa: de marketing, da operacional tecnológica e da financeira. Entretanto, essas partes do plano não são independentes entre si, o que demanda que sejam feitas iterações entre elas para sua validação e análise.

Segundo Dornellas(2003) existem duas formas de escrever o plano de negócios. Uma delas segue o modelo linear e a outra o modelo iterativo. O modelo linear consiste em escrever um capítulo de cada vez e sem iterações. Esse modelo é mais teórico e não prevê a interdependência das partes de um plano de negócios. Ao contrário deste, o modelo iterativo entende a dependência das partes de um plano de negócio. Ele prevê a existência de um fluxo

que deve ser seguido, onde se começa pelo plano de marketing, e enquanto isso, também é possível começar o plano operacional e quando estiverem quase prontos, se inicia o plano financeiro. É necessário revisar todos os capítulos de forma que haja coerência de informação entre eles.



Figura 3: Modelo Iterativo.
Fonte: Adaptado de Dornellas (2003)

Outra forma proposta por Nakagawa (2011), semelhante ao modelo linear é começar pela definição da oportunidade, do produto ou serviço e do mercado consumidor para em um segundo momento definir a empresa e a indústria e concorrência. Após definido e analisado esse mercado, entra-se no planejamento operacional e de marketing e vendas. Depois disso são definidos os recursos humanos e por fim o plano financeiro.

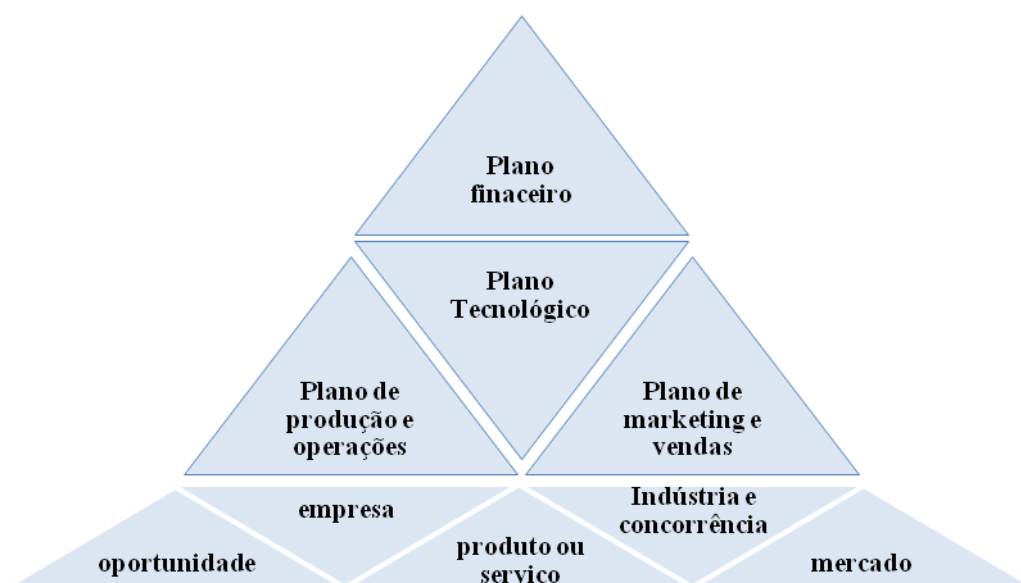


Figura 4: Elementos de um plano de negócios.
Fonte: Adaptado de Nakagawa (2008)

Ele mostra o plano de negócios como uma pirâmide, sugerindo que existem alguns passos que não podem ser realizados antes de definidos outras partes do plano, deve-se começar pela base da pirâmide para então subir ao topo dela. O que ele não prevê são iterações entre os níveis da pirâmide.

A composição do presente plano de negócios consiste em três partes essenciais, sendo elas: o plano de marketing, o plano operacional- tecnológico e o plano financeiro. A proposta de metodologia utilizada neste trabalho é primeiramente uma revisão da literatura, que incluirá a literatura de empreendedorismo que engloba os assuntos acerca do plano de negócios, entretanto a maior contribuição será de fontes específicas de marketing, operações, tecnologias e finanças.

Em um segundo momento será feita uma mistura dos dois modelos de desenvolvimento de plano de negócio previamente apresentados, onde haverá uma certa hierarquia entre os planos e também uma iteração no desenvolvimento. É importante que se comece coletando dados do mercado, e definições internas à empresa, como quais serviços serão oferecidos, após coletados os dados, pode-se começar o plano de marketing, depois de iniciado, pode-se partir para o plano operacional, e por fim conclui-se o plano financeiro. As iterações se mostram necessárias, inclusive na coleta de dados e informações. O mercado está em constante mudança, por isso é necessário estar informado das mudanças, principalmente em relação às tecnologias e concorrentes, pois irá impactar a ideia de negócio.

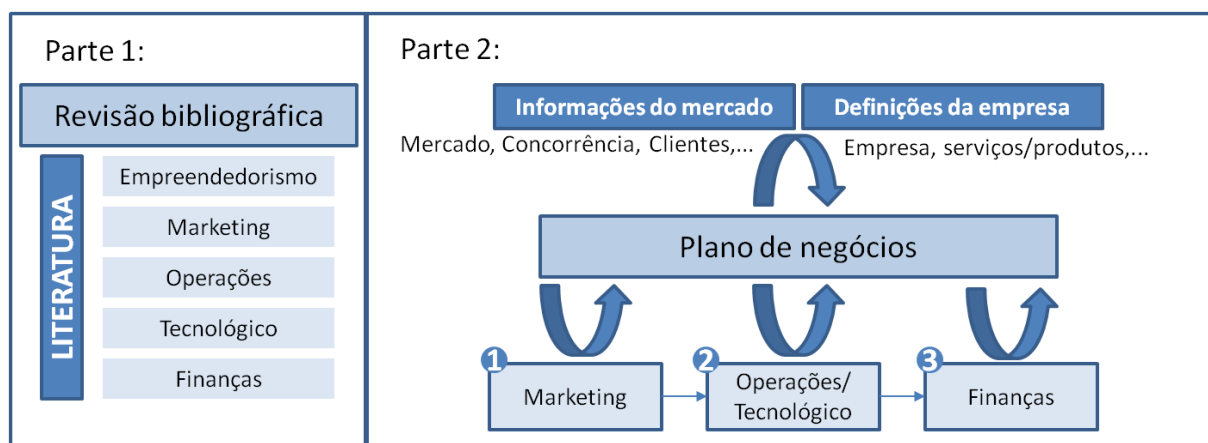


Figura 5: Metodologia do desenvolvimento do plano de negócios.
Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar do plano de negócios ter sido desenvolvido de forma iterativa e não restritamente linear, como mostra o diagrama anterior, o trabalho será apresentado de forma linear. Como um dos objetivos do plano de negócios foi não somente mostrar se o negócio era

viável, mas também fazê-lo tornar viável, essas iterações entre cada uma das etapas é essencial.

1.5 Estrutura do Trabalho e do Plano de negócios

Como descrito na metodologia, o trabalho possui duas principais partes, sendo elas a revisão bibliográfica e o plano de negócios. Portanto, após a presente introdução segue a revisão bibliográfica que contém informações teóricas acerca do desenvolvimento do plano de negócios, marketing, operações, tecnologias e finanças. Para que dessa forma possa-se seguir para a principal parte do trabalho: o plano de negócios e seu desenvolvimento.

Os capítulos acerca do plano de negócios são iniciados com uma descrição do desenvolvimento e também esclarecendo uma pesquisa feita com 66 potenciais consumidores do produto, que será utilizada durante o trabalho. Em seguida, inicia-se a descrição do plano de negócio propriamente dito.

Quando se trata da estrutura do plano de negócios, não existe um consenso defendido por todos os autores. No Brasil, o livro mais vendido acerca de plano de negócios é o de Dollabela (2006), que sugere uma estrutura simples, que inclui somente um sumário executivo, uma descrição da empresa, o plano de marketing e o plano financeiro. Já o livro de Dornellas (2003) apresenta nove partes. São elas: o sumário executivo, o conceito do negócio, a equipe de gestão, mercado e competidores, marketing e vendas, estrutura e operação, análise estratégica, plano financeiro, e anexos. Abrams (2003), autor do livro de plano de negócios mais vendido nos EUA, sugere um planejamento mais detalhado ainda, propondo catorze capítulos: sumário executivo, descrição do negócio, análise e tendências do setor, mercado alvo, competição, posicionamento estratégico e análise de risco, plano de marketing e estratégia de vendas, operações, plano tecnológico, gestão e organização. Envolvimento com a comunidade e responsabilidade social, desenvolvimento e marcos e plano de saída, finanças, e apêndices. Para o escopo deste trabalho foi decidido por uma estrutura intermediária, mostrada a seguir.

Tabela 1: Estrutura do plano de negócios.

Estrutura do plano de negócios	
1. Sumário executivo	
2. A empresa	• Oportunidade • Equipe de gestão • Descrição do negócio
3. Plano de Marketing	• Mercado alvo • Análise do mercado • Análise da concorrência • Posicionamento estratégico • Mix de marketing
4. Plano Operacional e tecnológico	• Funcionamento do processo • Serviços • Tecnologias necessárias
5. Plano Financeiro	• Modelos de receita • Investimento inicial • Custos • Ponto de equilíbrio • Retorno do investimento

Fonte: Elaborado pela autora.

1. Sumário executivo: Contém uma síntese do plano de negócios. É dirigida ao público alvo e explica o objetivo com o qual foi escrito.

2. A empresa: É a parte do documento onde são descritas as características principais da empresa, como missão e valores a serem seguidos e como ela se insere dentro de seu ambiente de mercado. Além disso, mostrar como a oportunidade se adéqua ao negócio da organização e as perspectivas da empresa em termos de crescimento e receita.

3. Plano de Marketing: Antes de descrever as estratégias de marketing da empresa, se realiza uma análise do mercado, apresentando a oportunidade de mercado existente, assim como as características do consumidor e concorrência. Contém a descrição do mercado-alvo, posicionamento estratégico, a análise da concorrência e os produtos e serviços a serem ofertados.

4. Plano Operacional e Tecnológico: Descreve informações operacionais como o funcionamento do processo, com a configuração dos recursos e processos, medição da qualidade e melhoria dos processos. Após definidas as operações envolvidas, pode-se definir a estrutura da plataforma, quais ferramentas são importantes e quais os fornecedores de cada tipo de serviço.

5. Plano financeiro: Aponta as necessidades de investimentos iniciais, custos para implementação, o custo de manutenção do projeto, assim como modelo de receita, ponto de equilíbrio e retorno do investimento.

Por fim, é feita uma breve conclusão com os principais pontos abordados no trabalho e próximos passos a serem realizados para a abertura da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste presente capítulo serão apresentados os conceitos necessários para o desenvolvimento e entendimento do plano de negócios. Serão apresentados conceitos básicos de empreendedorismo e plano de negócios, além da literatura específica de marketing, operações, tecnologias e finanças.

2.1 *Startup*

Não existe consenso na definição de *startup*, há aqueles que afirmam que qualquer empresa nascente se enquadra na definição, outros dizem que para ser *startup* o custo de manutenção do negócio precisa ser baixo e que a empresa deve ter a pretensão de crescer e lucrar de forma rápida. Segundo Yuri Gitahy (2010) em uma entrevista para Exame.com, *startup* é uma empresa com uma ideia diferente que aparentemente pode lucrar. Entre essas definições, a mais completa e que será referencia para o plano de negocio é a definição dada pela Associação Brasileiras de *Startups*, segundo ela *startup* é “uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza”. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*, <http://www.abstartups.com.br/>)

Duas expressões utilizadas nessa definição serão esclarecidas. Se tratam dos conceitos de “modelo de negócio repetível e escalável” e de “condição de extrema incerteza”. Um “modelo de negócio repetível e escalável” se refere a um modelo capaz de fornecer o mesmo produto ou serviço em escala potencialmente ilimitada sem haver muita customização e adaptações para cada tipo de cliente e que consiga crescer sem que isso afete muito o modelo de negócios, de forma que as receitas aumentem mais rapidamente que os custos.

O outro conceito a ser explicado é a “condição de extrema incerteza”, que se refere ao fato de não se poder afirmar se a ideia e o projeto são sustentáveis e se serão aceitos pelo mercado. Normalmente uma *startup* inova, criando um novo mercado através de um novo modelo de negócio, onde ainda não foi evidenciado histórico de sucesso de comercialização do produto ou do serviço, e onde o ambiente se mostra em constante transformação.

2.2 **Modelo de negócios**

O termo modelo de negócios somente começou a entrar em foco com o *boom* da Internet. Dizia-se que a empresa não precisa de estratégia, e nem de consumidores, tudo que ela precisava era um modelo de negócios baseado na Internet. Mas infelizmente essa afirmação não se passava de uma fantasia e aqueles que se basearam nela, faliram. (MAGRETTA, 2002) Os clientes são importantes e a estratégia também, a partir deles que se desenvolve o modelo de negócios.

Segundo Magretta (2002), um bom modelo de negócios ainda é essencial para qualquer organização de sucesso. Entretanto, apesar de essencial o modelo de negócios não é suficiente para o sucesso da organização. Segundo ele, essa ferramenta pode ser vista como o equivalente do método científico para empresas, onde se começa com uma hipótese, a qual é testada e revisada quando necessário.

Em uma explicação simplificada, modelo de negócios é o método de fazer negócios, em que cada empresa pode se sustentar, ou seja, gerar receita. (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002) Em outras palavras, o modelo de negócios pode ser definido como uma descrição racional de como uma organização cria, entrega e capta valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009)

Alguns objetivos desse modelo é definir o valor criado para os usuários; identificar os segmentos de mercado, para os quais a oferta é útil e com que propósito; definir a estrutura da cadeia de valor; estimar os custos, receitas e lucros potenciais de produção; descrever a posição da empresa no mercado, mostrando seus fornecedores, clientes, concorrência e parceiros; e por fim formular a estratégia competitiva (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Quando um novo modelo de negócios muda o comportamento da economia de uma indústria e é difícil de ser copiado, ele pode ser por si só uma forte vantagem competitiva.

2.2.1 Modelo Canvas

O modelo Canvas, que é uma das formas mais visuais de exibir a forma com que se cria, entrega e capta valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009) Tal modelo é dividido em nove blocos sendo eles: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento

com os clientes, fluxos de receita, recursos-chave, atividades chaves, parcerias chaves e estrutura de custos.

1. Segmentos de clientes

No bloco de segmentos de clientes devem ser definidos quais os grupos de pessoas físicas e jurídicas a empresa quer atingir e servir. Para separar os clientes em segmentos deve-se analisar se as necessidades dos clientes requerem e justificam uma oferta diferente, se eles são alcançados através de canais de distribuição distintos, se eles requerem diferentes tipos de relacionamento, se eles desejam pagar por diferentes aspectos do ofertado.

2. Proposições de valor

O segundo bloco de proposições de valor descreve o conjunto de produtos e serviços que serão ofertados para o cliente. A proposição de valor é o motivo de porque um cliente procura certo fornecedor e não outro. Exemplos para esse bloco são a performance, a customização, a inovação, o preço, o *design*, usabilidade, entre outros.

3. Canais

Os canais definem como a empresa se comunica com seus clientes para entregar sua proposição de valor. Esse bloco é composto por canais de distribuição, canais de comunicação e canais de vendas. São através desses canais que a empresa informa seus clientes acerca de certo produto ou serviço, ajuda os clientes a avaliar a proposição de valor, permite os consumidores a adquirirem o produto ou serviço, entrega o produto ou serviço ao consumidor e mantém a relação pós compra com o cliente.

4. Relacionamento com os clientes

Para definir melhor os canais, é necessário descrever o tipo de relacionamento que a empresa pretende manter com certo segmento de clientes. Esse relacionamento é dirigido pelos seguintes motivos: aquisição de clientes, retenção de clientes, aumento das vendas. Alguns exemplos são: a assistência pessoal, o autosserviço, as comunidades.

5. Fluxo de receitas

Para o modelo ser viável, deve definir como será gerada a receita, como será o fluxo de ganhos da empresa. Existem inúmeras formas de gerar receita entre elas está a venda de ativos, a taxa de uso do serviço ou produto, a licença, o aluguel e a propaganda.

6. Recursos chaves

Os ativos essenciais para o desenvolvimento do negócio são descritos pelos recursos chaves. Eles podem ser recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e podem pertencer a empresa, ser alugados por elas ou adquiridos dos parceiros chaves.

7. Atividades chaves

O bloco das atividades chaves descreve as principais funções que a empresa deve exercer para garantir o funcionamento de seu modelo de negócios. Exemplos são a produção, a solução de problemas no caso de consultorias estratégicas e plataforma ou rede para negócios online.

8. Parcerias chaves

Os parceiros chaves são descritos pelos fornecedores e outros parceiros que sustentam o modelo de negócios. Segundo Osterwald e Pigneur (2009), existem quatro diferentes tipos de parceiros: as alianças com não competidores, parceria entre os competidores, joint ventures para desenvolvimento de novos negócios e relação comprador fornecedor.

9. Estrutura de custos

O último bloco é descrito pela estrutura de custos que inclui todos os custos incorridos nos processos da empresa

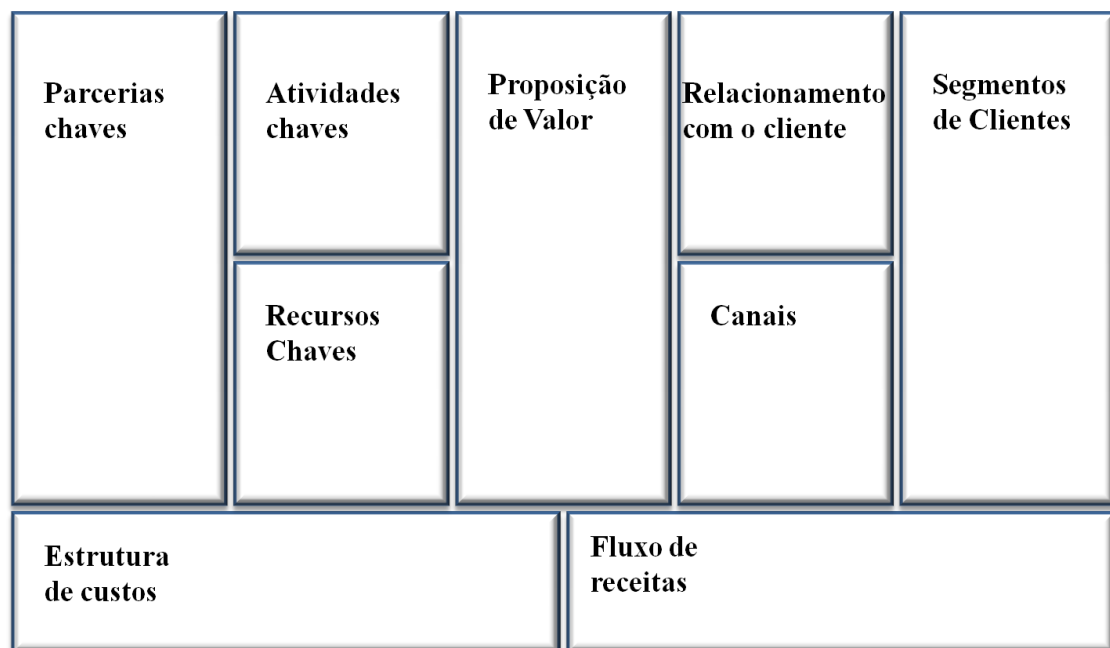


Figura: Modelo Canvas.
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2009)

Muitas empresas de *venture capital* e *private equity* exigem um modelo Canvas para que a análise do negócio seja mais rápida e mais simples, exigindo a coerência entre os blocos. É um modelo atual que é utilizado para a avaliação de quais serão os melhores negócios e ideias que a empresa quer investir.

2.3 Plano de Negócios

O plano de negócios é um elemento importante para aprender e conhecer sobre o negócio, ele permite que o empreendedor se situe no ambiente de negócios. Seguem alguns motivos de porque o empreendedor deve escrever um plano de negócios: (DORNELAS, 2003)

- uma empresa que planeja adequadamente lucra mais em média;
- no seu desenvolvimento se entende melhor as diretrizes do negócio;
- ele ajuda a gerenciar de forma mais eficaz e dessa forma tomar decisões mais certas;
- o plano é uma forma de expor o negócio para obter os recursos necessários interna e externamente;
- ao pesquisar o mercado, é possível identificar e avaliar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo.

Existem cinco objetivos, segundo Dornelas (2003), que podem ser seguidos no desenvolvimento do plano de negócios. O primeiro é testar a viabilidade de um conceito de negócio. O segundo, orientar o desenvolvimento das estratégias e operações. O terceiro é atrair recursos financeiros. O quarto, transmitir credibilidade. E o quinto e último objetivo é desenvolver a equipe de gestão.

Segundo Nakagawa (2008) o plano de negócios deve responder a algumas perguntas sendo elas: “porquê?”, “o quê?”, “quem?”, “como?”, “quanto?” e “quando?”. “Por quê?”, explica porque o plano de negocio esta sendo escrito e qual a oportunidade encontrada. “O quê?”, explica o produto ou serviço que será comercializado. “Quem?”, se refere aos consumidores, à concorrência e aos recursos humanos, quem comprará os serviços e produtos são os clientes, quem oferecerá o mesmo beneficio é a concorrência e quem ajudará nos negócios são os recursos humanos utilizados. A seguir é preciso definir “como?” será vendido, o que corresponde à estratégia de marketing e como o produto será produzido ou o serviço será prestado, que corresponde ao plano operacional. A pergunta ”quanto?” está ligada ao plano financeiro do negócio, definindo a receita, os custos e lucros. Após definidos essas perguntas é possível gerar um cronograma do negocio para responder "quando?”.

2.4 Plano de Marketing

O plano de marketing é um documento que define as estratégias de marketing que ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, tendo o cliente como o ponto de partida. Ao escrever o plano de marketing, é importante ter em mente que deve-se definir antes ou conjuntamente o planejamento estratégico, pois as suas informações influenciam fortemente nas decisões de marketing.

O planejamento estratégico da empresa é composto no nível corporativo pela definição da missão, estabelecimento de objetivos e metas, o desenvolvimento do portfólio de negócios. No nível de unidade de negócios, produto e mercado está incluso o planejamento do marketing e outras estratégias funcionais. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) A seguir são apresentadas definições relevantes para o marketing, a análise do mercado, a estratégia de marketing e o processo de marketing.

2.4.1 Definições

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a função do marketing é em primeiro lugar lidar com os clientes. Eles definem marketing como administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, onde os principais objetivos são atrair novos clientes e manter e cultivar os atuais. Ao desenvolver um plano de negócios para uma empresa nascente, o foco é em atrair novos clientes, mas para atrair os clientes é preciso definir quem é o mercado-alvo da empresa.

Para o planejamento do Marketing de um negócio, Kotler e Armstrong citam cinco conceitos básicos, que devem ser entendidos antes de prosseguir para o plano de marketing. São eles: as necessidades, desejos e demandas dos clientes; as ofertas de mercado (produtos, serviços e experiências); o valor e a satisfação; as trocas e os relacionamentos; e por fim os mercados. Esses cinco conceitos serão brevemente explicados a seguir:

1. Necessidades, desejos e demandas dos clientes:

As necessidades dos clientes não são constantes no tempo, portanto considera-se ao desenvolver a estratégia de marketing as necessidades atuais e futuras dos clientes. Por outro lado, o desejo depende da cultura e da personalidade de cada indivíduo e é definida como a

forma que a necessidade assume levando em conta esses aspectos. Os desejos se tornam demandas ao serem apoiados pelo poder de compra. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

2. Ofertas de mercado (produtos, serviços e experiências):

A oferta de mercado tem como papel sanar as necessidades e os desejos dos clientes. É essencial que os ofertantes tenham em mente a necessidade que se deseja satisfazer e não o produto que foi fabricado para suprir a necessidade, pois dessa maneira, pode-se esquecer da possibilidade de haverem produtos substitutos, perdendo uma oportunidade de negócio. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

3. Valor e satisfação:

Ao formarem uma expectativa do valor e da satisfação que um produto trará para si, os clientes possuem uma pré-seleção dos produtos, que auxiliará na decisão de qual deles escolher. Um problema que os fornecedores muitas vezes lidam é de definir o nível correto dessa expectativa. Quando se define a expectativa baixa demais, o fornecedor corre o risco de não conseguir atrair novos clientes, mas por sua vez, consegue satisfazer aqueles que compram os produtos. Por outro lado se a expectativa for definida alta demais, os compradores ficarão insatisfeitos, pois o produto ou serviço não consegue satisfazer a expectativa do cliente. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

4. Trocas e relacionamentos

O marketing é baseado na troca que as pessoas fazem para satisfazer suas necessidades e desejos. Essas trocas levam à construção e manutenção de relacionamentos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

5. Mercados

Mercado é comumente definido como o conjunto de compradores e vendedores. Entretanto, os profissionais de marketing não veem os vendedores como parte do mercado (FERREL; HARTLINE, 2007), eles definem o mercado como o conjunto de compradores e potenciais compradores de um produto ou serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As definições básicas são conceitos amplamente utilizados durante a elaboração de um plano de marketing e durante o processo de marketing, por isso a sua importância.

2.4.2 Análise do Mercado

Segundo Homburg e Krohmer (2009), ao analisar o mercado são considerados três principais áreas de análise: consumidores, concorrência e características do mercado.

Ao se descrever os consumidores, foca-se em todos os possíveis consumidores deste mercado, e não somente aqueles que são clientes. Descreve-se quem são os consumidores do mercado, quais segmentos são distinguíveis neste mercado, quais são necessidades dos clientes, como mudam as necessidades dos clientes, e como os comportamentos dos clientes mudam.

Ao analisar os concorrentes no mercado, devem ser definidos quem são os concorrentes, como são as estratégias utilizadas por eles para que se possa focar nas oportunidades de diferenciação. Essa análise deve considerar tanto a concorrência direta quanto indireta. Além disso, deve-se deixar claro se há a possibilidade de entrada de novos concorrentes, como que o comportamento dos concorrentes alteram o mercado e quais são os pontos fortes de fracos de cada concorrente.

Na análise de mercado, deve-se ainda analisar as características do mercado, como o tamanho, a localização e o crescimento, assim como as tendências dele. Uma análise do histórico e das tendências pode mostrar se há espaço para ingresso de novos concorrentes.

2.4.3 Cinco forças de Porter

As cinco forças competitivas citadas por Porter (2004) são exercidas pelos competidores, compradores, fornecedores, produtos substitutos e concorrentes na indústria. Segundo ele, o grau da concorrência de uma determinada indústria depende das cinco forças competitivas básicas e não se limita aos participantes estabelecidos em uma indústria. As indústrias possuem potenciais distintos e o conjunto das forças competitivas ajuda a determinar o potencial de lucro de uma indústria que é medido em relação ao retorno a longo prazo sobre o capital investido.

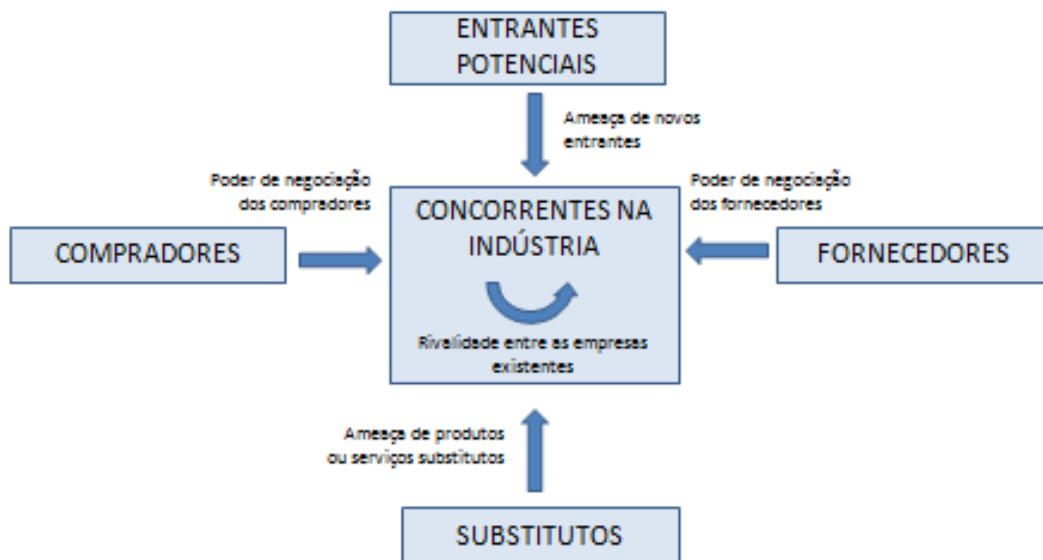


Figura 6: Cinco forças de Porter.
Fonte: Porter (2004)

A força predominante na indústria é crucial do ponto de vista estratégico e deve ser melhor monitorada. Para descobrir qual é a força mais relevante, é feita uma breve descrição de cada uma. A força da ameaça de entrada de novas empresas na indústria depende das barreiras de entrada existentes, e pode causar diminuição dos preços dos produtos, aumento dos preços dos fornecedores, reduzindo a rentabilidade dos participantes já existentes. Já a rivalidade entre as empresas existentes pode ser intensificada pela busca de melhores posições no mercado. Essa pressão e busca por resultados influencia a indústria podendo deixá-la em condições piores que a inicial. Por outro lado, a presença de produtos substitutos impacta na elasticidade global da demanda, restringindo os preços do produto. Outra força que influencia o preço é a força de negociação dos compradores, pressionando-as para baixo. Além disso, eles exigem qualidade e procuram a melhor oferta, fazendo com que se acirre a concorrência. A última força a ser citada é a de negociação dos fornecedores, que pode oferecer um recurso a preços elevados e até mesmo se recusar a vender seus recursos para determinada empresa.

2.4.4 A estratégia de marketing

A estratégia de marketing depende fortemente do plano estratégico da empresa, essa estratégia é a lógica de marketing por meio da qual a empresa espera criar valor para o cliente

e alcançar os objetivos lucrativos definidos no plano estratégico. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) Ela compreende a seleção dos clientes aos quais servir, a escolha de uma proposição de valor e a definição da orientação de marketing.

A definição clara de uma missão pode ajudar a empresa, a partir do momento em que ela atua como uma mão invisível que orienta as pessoas na organização. Ela é um ponto essencial da cultura organizacional de uma empresa. (DRUCKER, 2001)

É comum que a missão de uma empresa se altere com o passar do tempo, à medida que a empresa cresce, ela desenvolve novos produtos, entra em novos mercados ou se depara com novas condições no ambiente. Nessas situações, quando a empresa muda seu rumo, ela necessita de um novo propósito de existência e define assim uma nova missão. Ela deve ser detalhada em objetivos para os diferentes níveis da administração.

Seguindo a orientação da missão da empresa e de seus objetivos, a administração deve planejar o portfólio de negócios. Na avaliação do portfólio de negócios, a Matriz BCG se mostra uma ferramenta útil, entretanto ela não é eficaz para empresas nascentes. Para esse tipo de empresa deve-se analisar o mercado para entender as necessidades dos clientes e propor a solução adequada, planejando assim seu portfólio.

A estratégia de marketing tem como papel definir as atividades do marketing na organização. O valor para o cliente e o relacionamento com ele se encontram no centro da administração estratégica. Deve ser definido o cliente, a diferenciação a ser adotada pela empresa, o posicionamento da empresa, a segmentação de mercado, o mix de marketing para então possuir processo de marketing na empresa e poder implementá-lo.

No plano de marketing devem ser considerados os aspectos do mercado em que a empresa atua. Entre eles está uma análise do consumidor, uma análise do mercado, a determinação mix de marketing (política de produto, preço, promoção, praça, pessoas, processos e evidência física) e o uso do marketing como estratégia para a empresa.

O comportamento do consumidor depende de certos fatores como a ativação, a motivação, a emoção, o envolvimento. A seguir é mostrado um modelo que resume a administração da estratégia de marketing e do mix de marketing.

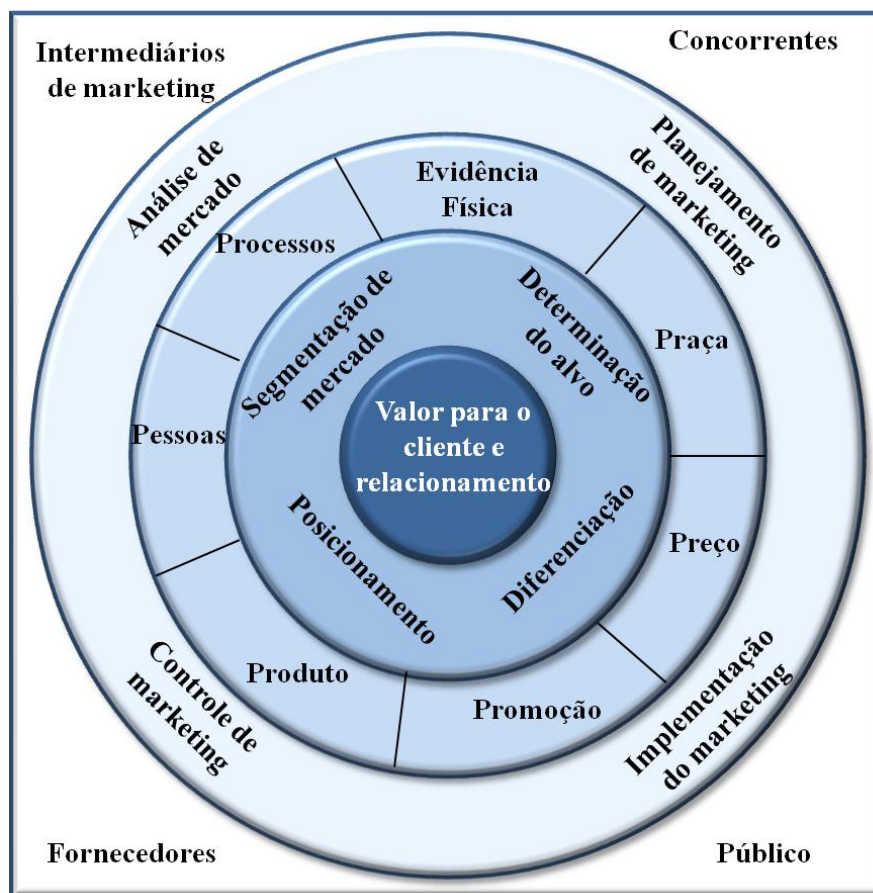


Figura 7: Administração da Estratégia de Marketing e do mix de Marketing.
Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007

O mix de marketing é o conjunto de ferramentas táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Tradicionalmente são quatro variáveis a serem analisadas, conhecidas como 4Ps: produto (*Products*), praça (*Place*), preço (*Price*) e promoção (*Promotion*). Há autores que afirmam que quatro Ps são limitados e por esse motivo utilizam sete variáveis intituladas os 7Ps de marketing criados por Booms e Bitner (1981). Esses 7Ps são os quatro tradicionais mais três: pessoas (*People*), evidência física (*Physical evidence*) e processo (*Process*). Para o marketing de serviços, esses 7Ps são relevantes e serão melhor detalhados a seguir. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006)

Produto: combinação de bens e serviços a serem ofertados pela empresa a seus clientes. Deve-se entender as necessidades dos clientes e desenvolver o produto de forma a atendê-las. Além disso, é importante que se analise a concorrência para saber a posição do produto em relação ao mercado.

Preço: componente que define a quantia a ser cobrada pelo produto. O marketing não deve somente se focar no desembolso feito pelo cliente para obter o produto, mas também entender os custos que o cliente provavelmente teria para aquisição do produto.

Praça: envolvem todas as atividades de disponibilização de um produto ao mercado. Dependendo da natureza do negócio, a entrega do produto pode envolver meios físicos de distribuição ou eletrônicos.

Promoção: envolvem as decisões de comunicação entre a empresa e o mercado. A comunicação tem papel essencial para o desenvolvimento do negócio, seus principais focos são primeiro fornecer informações necessárias, segundo, persuadir consumidores- alvo quanto aos benefícios de um produto e terceiro, incentivar esses clientes a agir em momentos específicos.

Evidência física: envolve os aspectos físicos do ambiente de serviços. A aparência proporciona evidências tangíveis acerca do serviço. Portanto, empresas de serviço devem atentar ao gerenciamento do ambiente físico do negócio, uma vez que trazem grande impacto sobre as impressões dos clientes.

Pessoas: componente que diz respeito às pessoas na organização. Como muitos serviços dependem da interação entre os clientes e os prestadores de serviço, a natureza dessas interações exerce impacto sobre a percepção do cliente.

Processo: processo pode ser definido como o método e a sequência de ações no desempenho do serviço. Processos devem ser elaborados e implementados de forma que sejam eficazes, pois processos mal elaborados, por conta de, por exemplo, lentidão ou burocracia, levam à insatisfação do cliente.

2.4.5 Processo de Marketing

A metodologia utilizada por Kotler e Armstrong (2007) para desenvolver o plano de marketing é por eles intitulada processo de marketing. O modelo do processo de marketing citado por eles compreende primeiramente um entendimento do mercado, das necessidades e dos desejos dos clientes, posteriormente a elaboração de uma estratégia de marketing voltada para os clientes, seguida do desenvolvimento de um programa de marketing integrado que proporcione valor superior e por fim a captura do valor dos clientes para geração de lucro e qualidade para os clientes.

O entendimento do mercado é equivalente à análise do mercado, onde se analisa os clientes e as características do mercado. Após feita essa análise segue-se para a elaboração da estratégia de marketing, onde se define os clientes aos quais servir e se determina uma

proposição de valor. Parte ainda da estratégia de marketing é desenvolver o programa de marketing integrado que é caracterizada pelo Mix de marketing.

Posteriormente, quando se coloca o plano de marketing em prática, deve-se construir relacionamentos lucrativos e criar o encantamento dos clientes, nessa etapa ocorre a construção de relacionamentos com os clientes e a administração de relacionamentos com os parceiros.

Por fim, analisa-se o efeito do serviço ou produto no cliente. Nessa última fase capturar valor dos cliente significa verificar se os clientes estão satisfeitos e fiéis, e caso não estejam, torná-los satisfeitos e fiéis. Além disso, deve-se planejar o aumento da participação do mercado e a participação do cliente no negócio.

Esse fluxograma simplificado é mostrado na figura a seguir.

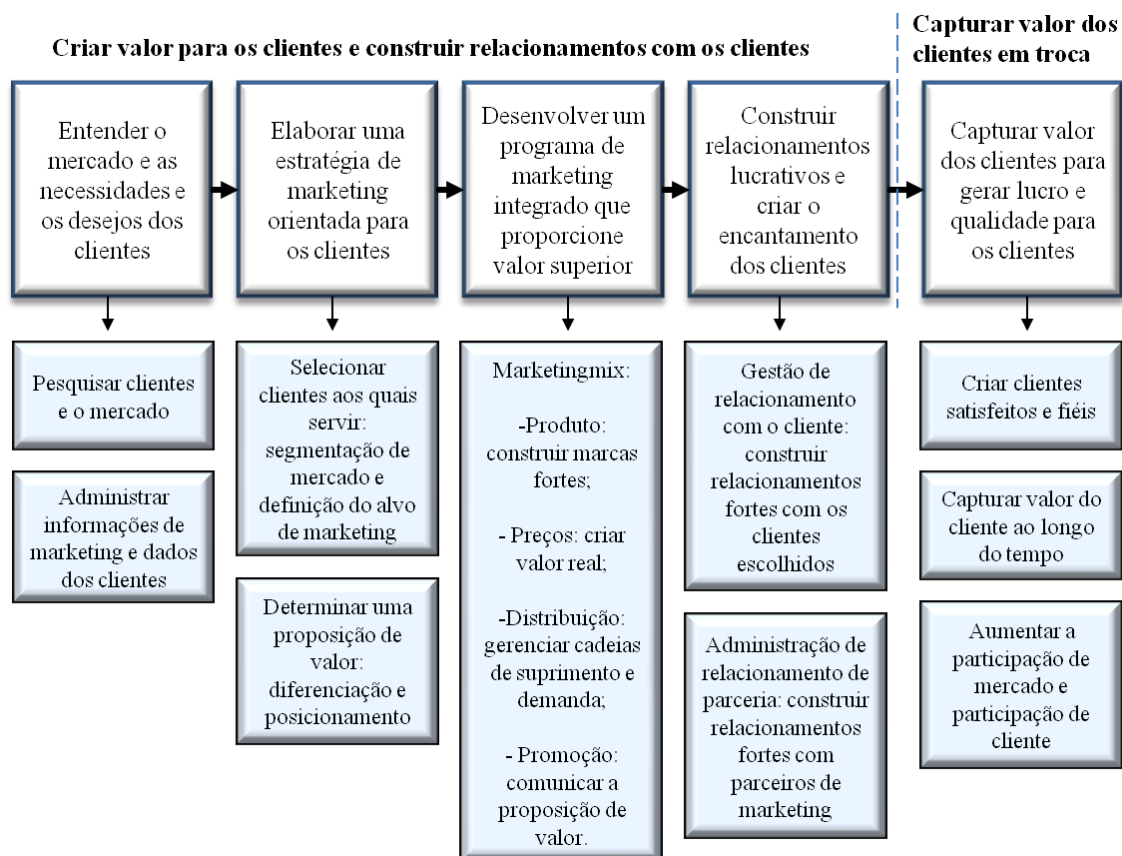


Figura: Modelo simplificado do processo de marketing.
Fonte: Kotler e Armstrong (2007)

2.5 Plano Operacional e Tecnológico

Como as operações da plataforma são intimamente ligadas à tecnologia, os planos operacional e tecnológico precisam ser retratados em um único plano. Não há meios de separar as operações da tecnologia envolvida.

A seguir serão apresentadas as literaturas de operações em serviços e tecnologias necessárias para o desenvolvimento da plataforma, como Web 2.0 e ferramentas de comunicação.

2.5.1 Operações de serviço

A operação de serviço, o produto do serviço e seus resultados são componentes essenciais para o entendimento do processo de serviço. A operação de serviço pode ser vista como a configuração de recursos e processos que criam e entregam serviço ao cliente. (JOHNSTON; CLARK, 2011)¹

O produto do serviço depende essencialmente de dois fatores: os resultados e a experiência do serviço, que são ligadas entre si. O resultado do serviço é utilizado para a descrição do que o cliente espera de um serviço. Ao participar de um curso de línguas, por exemplo, o cliente espera que suas habilidades nessa língua se desenvolvam. E a experiência do serviço pode ser descrita como a experiência direta do cliente no decorrer do serviço e é caracterizada pelo modo como o cliente lida com o fornecedor do serviço. Segundo Johnston e Clark (2011), a experiência de serviço incluem diversos aspectos, como por exemplo, a intimidade do cliente e a extensão da personalização do processo e em que o cliente se sente valorizado pela organização. A seguir é mostrada uma figura que esquematiza a relação de operação de serviço e o produto do serviço.

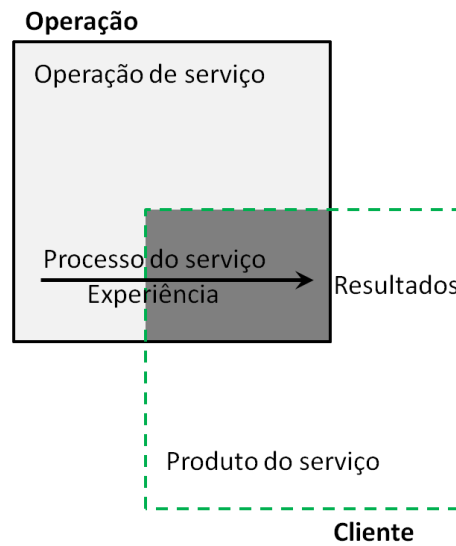


Figura 8: Perspectivas do cliente e da operação.
Fonte: Johnston e Clark

Algumas características que diferem as operações de serviços e de produtos são:
 (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010)

- Participação do cliente no processo dos serviços: o serviço depende também do cliente
- Simultaneidade: os serviços são oferecidos e consumidos simultaneamente.
- Perecibilidade: em cada caso em que o serviço não é utilizado, a oportunidade foi perdida, eles não podem ser estocados.
- Intangibilidade: os serviços não são visíveis e não podem ser testados antes da compra. Portanto o resultado depende muito da expectativa do cliente criada pela reputação da empresa.
- Heterogeneidade: há a variação no serviço de um cliente para outro. Isso ocorre devido à intangibilidade dos serviços e à participação dos clientes no processo do serviço.

2.5.2 Web2.0

As redes sociais tão conhecidas atualmente se enquadram como Web2.0, além disso, as maiores comunidades de línguas também se classificam nessa definição, por isso a importância de se explicar melhor o conceito que permeia também a plataforma a ser construída.

São diversas transformações tecnológicas e sociais decorrentes da introdução da Internet, uma delas ocorrida recentemente foi capturada por O'Reilley (2007), pioneiro na introdução do termo “Web 2.0”. Este trata da alteração do padrão de uso da Internet e na inclusão de novas funcionalidades que trazem o usuário ao centro do consumo e produção de conteúdo. Se no início da Internet o uso dos portais e ferramentas ocorria de uma forma majoritariamente passiva, no sentido de haver um comunicador (portal de Internet) e vários receptores (leitores, usuários), na Web 2.0 o usuário também atua como um centro de criação de conteúdo, e a sua rede de interconexão é composta por sua vez de mais usuários, que têm o duplo papel de leitores e criadores ou disseminadores de conteúdo. Há diversos exemplos desse fenômeno, entre os quais o sítio “Wikipedia”, que veio a substituir quase que por completo as enciclopédias online (como a Britannica Online, por exemplo). Na Wikipedia, qualquer usuário pode criar e editar páginas, inserindo conteúdo.

O'Reilley (2007) aponta diversos fatores de sucesso para os sítios da Web 2.0, entre os quais a utilização significativa dos dados gerados pelos usuários para a adaptação dos sítios aos anseios dos seus visitantes, transformando os usuários em coprodutores, e o domínio das competências operacionais de desenvolvimento, que devem ser as competências *core* das empresas atuantes, para garantir cada vez maior adaptação. Dentro desse tema, o autor aponta ainda questões fundamentais para a compreensão do fenômeno da Web 2.0. A primeira é a transição do conceito de produto de Internet, havendo uma tendência crescente de venda de serviços. A segunda é a crescente disponibilidade de dados, que passam a ter valor para as empresas e usuários, e começam a ter grande importância, pois permitem uma grande gama de aplicações que aumentam as vendas aos usuários, mas que também estão atrelados a uma questão de segurança e confidencialidade.

Os desdobramentos da Web 2.0 e suas implicações para o ensino e aprendizagem são tratados por Alexander (2006), que aborda o conceito de software social, ao verificar que as mudanças introduzidas têm impacto direto e profundo na sociedade, e os softwares são majoritariamente ligados à comunicação e criação e compartilhamento de conteúdo. Com estas características, as plataformas passam a ter uma importante variável temporal. Os sítios que tinham conteúdo e estrutura fixos tornam-se desatualizados em um ambiente que gera novidades a todo momento. Segundo Alexander (2006), as ferramentas desenvolvidas neste padrão podem ter grande relevância no ensino e aprendizagem, ao adaptar o conteúdo às necessidades dos alunos e permitir maior interatividade com o professor e entre alunos, permitindo até mesmo a troca de conhecimento entre diferentes campos de pesquisa. As

plataformas de criação coletiva de conteúdo também são apresentadas por uma ferramenta extremamente útil para colaboração entre alunos e docentes.

2.5.3 Ferramentas e serviços

As ferramentas apresentadas são aquelas importantes para o desenvolvimento de uma plataforma online de apoio a conversação, aprendizagem e aprofundamento em línguas. São explicadas portanto as ferramentas de comunicação, ferramentas específicas para línguas e ferramentas de suporte à plataforma.

As ferramentas de comunicação são classificadas em síncronas e assíncronas. Formas síncronas de comunicação são aquelas em que o receptor recebe a informação na mesma hora (com pouca diferença de tempo) em que o emissor a enviou. Enquanto forma assíncrona se refere a formas de comunicação em que o receptor recebe a informação com certo atraso em relação ao envio do emissor. Exemplo de forma assíncrona é o email. Na construção de um sítio são várias opções para a comunicação entre usuários. A seguir são descritas algumas delas. (MAIER, 2007)

Vídeo conferência ponto a ponto: esse tipo de vídeo conferência é utilizado para a comunicação entre duas pessoas, são transmitidos vídeos em tempo real dos usuários, normalmente captadas por uma câmera. Além disso, os microfones também são sincronizados possibilitando a troca de áudio e vídeo entre os usuários.

Vídeo conferência multiponto: o vídeo conferência multiponto consegue envolver não somente duas pessoas, mas um grupo de pessoas e requer uma infraestrutura de rede *multicast*, que entrega a informação simultaneamente a múltiplos destinatários, ou uma unidade de serviço que controle o multiponto.

Áudio conferência: é a comunicação através de áudio entre dois ou mais participantes.

Mensagem instantânea: através de mensagens instantâneas, um usuário consegue enviar mensagens para outro usuário e este as recebe imediatamente.

Chat: pode ser visto como uma forma de conferência baseada em texto. Se trata de um fórum para discussões, que mostra as contribuições dos participantes de forma sincronizada.

Lousa eletrônica: é uma forma de software que pode ser utilizada simultaneamente por vários participantes, como por exemplo um Microsoft paint compartilhado.

Lista de participantes online no momento: é uma lista que permite a visualização das pessoas online naquele momento. Isso ajuda para saber se há a possibilidade de vídeo ou áudio conferencia sem ter de mandar mensagem a cada um dos usuários.

Outro tipo de ferramenta que pode ser utilizado em sítios são ferramentas de idioma. Ferramentas de idioma consistem em dicionários que fornecem definição de palavras apenas com um clique, corretor ortográfico que sugerem a grafia correta de uma palavra de acordo com a língua programada, tradutor que pode mostrar a palavra correspondente em outro idioma, teclado de outras línguas para que se possa inserir caracteres específicos de uma língua como o ‘ç’ amplamente utilizado no Brasil e desconhecido em muitos idiomas.

Existem ainda ferramentas que dão suporte ao funcionamento do sítio. Essas ferramentas são utilizadas como auxílio e normalmente estão inseridas em diferentes tipos de plataforma. Eles são descritos brevemente a seguir:

Calendário: A Ferramenta de Calendário permite que os membros que utilizam a plataforma, possam marcar horário uns com os outros, definindo o escopo da reunião e as características da conversação.

Ranking: se trata de uma ferramenta de classificação. Há varias maneiras para o cálculo da classificação de um usuário em um sítio, muitas vezes esse cálculo envolve a nota atribuída e o número de pessoas que atribuíram a nota.

Ferramenta de busca: corresponde a uma ferramenta atrelada a um sistema de software projetado para encontrar informações na plataforma a partir de palavras chaves nas páginas em geral ou em campos específicos de pesquisa.

Ferramenta de pagamento: usada para efetuar o pagamento através de um sítio, permite o uso de cartões de credito, debito e/ou boletos para pagamentos em bancos.

Upload de fotos: ferramenta que permite colocar fotos no sítio. Existem vários meios de fazer *upload* de fotos, pode ser por meio de *webcam*, tirando a foto pela câmera, por meio do celular com aplicativos como o Instagram, ou por meio do computador inserindo as fotos digitais no sítio.

Ferramentas de rede social: o termo ferramentas de rede social será utilizado para resumir as ferramentas necessárias para a construção da Web 2.0, que foi explicado anteriormente.

Muitos sítios na Internet utilizam serviços de personalização. Em redes Web 2.0, esse tipo de serviço é mais do que necessário. Alguns tipos de serviços personalizados são citados a seguir (MAIER, 2007).

Profile: o perfil de um certo usuário contém informações gerais sobre ele e normalmente contem também uma foto dele. Essa ferramenta auxilia a busca mais precisa.

Informações endereçadas a grupos interessados: Se trata de mensagens automáticas para um grupo de usuários interessados em certos conteúdos do sítio.

Personalização da interface: é possível que para cada usuário exista *designs* diferentes, eles podem dessa forma personalizar suas páginas pessoais, deixando o ambiente mais pessoal e agradável para o seu uso.

Para o funcionamento de um sítio não se pode esquecer da hospedagem dele. Para que ele entre no ar, é preciso que o conjunto de páginas e arquivos fiquem hospedados em um computador que esteja sempre conectado à rede e que este computador tenha o software necessário para disponibilizar adequadamente as páginas. As empresas que prestam serviço de hospedagem de sítio fornecem a máquina referida, que é o servidor, com ambiente necessário para hospedagem do sítio a ser disponibilizado na Internet. (MONIER, 2006)

2.6 Plano Financeiro

Para o plano financeiro são necessários conceitos de modelos de receita e metodologia de cenários para que se possa evidenciar as vantagens e desvantagens de cada modelo de receita e a sugestão de um modelo a se investir em um ambiente de incertezas. Além disso, devem ser apresentadas algumas ferramentas para o cálculo do capital necessário para o negócio, além de quando o negócio oferece retorno do investimento. Portanto, serão apresentados os conceitos de ponto de equilíbrio e *Payback*.

2.6.1 Modelo de receitas

Neste item serão discutidos alguns modelos de receitas utilizados na Internet atualmente. Os modelos de receita podem ser divididos em categorias chamadas de comerciante, corretagem e publicidade. Esses tipos modelos são descritos a seguir, a começar pelo modelo comerciante, que envolve a comercialização de produtos ou serviços. Fazem

parte desse tipo de modelo o comércio misto, o comércio virtual, o comércio virtual puro, o mercantil e o mercantil direto.(FELIPINI, 2003)

Comércio misto: nesse caso, a Internet é apenas utilizada como um meio a mais de canal de comunicação e distribuição. O comercio misto baseia-se no modelo de negócios tradicional de instalações físicas e seu sítio na Internet é um apoio para o negócio.

Comércio virtual: empresas que adotam esse modelo de receita comercializam seus produtos e serviços exclusivamente através de seus sítios na Internet.

Comércio virtual puro: se trata da comercialização de produtos ou serviços eletrônicos. O processo do negócio é realizado através da Internet.

Mercantil: são empresas que comercializam produtos e serviços para outras empresas utilizando a Internet como canal de distribuição e comunicação

Mercantil direto: através da Internet, as empresas produtoras de serviço conseguem eliminar total ou parcialmente os intermediários, vendendo diretamente para o consumidor final. As empresas que se utilizam desse modelo de negócio, utilizam o mercantil direto.

Já o modelo de corretagem são sítios que promovem e incentivam as transações, são por isso chamados de facilitadores de negócio na Internet. Essa categoria de sítio coloca em contato e aproxima os fornecedores dos compradores. São exemplos desse tipo de negócio o shopping virtual, leilões online, portal vertical e metamediários. (FELIPINI, 2003)

Shopping virtual: o shopping virtual agrupa diversas lojas virtuais em um único sítio, sua receita é obtida cobrando uma taxa mensal e comissão sobre as vendas realizadas ou pagamentos por anúncios.

Leilões online: se trata da oferta de produtos, onde os compradores oferecem lances até que a venda é feita para a melhor oferta disponível. A receita desse tipo de sítio é obtida através de taxas de cadastramento, comissão sobre a venda. Uma variante de leilão é o leilão reverso, onde os vendedores ofertam o lance e o menor deles é vendido para o consumidor.

Portal vertical: o portal vertical integra as empresas de um mesmo setor. Ele incentiva a realização de transações. Duas categorias desse modelo são:

- Comunidades de negócios, que permitem fluxo de informação e orientação específica para grupos dentro da comunidade como classificados e boletins e ofertas de emprego.
- Agregador de compras, onde os compradores são reunidos para obter maior volume e melhor preço nas compras.

Metamediários: São sítios que aproximam os clientes dos vendedores de produtos e serviços, são fornecedores intermediários de informações, ele reúnem e oferecem avaliações

de diversos fornecedores. Normalmente as receitas são geradas através da cobrança de uma pequena quantia. (KOTLER, 2009)

O terceiro tipo de modelo de receita é o da publicidade, que para gerarem um grande volume de tráfego, oferecem serviços e produtos grátis para que gerem receita através dos anúncios feitos no sítio. Variantes desse tipo de negócio são: portais genéricos, portais especializados e gratuidade. A seguir esses conceitos serão melhor explicados. (FELIPINI, 2003)

Portais genéricos: são sítios que oferecem conteúdo gratuito ou parcialmente gratuito.

Portais especializados: são portais especializados em um segmento de mercado ou público específico. Esse perfil específico de pessoas gera um público alvo mais selecionado e é valorizado pelos anunciantes.

Gratuidade: são sítios que oferecem serviços ou produtos gratuitos. E que com o grande volume de tráfego conseguem gerar receita com publicidade.

2.6.2 Moeda virtual

Alguns modelos de receita são compatíveis ao uso da moeda virtual. Moeda virtual pode ser definida como um meio de troca, assim como qualquer moeda. Ela possui a forma digital. É possível converter o valor em uma certa moeda para moeda virtual e vice versa. Esse procedimento é feito através de bancos eletrônicos como por exemplo o e-currency bank. Entretanto a credibilidade e a segurança da moeda ainda estão em pauta. Por isso, normalmente é possível trocar a moeda digital por produtos, mas trocá-las por outra moeda ainda é um processo burocrático com empecilhos.

Um dos exemplos mais conhecidos de moeda virtual é o Bitcoin, que foi criada em 2009. O controle da criação e transferência desse tipo de moeda é criptografada, o que evita gastos duplos e permite que seja utilizada pelo possuidor da moeda. Ela é formada por uma rede peer-to-peer e não depende da confiança de um emissor centralizado como um servidor. Para registrar as transações, ela utiliza o sistema peer-to-peer. A geração desse tipo do Bitcoin funciona através da rede, que cria e distribui novas moedas aleatoriamente aos usuários que estão com o programa no modo de geração de moedas. Para o uso dela existem algumas regras como o limite máximo que um usuário pode ter em Bitcoin é de 21 milhões. Segundo o

jornal Folha de São Paulo, nos EUA já é possível adquirir diversos produtos com o Bitcoin, como livros, roupas, acessórios e produtos eletrônicos. (2011)

Existem ainda moedas criativas, criadas por Gilson Schwartz, que funcionam de maneira semelhante. A principal diferença é que o dinheiro será criado a partir de ações, que atribuam valor a educação, cultura, ciência, tecnologia e empreendedorismo. A iniciativa é que ao juntar esse tipo de moeda, o usuário poderá trocar por produtos exclusivos que apenas são obtidos através desse tipo de moeda. (USP ONLINE DESTAQUE, 2012)

Esses modelos de moeda virtual ainda estão em um estágio inicial e necessitam de uma infraestrutura ainda complexa de ser adquirida para evitar as fraudes. Ainda são poucos estabelecimentos que oferecem a compra por moedas virtuais. Entretanto, quando estiver mais disseminado, talvez seja uma possibilidade interessante a ser implementada na plataforma Digo.

2.6.3 Metodologia de cenários

Por se tratar de uma empresa imersa em um ambiente de incertezas é interessante o uso de metodologias de cenário para que se possa prever os resultados financeiros da empresa. O propósito de utilizar a metodologia de cenários é conseguir prever, quais as vantagens de cada modelo de receita que poderia ser utilizada pela plataforma. Será verificar os pontos fortes e fracos de cada modelo de receita para que seja possível focar os testes da plataforma.

Cenários podem ser descritos como uma forma que o futuro pode assumir, podem ser vistas como histórias que ajudam a reconhecer e adaptar os aspectos que estão se alterando no ambiente atual. Através deles, é possível articular rumos mais assertivos para o negócio. Planejar através de cenários é realizar decisões no presente com a percepção de como elas podem se desenvolver no futuro. (SCHWARTZ, 1995) Dessa forma o planejamento de cenários faz parte do planejamento estratégico, onde há a combinação de ferramentas e tecnologias para administrar as incertezas do futuro, antecipando as reações da empresa. (RINGLAND, 2006)

Previsões se diferenciam de cenários a partir do momento em que previsões são baseadas em projeções de variáveis, que na maioria das vezes seguem a evolução histórica da variável, como se representassem a continuação da tendência. Como segundo os defensores da metodologia de cenários afirmam, o futuro não pode ser tão facilmente previsto, não é

possível descrever o futuro com um grau de certeza razoável, os cenários representam alternativas de futuro e se mostram muito mais do que projeções do futuro. (BOAVENTURA, FISCHMANN E COSTA, 2008)

Existem diversas metodologias de cenários. Algumas serão descritas a seguir. Peter Schwartz (2004) sugere uma metodologia com oito passos:

1. Identificação da questão ou decisão central

Esse autor sugere começar a metodologia internamente à empresa, definindo a questão a ser esclarecida pelos cenários. Para isso é preciso primeiramente definir que ponto será analisado pela metodologia. Nesse processo deve-se considerar as variáveis que possui impacto sobre os cenários. A melhor forma de decidir a questão central é começar por decisões que precisam ser tomadas para melhoria do negócio e que os gestores possam definir a resposta das questões a serem analisadas.

2. Identificação das forças-chave no ambiente local

Após determinada a decisão principal, deve-se listar os principais fatores que influenciam o sucesso ou fracasso da decisão. São fatores acerca de clientes, fornecedores, competidores e outros.

3. Identificação das forças motrizes

No terceiro passo, coletam-se as tendências relacionadas ao ambiente macro, mostrando como os fatores que influenciam a decisão podem ser influenciados pelas variáveis macroambientais. Exemplos de forças motrizes são os fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos.

4. Classificação por importância e incerteza

Neste passo, realiza-se um ranking dos fatores e forças motrizes, classificando-os de acordo com o grau de importância para o sucesso da questão identificada no primeiro passo e o grau de incerteza que os envolve. Definem-se então os dois ou três principais fatores ou tendências que se mostram mais incertas e importantes.

5. Seleção da lógica dos cenários

Após selecionados as variáveis principais, que servirão de apoio à análise, essas podem ser consideradas eixos em que os cenários serão medidos. Cada variável possui diferentes graus, podendo apresentar diversas subdivisões, como por exemplo variações otimista, normal e pessimista. As subdivisões de um certo fator podem ser combinadas com as subdivisões de um outro fator, montando assim diferentes cenários. A lógica de um cenário é

composta pelas variantes que a caracterizam. A meta em relação ao número de cenários é chegar ao menor número possível de cenários, que contenham incertezas importantes e impactantes.

6. Detalhamento dos cenários

Enquanto as forças macroeconômicas determinam as lógicas dos cenários, para o detalhamento dos cenários se analisa as implicações que as tendências e fatores-chave trazem para o cenário.

7. Implicações

A decisão a ser analisada estipulada no primeiro passo será observada em cada cenário. Deve-se verificar se a decisão é suportada de forma eficiente em todos os cenários ou se em apenas alguns deles. A partir dos cenários analisados deve-se cogitar se existe a possibilidade de alterar a estratégia de forma a torná-la mais robusta, caso o cenário de interesse emita sinais de que será improvável de acontecer.

8. Seleção de indicadores iniciais e sinalizadores principais

Por fim deve-se verificar quais cenários mais se aproximam da realidade quando o futuro se realizar. Dessa forma, os indicadores devem ser acompanhados para a avaliação dos cenários escolhidos.

Normalmente os cenários são baseados em elementos como tendências e incertezas e a descrição de ambientes (BOAVENTURA, FISCHMANN; COSTA, 2008). Outra forma de modelagem de cenários que também prevê esses aspectos é apresentada por Schoemaker (1995). Segundo ele são dez etapas para a construção de cenários

1. Definição do escopo e período da análise

Ao definir o escopo e tempo de horizonte para a análise, é preciso analisar variáveis que influenciam nessa decisão. Variáveis tais como ciclo de vida do produto, mudanças tecnológicas, eleições políticas, planejamento da concorrência.

2. Identificação dos maiores e principais stakeholders

Para identificação dos stakeholders, analisa-se o papel de cada um na empresa, os interesses e influências que exercem sobre ela além das posições de poder que atuam.

3. Identificação das tendências básicas

Tratam-se de tendências do ambiente. Deve-se classificá-las como positivas, negativas e incertas.

4. Identificação das tendências chave

As incertezas-chave são eventos e resultados incertos, devem ser avaliados os impactos que podem ter na organização.

5. Construção de cenários iniciais

A partir das tendências e incertezas identificadas, deve-se construir alguns cenários iniciais. Uma forma de construir esses cenários é organizar as informações de forma extrema, colocando todas as informações positivas em um certo cenário e todas as informações negativas em outro cenário.

6. Verificação da consistência e plausibilidade

Analisa-se a consistência do cenário alinhando com as tendências e com os resultados das combinações encontradas e as reações dos stakeholders.

7. Desenvolvimento de cenários de aprendizagem

Ao verificar a consistência dos cenários iniciais construídos, surgem algumas questões. Os cenários iniciais podem se mostrar implausíveis, inconsistentes ou irrelevantes, o objetivo deve ser identificar temas que são estrategicamente importantes e organizar as possíveis saídas e tendências ao redor desses cenários.

8. Identificação das necessidades de pesquisa

Se houver necessidade de pesquisas adicionais para o entendimento do cenário, estes devem ser realizados.

9. Desenvolvimento de modelos quantitativos

Ao completar a pesquisa adicional, reexamina-se as consistências internas, onde certas iterações devem ser formalizados através de modelos quantitativos.

10. Evolução para cenários de decisão

Por fim, é feito um processo iterativo, em que os cenários serão avaliados para que possam ser utilizados para testar estratégias e gerar ideias. Verifica-se se os cenários desenhados são adereçados aos problemas pelos quais a empresa está imersa, passando pelas etapas anteriores da metodologia proposta. Caso, ainda não haja convergência entre os objetivos da empresa e dos cenários, é necessário realizar uma nova iteração.

Outra metodologia a ser citada é a metodologia de Porter (1999) que se baseia nas cinco forças de Porter, citada na literatura acerca do plano de marketing. Nessa metodologia,

os níveis macroeconômicos, políticos e tecnológicos são analisadas em relação aos impactos causados para a concorrência. Dessa forma, Porter propõe uma metodologia em sete passos.

1. Identificação de incertezas que influenciarão a estrutura da indústria

Para identificar as incertezas de uma indústria, analisa-se os elementos da estrutura da indústria representada pelas 5 forças de Porter e as classifica de acordo com as categorias constantes, pré determinados, em que a mudança é previsível ou incerta. As variáveis estruturais constantes ou predeterminadas são variáveis que fazem parte de cada cenário, enquanto as incertas são variáveis que determinam os diferentes cenários. Fixa-se o propósito do estudo, o ambiente temporal, estudo histórico da situação na indústria para que se possa a seguir identificar as incertezas do ambiente.

2. Determinação dos fatores causais que derivam das incertezas

Determinam-se as principais causas dos elementos incertos, para que se possa entender se são dependentes ou independentes uns dos outros. Os elementos incertos que apresentam maior interdependência em relação às outras variáveis devem ser considerados.

3. Lista das premissas plausíveis acerca de cada fator causal

Para que um cenário seja consistente, ele necessita de premissas. Essas premissas serão definidas de forma consistente internamente.

4. Combinação das suposições sobre cada fator individual de forma a construir cenários consistentes internamente

É relevante que se crie pelo menos um cenário que reflita as convicções dos dirigentes da empresa. Deve-se analisar apenas os cenários que se mostram consistentes. Apesar das variáveis de cenário serem relativamente independentes, elas se afetam mutuamente, facilitando a obtenção de combinações consistentes.

5. Análise da estrutura da indústria que triunfa de acordo com cada cenário

Analisar o cenário envolve determinar a futura estrutura da indústria em um cenário, desenvolver implicações acerca do cenário para a atratividade da estrutura da indústria e identificar as implicações do cenário para as fontes de vantagem competitiva.

6. Determinação das fontes de vantagem competitiva de acordo com cada cenário

Realiza-se a análise em relação às cinco forças de Porter.

7. Previsão do comportamento do competidor de acordo com cada cenário

Em especial, analisa-se a concorrência para que se possa estimar como ela irá se posicionar no futuro e influenciar o ambiente.

Pode-se notar a partir desses modelos descritos, que as metodologias propostas são em muitos pontos semelhantes. Todas as metodologias mostram pontos positivos, e alguns pontos que não são interessantes para a análise de modelo de receita, portanto será feito uma mescla dos passos a fim de chegar a metodologia utilizada.

2.6.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o nível de vendas a partir do qual um empreendimento se torna lucrativo. (EHLICH; MORAES, 2005) Os passos para o cálculo desse ponto começa decompondo o custo total em custo fixo e variável.

Os custos fixos são dependentes do tempo decorrido, enquanto os variáveis variam diretamente com a venda. Simplificadamente, o ponto de equilíbrio pode ser obtido através da seguinte fórmula:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Onde Q= numero de unidades vendidas

CF= custo fixo

P= preço

CV= custo variável

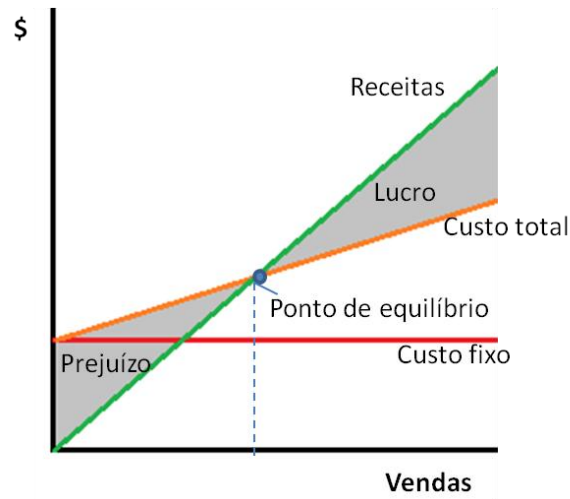


Gráfico 1: Representação gráfica da análise do ponto de equilíbrio.

FONTE: Gitman (2004)

2.6.5 Retorno sobre o investimento e Payback

O retorno sobre investimento (ROI) é um indicador que representa o retorno que determinado investimento oferece. (GITMAN, 2004) Ele é a relação entre o lucro obtido através de um investimento e o capital investido e pode ser descrito através da seguinte fórmula:

$$ROI = \frac{Lucro * 100}{Investimento}$$

O método de *Payback* é um indicador que determina o prazo de recuperação de um investimento. Este critério avalia a rapidez com que o retorno esperado é obtido, a fim de permitir a priorização daqueles que atingem o retorno mais rapidamente, eliminando incertezas (GRINBLATT; TITMAN, 2002). Sua fórmula de cálculo é dada por:

$$Payback = \frac{Investimento}{Retorno \text{ por período}}$$

3 O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO

O desenvolvimento do plano de negócio teve como principais objetivos testar a viabilidade do conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão. Ele não teve como objetivo inicial atrair recursos financeiros, pois este plano não é destinado à investidores e sim à gestão interna. Entretanto, existe a possibilidade de adaptar o plano de negócio de forma a apresentar uma visão mais enxuta do negócio e de forma mais interessante para os investidores externos.

Como o foco foi a gestão interna, foi importante o contato contínuo com os empreendedores. A cada duas a três semanas ocorreram reuniões para alinhar o rumo do plano de negócio. Como o conceito de negócio ainda não estava bem definido, as primeiras iterações ocorreram de forma a tentar definir o negócio. Para isso, foi feita uma pesquisa de concorrentes a fim de verificar os participantes do mercado e entender o que poderia ser oferecido para os consumidores que pudesse se diferenciar da concorrência. Além disso, era preciso verificar como os novos modelos de negócio e como outras *startups* bem sucedidas estavam ofertando seus produtos e serviços. Tendo em vista os avanços dos concorrentes, os tipos de negócio de línguas mais populares e os modelos de negócio na Internet de empresas *startups*, como couchsurfing.org e airbnb.com.

O couchsurfing.org é uma *startup* em que os usuários concedem um leito em suas casas de forma gratuita para outros usuários, possibilitando-os usufruir de uma viagem com baixos custos. Ela foi fundada em 2003 e até 2011 não possuía fins lucrativos. Em 2011, essa empresa verificou a impossibilidade de continuar obtendo recursos apenas de doações e aceitou a ajuda de uma *venture capital* para mudar a forma de negócio, sem que os serviços gratuitos se tornassem pagos. O que é verificado em sua plataforma é que existem alguns produtos exclusivos que podem ser comprados, mas fora isso, não houve um grande avanço para tornar a empresa financeiramente viável.

Por outro lado, o airbnb.com foi fundado em 2008, e já havia verificado o sucesso do couchsurfing.org. Essa empresa possui um serviço muito semelhante e o que se diferencia é o modelo de receita. Ela também tem o objetivo de aproximar pessoas, possibilitando uma viagem com baixo custo. A principal diferença é que os usuários podem cobrar por um espaço em suas casas. A proposta é que esse valor cobrado seja menor que o de hotéis locais e que se possa ter uma maior interação com uma família nativa do local a ser visitado, estando imerso

na cultura local e podendo aproveitar dicas para uma viagem mais proveitosa. A partir do momento que os usuários cobram por um espaço em suas casas, a empresa pode cobrar uma porcentagem na transação. Verifica-se que esse negócio cresce sustentavelmente ao contrario de seu concorrente couchsurfing.org.

Sabendo das experiências de outras *startups* e dos produtos e serviços das concorrentes, foi possível se aproximar de uma ideia viável a ser implementada. No início, a ideia de negócio se modificou agressivamente, entretanto, após essas mudanças, não significou que a ideia estava pronta e estática, mas sim, que ela estava mais concreta e precisava de menos ajustes. A ideia apresentada no modelo de negócio a seguir é viável, mas talvez ainda venha a ser modificada para adaptar às novas tecnologias e demandas dos consumidores. Para se ter uma ideia melhor das necessidades dos clientes, foi realizado um questionário que será melhor detalhado no próximo item.

Paralelamente com o aperfeiçoamento da ideia, foi possível realizar a pesquisa de mercado, definir o público-alvo, aperfeiçoar a missão e visão da empresa e definir o mix de marketing da empresa. Após definido melhor a ideia de negócio, foi possível iniciar o plano operacional e tecnológico, aprofundando nos detalhes do funcionamento da ideia. Alguns detalhes do funcionamento também modificaram de certa forma o serviço a ser oferecido, fazendo necessário algumas iterações com o plano de marketing. Foi verificado também que não é apenas um tipo modelo de receitas que poder tornar o negócio viável, mas alguns modelos, sendo preciso fazer uma comparação entre esses modelos para que se pudesse escolher em qual deles investir inicialmente.

É interessante ressaltar, que o plano operacional não será aprofundado. Apesar da plataforma ser uma questão chave para uma empresa na Internet, a parte operacional tecnológica da empresa, será de responsabilidade dos empreendedores do negócio, podendo ser desenvolvida pelos funcionários da empresa ou ser terceirizada. No plano operacional serão apenas apresentados as ferramentas e conteúdos que precisam estar presentes para o bom funcionamento da plataforma, assim como seus fornecedores.

3.1 Questionário

O questionário a ser apresentado foi realizado para obter mais ideias ao negócio e para entender melhor alguns consumidores e potenciais consumidores. Ele foi feito online através

do link <http://project-digo.org/limesurvey/index.php?sid=21262&=Y&lang=pt-BR> e possuía versões em português e inglês. Das 66 pessoas que responderam ao questionário, 54 eram brasileiros e 12 estrangeiros. Essa pesquisa não pode ser considerada uma amostra estatística, mas consegue dar um bom parâmetro sobre o comportamento dos potenciais consumidores.

A amostra possui 70% de homens e 30% de mulheres, 63% dos pesquisados possuem educação superior incompleta e os 37% restantes, superior completa. A maior parte possui entre 20 e 25 anos (65%) e a minoria mais de 30 anos (7,5%). 3 deles apontaram ter mais de uma língua materna. A maioria utiliza sítios pagos na Internet (54%) e 56% citaram redes sociais Web2.0 como os sítios mais utilizados por eles. Como a amostra não é estatística, ela apresenta apenas algumas tendências a serem analisadas a seguir.

A pesquisa revelou que grande parte das pessoas tem interesse em aprender línguas que ainda não possuem nenhum conhecimento, mas que o desejo de aprimorar uma língua que já se conhece pelo menos o básico é maior. Pode-se explicar esse fato, pois as pessoas tendem a seguir seus interesses. Ao ver a importância em aprender uma língua, ela começa a aprendê-la e gostaria de manter tal aprendizado. Entretanto, no momento um número menor de pessoas está se empenhando efetivamente para o aprendizado de línguas, por exemplo, por meio de cursos de línguas. Tal fato pode ser tanto por falta de tempo quanto por falta de dinheiro.

Quando perguntadas acerca do tempo que disponibilizaria para conversação com nativos, maioria se mostrou disposta a despende de muito tempo com a aprendizagem de línguas através de conversação (uma, duas e até três horas por semana), foram poucos que responderam que não disponibilizariam nenhum tempo, provavelmente porque não estavam dispostos a aprimorar uma língua nativa dessa maneira ou porque não tinham tempo disponível para isso. Por outro lado, em se tratando do ensino de línguas, o tempo disponível das pessoas se mostrou mais discrepante, algumas pessoas estavam dispostas a reservar mais horas para ensino de línguas e outras menos. Mesmo assim, esses horários se concentraram mais nas altas frequências, mostrando que a maioria das pessoas daria uma, duas ou três horas por semana de aulas. Esses resultados indicam uma tendência das pessoas ao uso da plataforma. Quanto mais dispostas a aprender e a ensinar, elas estiverem, maior poderá ser o uso da plataforma.

Foi verificado que no último ano a maioria das pessoas efetuou gastos em línguas estrangeiras, seja para livros ou para cursos de línguas. Foram em média USD 344 gastos no último ano por pessoa., incluindo aqueles que não gastaram nada. Pode-se dizer que as pessoas que responderam a pesquisa são interessadas em línguas e que inclusive responderam a pesquisa por se identificar com o assunto, por isso que a média de gastos pode ter sido tão

alta. Por outro lado, mostra também que há pessoas que realmente se interessam por línguas e estariam dispostas a pagar por isso.

Para uma hora de conversação online, há muitas pessoas que não gostariam de pagar nada, mas também existem aquelas que ensinariam mesmo não ganhando remuneração pelo serviço. Foi verificado que as pessoas tendem a cobrar mais pelo serviço do que elas gostariam de pagar, e que a quantia média que as pessoas entrevistadas pagariam por uma hora de conversação gira em torno de USD 11,56 e o que elas cobrariam por uma hora de aula, USD 19,34. Nesses valores estão inclusos os valores baixos de quem não pagaria nada para ter uma aula e os valores abusivos das pessoas que não dariam aulas, mas se tivessem de dar, cobrariam USD 100. Esses valores servirão de base para o cálculo das receitas da plataforma.

A preferência entre aulas periódicas, aquelas marcadas com antecedência ou as espontâneas, que podem ser agendadas no momento são praticamente as mesmas. Muitas pessoas disseram preferir as periódicas e muitas o outro tipo e algumas preferem ambos. Isso mostra que a plataforma deve fornecer os dois tipos de serviço, possibilitando aulas espontâneas, a partir do momento que mostra os participantes online e as aulas agendadas, que necessitam de um calendário e conversor de fuso horário.

Interessante é que dos meios de aprendizagem de línguas, apesar de a maioria ainda utilizar os meios convencionais como livros e vídeos, a conversação com nativos também é muito utilizada. Na escolha de um professor pela Internet, o importante são os comentários de outros alunos, o preço, as notas atribuídas pelos outros alunos em didática e a indicação. Isso, mostra que os usuários da Internet se importam com a reputação dos professores para sua escolha e para isso dependem da opinião dos outros usuários. Informações oferecidas pelo professor como sotaque, áreas de conhecimento e foto, são secundárias, mas também consultadas ao escolher um professor. Nota-se com isso, que a mente dos consumidores ainda funciona de modo a analisar o custo- benefício do serviço, comparando preços e desempenho.

Muitos consumidores se motivam a dar aulas por dinheiro, mas o que mais os motiva é poder aprender em troca. Para eles, conhecer novas culturas e novas pessoas também é incentivador. Uma grande parte das pessoas diz que daria aulas pela Internet, mas uma mesma quantidade diz que não sabe e uma minoria não daria aulas.

Para os consumidores, características de uma boa plataforma de línguas são diversas, como eles não foram informados do funcionamento da plataforma a ser desenvolvida, eles citaram características gerais de qualquer plataforma de línguas que eles conheciam ou como imaginavam que deveria ser. Foi proposital o fato de não explicar o funcionamento para

influenciar o mínimo possível nas respostas dos pesquisados e para poder captar mais ideias. Tendo em vista o projeto Digo, com o foco em conversação com nativos, as características-chaves citadas que se enquadram nesse tipo de plataforma são a usabilidade, interface intuitiva, a variedade de ferramentas, o número de participantes, segurança, rapidez, simplicidade, praticidade, organização, ferramentas de avaliação de usuários, ferramentas de línguas, motivação por pontuações como prêmios para alunos assíduos e formas de medição da evolução do aluno na língua.

Algumas barreiras que eles acham que pode influenciar negativamente o uso da plataforma são a confiabilidade das pessoas no sítio, problemas técnicos na Internet ou na plataforma, fuso horário, segurança, baixa credibilidade na experiência do professor. Esses fatores precisam ser monitorados, pois são também fatores-chave para o funcionamento do sítio. Deve-se atentar ao funcionamento técnico, na qualidade do método de avaliação de professores, entre outros. Além disso, foram feitas algumas sugestões para a plataforma como não restringir o uso da plataforma ao computador, mas expandir para tablets e celulares. Essa sugestão é boa, mas deve ser mantida para um segundo momento, após desenvolvida a plataforma inicial. Mais detalhes sobre o questionário se encontram no apêndice do trabalho.

4 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios foi desenvolvido para a gestão interna de forma a orientar, organizar e esclarecer as ideias de negócio. Este plano de negócios é, portanto, de uso interno, para que os empreendedores tenham uma maior visibilidade do mercado e do negócio. Ele têm como objetivos viabilizar o conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão.

O negócio a ser aberto é uma empresa de línguas online, em que seu serviço principal é a infraestrutura que viabiliza a conversação online entre dois usuários: um interessado em ensinar sua língua materna e o outro interessado em aprendê-la. Para isso, a plataforma é dotada de um sistema de busca, em que os usuários podem procurar parceiros de conversação. O auxílio a essa busca é o perfil do usuário, que contém informações sobre ele, e a avaliação dada pelos usuários anteriores, mostrando assim as habilidades de cada usuário. Há também a opção de procurar as pessoas disponíveis no momento da procura ou procurar de acordo com a agenda pessoal, em que cada usuário pode indicar seus horários livres. Após a procura, o usuário pode decidir agendar uma data, ou se for o caso, iniciar uma conversação espontânea, com outro usuário online no momento. Ambos os usuários precisam estar de acordo para o início da conversação. Terminada a conversa, ambos precisam dar uma avaliação, aquele que ensinou sua língua materna, avalia a proficiência do outro usuário, enquanto este avalia a didática e simpatia do professor, podendo ambos fazerem comentários por escrito acerca da conversação.

O plano de negócio inicia-se com uma descrição da empresa, apresentando pontos de seu planejamento estratégico e como ele se insere no mercado. Feita essa descrição, é apresentado o modelo de negócios, mostrando de forma visual as partes do negócio e em seguida, o plano de marketing, com questões acerca do mercado, dos consumidores, da concorrência e do mix de marketing. O plano operacional e tecnológico por sua vez descreve sucintamente o funcionamento da plataforma e as ferramentas necessárias para seu funcionamento. Por fim, é apresentado o plano financeiro, em que são analisados os diferentes modelos de receita, a fim de escolher a melhor para o foco do investimento.

5 A EMPRESA

A empresa em questão pode ser considerada uma *startup*, uma empresa nascente imersa em um ambiente de incertezas. Essa empresa recebeu o nome Digo, pelo fato de ser uma língua e um povo no leste da África, além de significar “eu falo” em espanhol, português, maltês e galego. Seu slogan é “learn a language - find a friend!”, em português aprenda uma língua e faça um amigo.

Ela tem como missão, ser a longo prazo uma plataforma na Internet para o aprendizado de línguas. Para isso, precisa apresentar um modelo de negócios sustentável desde o início. Sua visão é que as pessoas de diferentes culturas deveriam se comunicar diretamente umas com as outras de forma a se enriquecerem em termos de aprimoramento de uma língua estrangeira, troca de experiências e conhecimentos, expandindo seus horizontes de pensamento e experiências. A plataforma visualiza promover um intercâmbio cultural direto entre os usuários e dessa forma contribuir para uma consciência global e um mundo mais pacífico.

A oportunidade para uma plataforma como a Digo é clara: o mundo está se globalizando cada vez mais intensamente, se faz necessário viajar a trabalho, é possível viajar a turismo e é mais comum fazer intercâmbios entre escolas, universidades e empresas. Hoje em dia uma língua estrangeira ainda é vista como um diferencial, mas logo será apenas um requisito para o mercado de trabalho, como já acontece com o inglês, que é obrigatório para inscrição em diversas vagas de trabalho. Além disso, houve nos últimos dez anos a divulgação e massificação do uso da Internet. A tendência é que a porcentagem da população que possui acesso à rede aumente de forma acelerada nos próximos anos, como aconteceu com o uso de telefones celulares. Esses dois fatores conjuntos: a necessidade por línguas estrangeiras e a disseminação da Internet, mostram a oportunidade.

Em especial, o mercado brasileiro é considerado um ótimo polo de investimento (SEBRAE, 2012), se trata de um país em desenvolvimento, onde em 2014 será sediada a copa do mundo e em 2016 as Olimpíadas. Além disso, há um bônus demográfico, mostrando que grande parte da população está em idade economicamente ativa, é o momento de aproveitar a força de trabalho no Brasil. Enquanto isso a Europa enfrenta uma crise, em que se faz necessário em alguns casos, a imigração para outros países a procura de oportunidades, até nesse caso, línguas são importantes.

Muitas empresas de línguas na Internet já verificaram esse potencial da indústria, mas a maioria delas oferece o serviço que foca o curso online de línguas e não a conversação com nativos, que é considerada uma das melhores formas de aprendizagem de línguas. Devem ser poucas ou nenhuma empresa de conversação com nativos que é bem sucedida. Uma das explicações plausíveis é o fato de não terem um modelo de receitas sustentável para o negócio ou estarem em estágio inicial de desenvolvimento.

A empresa Digo quer aproveitar a oportunidade de forma a entrar no mercado concorrendo apenas de forma indireta com os sítios de línguas mais conhecidos do mercado: bussuu.com e limocha.com. Ela tem como meta conseguir o retorno do investimento em menos de dois anos e crescer de forma mais acelerada que o crescimento natural do e-commerce no mundo.

6 MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo apresentado segue o modelo Canvas, se trata de uma forma visual de resumir o negócio proposto. A descrição do modelo de negócio da empresa Digo é dividido nos nove elementos propostos pelo modelo Canvas, que serão descritos a seguir.

1. Segmentos de clientes: Os clientes da empresa são pessoas culturalmente interessadas que possuem acesso a Internet. Existem dois tipos principais de clientes os usuários que ensinam sua língua materna e são chamados de professores e os usuários que aprendem uma língua estrangeira através de outro usuário, este é chamado de aluno. Cada um desses tipos de cliente formam um segmento, pois possuem interesse diferente na utilização do sítio. É desejável que o usuário que foi uma vez aluno exerça o papel de professor em um outro momento e vice-versa, mas quando o usuário assume um certo papel, ele necessita ferramentas de auxílio diferentes, evidenciando a lógica da segmentação de clientes.
2. Proposições de valor: A proposição de valor ofertada pela empresa Digo é uma plataforma Web 2.0 de conversação online com nativos, de forma a ocorrer aprendizado e ensinamento de línguas, contato de diferentes culturas, entre diferentes pessoas, de forma fácil, intuitiva e divertida.
3. Canais: O principal canal com o cliente é a própria plataforma. Ela serve de canal de distribuição de serviço, canal de comunicação com os cliente e canal de vendas, possibilitando o pagamento através do sítio. Uma outra forma de comunicação será através de emails e também celulares. Além disso, poderá ser feita divulgação através de outros sítios.
4. Relacionamento com os clientes: O relacionamento com os clientes é virtual. De forma a reter clientes pela avaliação dos professores e alunos. Os professores querem obter uma boa avaliação para atrair mais alunos e os alunos buscam na plataforma professores de alta qualidade. A atração de novos usuários é feita pela retenção de bons usuários, que por sua vez também depende do volume e nível dos demais

usuários. A comunidade se baseia em pessoas e possibilita que ela tenha uma rede de contatos, uma vez que se consiga reter e atrair usuários, a plataforma será bem sucedida.

5. Fluxo de receitas: Possíveis modelos de receita a serem utilizados são o modelo de assinatura, onde o usuário paga uma taxa para um período de uso do serviço; o pagamento de uma porcentagem sobre o valor transferido ou o modelo de receita por propaganda, que pode ser combinada com os outros dois. A discussão das vantagens de cada modelo é feita no plano financeiro
6. Recursos chaves: São recursos chaves a plataforma, as ferramentas de comunicação, de línguas e de auxílio contidas nela, além disso bons usuários também são recursos chave, uma vez que eles atraem novos usuários.
7. Atividades chaves: Uma das atividades chave é o monitoramento das ações na plataforma, prezando pela segurança. Além disso é preciso sempre agir de forma a garantir o bom funcionamento da rede, através de manutenção constante. Outra atividade importante é a inovação, para que possa sempre oferecer produtos mais completos para o cliente, incluindo as mais novas tecnologias ao funcionamento do sítio.
8. Parcerias chaves: Algumas parcerias chaves são as empresas de ferramentas para línguas como dicionários e teclados específicos para cada tipo de língua, além disso devem ser citados os fornecedores de outras ferramentas utilizadas pela plataforma como ferramentas de comunicação e empresas de serviço de hospedagem. Talvez seja interessante avaliar a parceria com concorrentes como escolas de línguas.
9. Estrutura de custos: Os principais custos são os custos de desenvolvimento da plataforma, o custo de manutenção da plataforma e o custo de transação, que existe sobre a transação pelo cartão de credito, cartão de debito e boleto bancário.

A seguir é mostrado o modelo Canvas da empresa Digo.

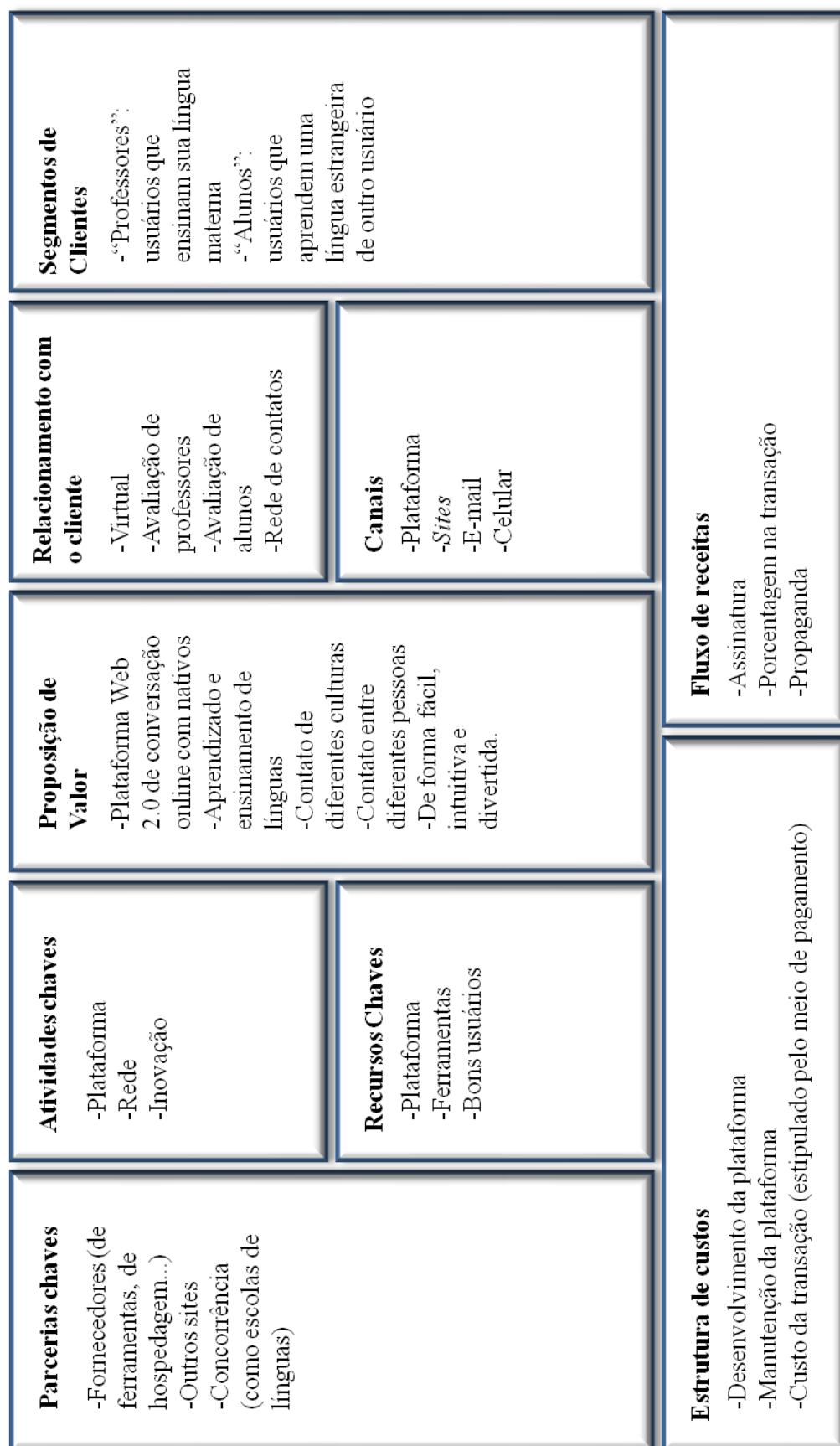


Figura 9: Modelo Canvas da empresa.

7 PLANO DE MARKETING

Para o plano de marketing é feito uma análise de mercado verificando as características do mercado, os clientes no mercado e a concorrência presente. Na análise de mercado verifica-se ainda quais são as oportunidades presentes e quais as ameaças.

Além disso, é preciso definir quem são os clientes que se deseja atender, entender seus desejos e necessidades, qual segmentação a ser utilizada. Esses clientes são definidos na Estratégia de Marketing, pois correspondem a uma peça central para o marketing da empresa. Ainda na Estratégia de Marketing, define-se a proposição de valor ofertada pela empresa, o posicionamento e o marketing Mix da empresa.

Esse plano foi desenvolvido a partir de uma metodologia semelhante ao processo de marketing citado por Kotler e Armstrong (2007).

7.1 Análise do Mercado

O mercado a ser analisado é o mercado de línguas, é o tamanho deste mercado que determinará o número de potenciais clientes atualmente e o crescimento dele determina as oportunidades que o setor ainda abriga para os atuais e futuros players.

O foco da análise do mercado será o Brasil e a União Europeia, pois se deseja começar o negócio nesses países. O paralelo entre Brasil e Europa consegue ilustrar o cenário mundial, onde o Brasil se mostra um representante dos países emergentes e a União Européia, o continente europeu. Ao mostrar que o negócio se faz interessante para esses países, pode-se supor que para a maioria dos demais países emergentes e desenvolvidos, foco da expansão do negócio, também seja interessante.

7.1.1 Tamanho

Estimar o tamanho do mercado especificamente para o negócio a ser desenvolvido é uma tarefa complexa. O principal motivo é estipular como se define o mercado para um negócio imerso em inúmeras incertezas. Como o negócio pretende diferenciar-se do mercado, e seu público não está consolidado, não é possível fazer uma análise em que possa ser estimado o tamanho e crescimento do mercado exato do negócio.

Uma das formas para ter uma avaliação do tamanho do mercado do negócio é estimar o tamanho do mercado de línguas como um todo. Este pode ser feito de diversas formas. O número a ser estimado é a quantia movimentada pelo mercado de línguas, a receita gerada por esse setor. Uma das melhores formas é verificando o gastos da população com educação em línguas.

Existem outras formas menos exatas de se calcular o tamanho do mercado. Um exemplo seria analisando o tamanho do mercado de escolas de línguas e entendendo qual porcentagem da população brasileira frequenta esses cursos. Mas como o foco é em cursos em geral e não somente dados pelas escolas de línguas, e como as premissas nesse cálculo deixam o cálculo mais incerto, a metodologia anterior se mostra mais abrangente e mais confiável.

Para se aproximar mais do mercado a ser atacado pela empresa seria possível focar apenas no mercado online de idiomas, mas esse é ainda mais difícil de se estimar e contará com ainda mais premissas, que deixariam a estimativa duvidosa. Isso ocorre, pois os sítios atuando nesse ramo não divulgam o resultado anual e não há uma boa base para estimar o market share de cada um dos concorrentes. Além disso, o mercado online ligado à línguas é variado, existem aulas online, cursos com material online, grupos de eventos para treino de línguas, entre outros.

Uma análise nessa dimensão poderia ser realizada, entretanto exigiria muito esforço e fugiria do escopo do trabalho sem adicionar informações que contribuam significativamente ao plano de negócios.

O objetivo de mostrar a dimensão do tamanho do mercado de línguas, é mostrar a grandeza deste mercado, que possui uma imensa variedade de oportunidades de negócio.

Segundo os dados do POF 2008-2009 do IBGE, o dispêndio das famílias na categoria outros cursos, que inclui cursos de idiomas foi de R\$15,52 por família em 2008. Isso significa aproximadamente R\$875 milhões, contando com uma media de 3,3 pessoas por família e uma população de 186 milhões de pessoas.

Um dos problemas desta estimativa é que a parcela exata correspondente apenas pelos cursos de línguas não é especificada. O IBGE define outros cursos como cursos de línguas, cursos de informática, curso supletivo entre outros. Além disso, a partir desta análise, o consumo movimentado pelas empresas desse tipo de curso não é contabilizado.

Para os dados no mundo foi encontrada uma pesquisa realizada pela comissão europeia em 2008. Segundo ela, em 2008 foram movimentados 8,4 bilhões de euros pela indústria de línguas, entretanto esse número engloba todo o mercado de línguas e não somente relacionado a aprendizagem, leva-se em consideração os setores de tradução, interpretação, desenvolvimento de ferramentas tecnológicas de línguas, globalização de web sítios, consultoria linguística, organização de eventos com requerimentos em múltiplas línguas, e também o ensino de línguas. Ela estima que essa quantia está crescendo e que em 2015 chegará a 16,5 bilhões de euros.

7.1.2 Crescimento

Como citado anteriormente, o crescimento específico do mercado em que o negócio atuará, assim como seu tamanho não pode ser estimado de forma concreta e exata.

Adotando a premissa de que o crescimento é comparável ao crescimento do mercado de língua na Internet, pode-se mostrar que o mercado está efetivamente crescendo.

Para mostrar que há o crescimento deste mercado, é preciso entender os direcionadores deste crescimento. Existem dois principais fatores que movimentam o mercado de línguas online. O primeiro deles é o crescimento do mercado de línguas e o segundo é o crescimento do mercado online. Os principais fatores que influenciam no crescimento do mercado de línguas no Brasil são:

- Crescimento da população, que foi em média de 1,1% ao ano de 2006 a 2011. Mais pessoas podem consumir mais produtos e serviços.

- Aumento da renda e aumento das classes A,B e C principalmente. A classe C subiu de 39% da população em 2001 para 54% em 2011. Uma consequência disso, é o maior número de compra de serviços em relação às compras de produtos, o consumo das famílias é incentivado pelo maior poder de compra. De fato, em 2002, os gastos com língua eram de R\$11,27 e em 2008 de R\$15,52, um crescimento de 7,5% ao ano. (IBGE, 2008- 2009)

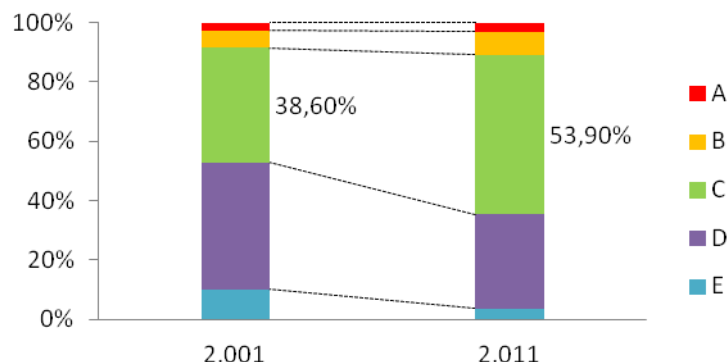


Gráfico 2 Classes Sociais no Brasil.
Fonte: Datapopular (2011)

- Eventos como a Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016. Com mais estrangeiros e maior movimentação do turismo, o comercio que souber atender melhor aos clientes, por exemplo falando uma língua estrangeira, tende a oferecer um diferencial para maiores vendas.

- Demanda do mercado de trabalho globalizado. É importante no mercado de trabalho mostrar um diferencial, muitos cargos exigem inglês avançado ou uma outra língua estrangeira.

Para o mercado online, os fatores que mais influenciam em seu crescimento no Brasil são:

- Disseminação da Internet, maior acesso à Internet.
- Maior número de pessoas que compram na Internet. De 2007 para 2011, o número de compradores pela Internet cresceu em média 35%a.a. segundo a e-bit.

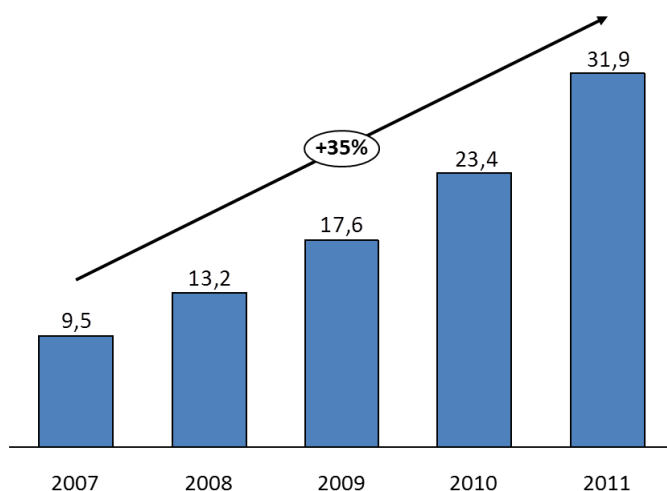


Gráfico 3: Número de compradores na Internet.
Fonte:e-bit (2012)

- Aumento da renda e aumento das classes A,B e C principalmente.

Internacionalmente, se verifica também um crescimento neste mercado. Segundo a comissão europeia, na união europeia se verificará um crescimento de no mínimo 10% ao ano nos próximos anos, resultando um tamanho de mercado de aproximadamente 16,5 bilhões em 2015. Segundo eles, o mercado de línguas tende a ser menos afetado em épocas de crise, em comparação a outros setores.

Todos esses drivers de crescimento estão ascendentes, mostrando que o mercado de línguas, principalmente o online tende a crescer.

Esse cenário com um desenvolvimento acelerado, eventos internacionais por vir, como Copa e olimpíadas, uma população com mais poder de compra, mais interessada no consumo de serviços, com mais acesso e confiança na Internet, surge uma oportunidade de investir em um serviço de línguas pela Internet.

7.1.1 Cinco forças de Porter

Analisando o mercado de línguas temos as cinco forças de Porter (2004) listadas a seguir:

1 Rivalidade entre os concorrentes:

Os concorrentes são outros sítios de línguas, instituições de ensino de línguas, como escola de línguas, professores particulares, métodos autodidáticos como livros, telecurso. Formas diferentes de ensino são concorrentes, mas não são necessariamente mutuamente excludentes, pessoas podem optar por mais de uma forma de aprendizagem simultaneamente. Segundo uma pesquisa feita pela Business School (2012) com usuários de plataformas Web 2.0, 63% das pessoas acreditam que o método de ensino que será mais importante no futuro é uma mistura entre o online, o tradicional e o através do celular, enquanto apenas 27% acreditam que o online é o futuro, 5% que o modelo tradicional representa o futuro da educação. Entretanto entre as empresas que oferecem uma mesma forma de ensino, a rivalidade se mostra grande. As pessoas tendem a escolher apenas uma dessas empresa. Ela escolherá aquela com maior reputação, marca, ferramentas e a que mais se adéqua ao estilo de aprendizagem da pessoa. Portanto ao escolher uma forma de aprender línguas, é comum que

se escolha aprender através de livros, filmes e cursos em uma escola de língua e um curso online, entretanto é mais raro encontrar alguém que decida realizar cursos em várias escolas de línguas. Isso ocorre pela escassez de dois recursos: tempo e dinheiro.

2 Poder de Negociação dos clientes:

Em se tratando do mercado de línguas em geral, as empresas que querem oferecer a oportunidade de aprender línguas a seus muitos funcionários talvez consigam um preço menor. Mas não se pode afirmar que o poder de negociação dos clientes é grande. Dependendo da forma de ensino e do tipo de empresa que oferta o serviço, o poder de negociação dos cliente pode ser maior ou menor. Para aquelas escolas de línguas com lojas físicas por exemplo, o poder de barganha dos cliente deve ser maior do que os cursos na Internet por dois principais motivos. Primeiro, a demanda é mais restrita e definida pela localização da escola, por se tratar de um nicho relativamente pequeno de pessoas, o poder que cada um possui na negociação é maior. E segundo, essas escolas físicas, conseguiram firmar um preço um pouco mais alto. É conhecido que seus custos são maiores, que há efetividade no método de ensino e de acordo com a reputação e marca, conseguem estipular um preço maior, permitindo dessa forma, uma maior margem de negociação. As empresas na Internet por outro lado, tentam oferecer seus serviços por um preço menor e ganhar em escala.

3 Poder de Negociação dos fornecedores:

Como se trata de um serviço, os fornecedores normalmente não são a alma do negócio. Para cada tipo de ensino de línguas, haverá fornecedores diferentes. Para o caso dos sítios de língua, o fundamental é ter um servidor, talvez empresas responsáveis pelo bom funcionamento das ferramentas no sítio, um fornecedor de serviços de pagamentos seguros, ferramentas e serviços que são imprescindíveis para o funcionamento de um sítio. Esses fornecedores normalmente não são exclusivos para esse tipo de negócio (sítios de língua online), são fornecedores de qualquer tipo de sítio, e existe uma concorrência grande entre eles, portanto o poder de negociação dos fornecedores também não é alto. Pensando que o cliente que ensina na plataforma a ser desenvolvida pode ser visto como um fornecedor, o poder de negociação que ele possui também não é grande, pois como ele é colaborador do serviço e receberá e poderá cobrar proporcionalmente ao seu desempenho, não há um forte poder de negociação na porcentagem cobrada pelo sítio para a atuação dele.

4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes:

Podem haver novas formas de ensino a serem abertos, como também podem entrar novos concorrentes para cada tipo de ensino, especificamente no ramo online, a ameaça é forte, por não necessitar de um capital inicial grande, além de depender muito das ferramentas e inovações ofertados pelo sítio para o sucesso do negócio.

Caso o modelo de negócio oferecido pelo sítio na Internet obter sucesso, haverá muitas empresas querendo ingressar no ramo.

5 Ameaça de produtos substitutos:

Já há muitas formas de aprender línguas, e elas normalmente não são mutuamente exclusivas. Uma forma que funciona melhor para um grupo de pessoas, não é necessariamente a que funciona melhor para outro grupo. São formas que podem ser inclusive complementares. Não é como o caso da fita de vídeo que foi substituída pelo DVD, que representavam tecnologias substituíveis. Entretanto, novas tecnologias e novos modelos de negócios podem se adequar melhor ao mercado online e até mesmo modificar o comportamento do mercado, fazendo com que outras formas de aprendizagem online caiam em desuso. A ameaça de produtos substitutos pode, então, ser considerada uma força média no mercado.

Dessa forma, as forças mais evidentes no mercado são a ameaça da entrada de novos concorrentes e a Rivalidade entre os concorrentes.

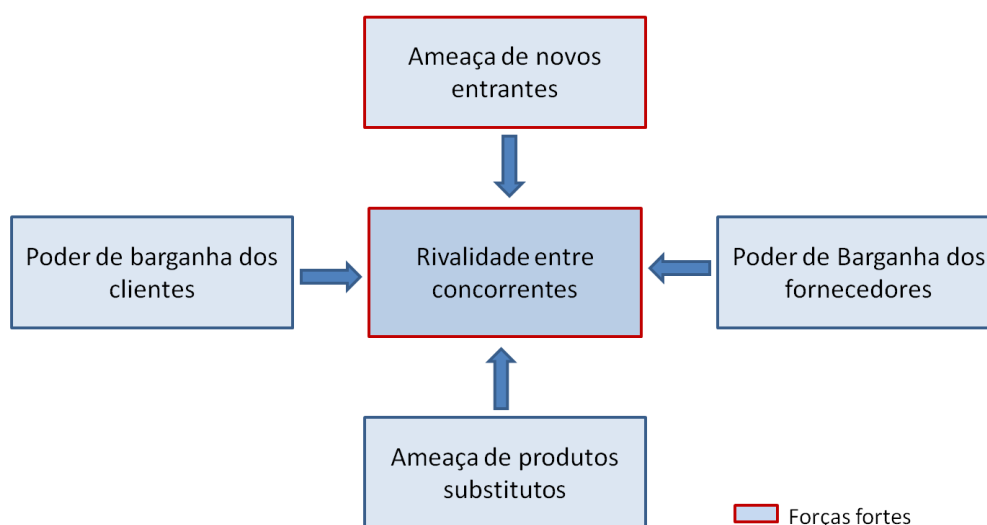


Figura 10: As cinco forças de Porter para o mercado de línguas.
Fonte: Porter(2004)

7.1.2 Concorrência

Difícilmente se encontra uma empresa que opera com o produto que oferece a possibilidade de realizar o *Tandem* pela Internet, conversação online com nativos, e quando oferece apenas este produto, não é muito conhecida e não encontraram uma forma sustentável de negócio. A concorrência pode ser vista, portanto, como todas as plataformas e sítios de línguas na Internet.

A concorrência no mercado de línguas online é grande e o número de concorrentes muda diariamente. Há a facilidade de entrada no mercado, além disso, são empresas do mundo inteiro concorrendo entre si. Os sítios muitas vezes não oferecem os mesmos serviços e podem até mesmo ser complementares entre si. São formas de aprender através de vídeos, materiais, jogos, professores, podcast, comunidades, ferramentas e aplicativos.

Segundo uma reportagem da Catraca Livre (folha.com) em 20/07/12, existem pelo menos 101 bons links para se aprender línguas online.

Muitos deles tentam combinar diferentes formas de ensino de línguas em um sítio. Os mais completos, que oferecem uma comunidade com quem aprender e diferentes ferramentas, tendem a ser os mais conhecidos e conseqüentemente os mais frequentados. Estes, como existem a mais tempo e começaram a surgir a mais de 5 anos, já conseguiram estabelecer um bom tamanho de mercado e estão crescendo muito nos últimos anos.

Os dois maiores sítios de línguas online são: Busuu, Livemocha. Ambos são comunidades online que oferecem cursos online

O Livemocha é uma plataforma de ensino de línguas que oferece cursos online. Os produtos oferecidos por ela são cursos de línguas com os módulos aprender, revisão, exercícios de fala e escrita.

Funciona como um sítio de relacionamentos como o Facebook. É o sítio de línguas mais utilizado, mas não possibilita a conversação oral entre as pessoas no sítio, apenas a escrita através de chats. Essa ferramenta ainda é pouco desenvolvida no sítio.

O modelo de receita deles funciona por assinatura e através de compra de cursos específicos. Há algumas ferramentas e cursos básicos disponíveis gratuitamente, mas por R\$19,95/mês o cliente tem direito a conversação, exercícios de escrita, fala e mais cursos ilimitados. Outra forma de obter receita é através da conexão entre professores e alunos.

Já o sítio Busuu, possibilita o uso de vídeo e microfone para conversação oral e chat imediato para as pessoas online. Ele sugere temas para discussão e disponibiliza alguns

vocabulários para que seja iniciada a conversa. O modelo de receitas que possui é semelhante ao do Livemocha.

Na tabela a seguir são dadas as características principais do Busuu e do Livemocha.

Tabela 2: Características dos dois maiores sítios de línguas online.

concorrência	Busuu	Livemocha
Logo		
número de usuários	12 milhões (em 03/2012)	14 milhões (em 09/2012)
Produtos	Aplicativo para Android/apple (Foi o primeiro a criar aplicativos em 09/2010), cursos online, pacotes de gramática (PONS), jogos/desafios, correção de outros usuários	Livemocha for Kids, Blog, Aplicativos, cursos, tutores individuais, correção de outros usuários
Ferramentas	Mensagem, chat, videoconferência, material online, amigos (rede social), grupos, estabelecer metas, dicionário	Mensagem, chat, material online, flashcard, amigos (rede social), explorar culturas(fotos de lugares), gravação de áudio.
Modelo de receita	Assinatura, propaganda, venda de cursos específicos	Assinatura anual ou mensal, porcentagem do pagamento para tutores
Fundado em	jan/08, em Madrid, Espanha	2007
Parceiros	Facebook, Google+, dicionários,	bibliotecas, Facebook, twitter, Rss Feed, Youtube
n. de línguas oferecidas	12 línguas com curso: árabe, chinês, francês, inglês, alemão, italiano, japonês, polonês, português, russo, espanhol, turco.	Cursos em mais de 35 línguas (alguns apenas oferecidos nos níveis iniciais)
Preços	Curso Business English- R\$49,99/ano; Curso Business Spanish- R\$49,99/ano; Curso Línguas para Viajar- R\$24,99 (1 vez); Premium (acesso a todo o sítio)- R\$149,99	Premium (acesso a todo o sítio) - R\$159,95; Um mês de acesso- R\$19,95.
Fidelização	Busuu-berries, estrelas, muitas ferramentas grátis, pagamento somente no fim do curso (teste)	Tokens(moeda online), Mochapoints, muitas ferramentas grátis
LINK	http://www.busuu.com/about	http://livemocha.com/pages/about-us/

Fonte:elaborado pela autora.

Outros concorrentes que devem ser citados são aqueles que possuem o produto *tandem* como um dos principais produtos. Dentre os vários sítios disponíveis, foram selecionados seis. Cada um dos sítios selecionados está em estágios diferentes e possui um modelo de negócio diferente.

Os primeiro deles é o Teletandem Brasil, que é o sítio de um projeto entre faculdades e não possuía ferramentas próprias para a conversação online. Além disso, não possui modelo de receita, já que é vinculado à um projeto na universidade.

O totallingua por sua vez, tem como objetivo possibilitar os *tandems* ao vivo e não online. Existem vários outros concorrentes que fornecem serviço similar ao totalingua. Normalmente esses serviços são ligados a universidades e após os usuários fazerem o cadastro, a adequação de parceiros é feita de forma manual, sem um programa de otimização.

O *tandemcity* também não oferece ferramentas de conversação integradas ao sítio. Ele tem como parceiros cursos de línguas no país nativo.

Tabela 3: Descrição dos concorrentes Teletandem Brasil, Totalingua e Tandemcity.

Nome	Teletandem Brasil	Totalingua	Tandemcity
Logo			
Endereço	www.teletandembrasil.org	www.totalingua.com	www.tandemcity.com
Origem	Brasil, duração 2006-2009	França, 2007	Associação internacional de escolas de línguas
Produtos/ Ferramentas	Conversor de horário em diferentes cidades no mundo.	Programa de indicação de parceiros através de ferramenta de busca. Possui também uma lista de participantes.	ferramenta de busca, lista pessoas online no momento
Funcionamento	Através de Skype e Windows Live Messenger	Pessoas de uma mesma cidade são conectadas para realizar o <i>tandem</i> pessoalmente. O sítio ainda possibilita a marcação e divulgação de eventos.	Os usuários podem procurar o parceiro de línguas e em seu perfil existem várias contatos da pessoa, como E-mails, Chat no sítio, Skype, ferramentas de mensagem instantânea.
Modelo de receita	Grátis	Grátis	Propaganda de cursos de línguas em países nativos
Parceiros	Unesp, Fapesp, Skype	Spanish in New York.com ; The Language Directory	Cursos de línguas

Fonte: Elaborado pela autora.

A quarta plataforma a ser citada se aproxima da proposta da Digo, entretanto ainda estão em desenvolvimento, não sendo possível verificar as ferramentas que irão

disponibilizar. Sua proposta é possibilitar o aprendizado de uma língua através de nativos, que possuam interesses semelhantes ao do usuário.

O Lingofriends está mais desenvolvido e possui dois principais produtos, no primeiro, os usuários se comunicam de graça e livremente. Já no segundo, existem mentores que são usuários comuns e ganham para ensinar. O valor ganho é estipulado pelo sítio através do número de horas de aulas dadas. As aulas são ministradas através de skype e MSN. Os alunos são questionados a dar um feedback após as aulas. Os professores são responsáveis pela divulgação de suas aulas. Essa proposta de negócio também é semelhante a que se deseja desenvolver. Entretanto, não possui ferramentas próprias de comunicação.

Tabela 4: Descrição dos concorrentes Soziety, Lingofriends e My language Exchange.

Nome	Soziety	Lingofriends	My Language Exchange
Logo			
Endereço	soziety.com	lingofriends.com	mylanguageexchange.com
Origem	Anda não está em funcionamento	Suécia, 2007	Canadá, 2001
Produtos/ Ferramentas		Busca	Vários tipos de ferramentas: jogos, procura de parceiro de conversação (por Skype), traduções, vocabulários, chat
Funcionamento	Aprender uma língua através de nativos, que possuam interesses semelhantes ao do usuário	2 tipos de serviços. 1) Usuários se comunicam de graça e livremente. 2) Mentores que são usuários comuns e ganham para ensinar. O valor ganho é estipulado pelo sítio através do número de horas de aulas dadas. As aulas são ministradas através de skype e MSN. Os alunos são questionados a dar um feedback após as aulas. Os professores são responsáveis pela divulgação de suas aulas.	Através das ferramentas é possível aprender línguas
Modelo de receita	Doação	% na transação	Grátis
Comentário		Rating feito pelo “Wilson Score Confidence interval”	

Fonte: elaborado pela autora.

O último sítio a ser descrito é o My Language Exchange, que possui várias ferramentas, inclusive o de busca de parceiros para a conversação online. Entretanto também não possui ferramenta própria de conversação.

7.1.3 Oportunidades e Ameaças

Resumindo as oportunidades e ameaças mostradas anteriormente, o mercado de línguas está crescendo e tende a continuar crescendo nos próximos anos, além disso as pessoas estão utilizando mais a Internet e efetuando mais compras através dela. Ainda existem muitos mercados não explorados na Internet, inclusive os relacionados com línguas, mostrando uma oportunidade de investimento. A oportunidade deverá ser aproveitada através do produto e através do que o produto oferece ao cliente. Analisando o foco de mercado da concorrência, é possível ofertar um produto que não é tão evidente na concorrência e deixá-lo mais acessível através de um modelo de receitas viável para o negócio.

As ameaças mostradas pelo mercado é a facilidade de entrada por parte de concorrentes. O investimento inicial não é alto e os negócios online são facilmente reproduzidos. Portanto é importante garantir a qualidade ao lançar o negócio. Deve-se oferecer um diferencial que não seja facilmente reproduzido para obter uma vantagem competitiva sobre os futuros concorrentes. Além disso, deve-se investir em infraestrutura e apoio, para estar ciente a quem recorrer caso haja algum problema técnico. Uma das formas de diminuir o risco de algum problema técnico na plataforma é ter acesso diferentes fornecedores. Esses defeitos na plataforma afetam de forma bem negativa nos clientes, uma vez que representa uma característica tangível do serviço.

7.2 Estratégia de marketing

Entendido as características do mercado, as oportunidades e ameaças que ele oferece, segue-se para a estratégia de marketing da empresa. A estratégia de marketing é específica para o negócio ao contrário da análise do mercado e depende de definições feitas pela empresa.

7.2.1 .Definição do cliente

São dois principais tipos de clientes os quais se deve dar atenção, aqueles que participarão ativamente da prestação do serviço de ensino de línguas, e o outro que aprenderá e aprimorará uma língua com a ajuda do primeiro. Usuários que ensinam serão aqui denominados de “professores” e os que aprendem e treinam uma língua e serão chamados de “alunos”.

As características do primeiro tipo de cliente é uma pessoa que conhece bem sua língua materna e que estaria disposto a ensiná-la a alguém. É preciso motivar essas pessoas de alguma forma, que pode ser através de remuneração em dinheiro ou através de algo que ele procure, como estar em contato com diferentes pessoas e culturas, realização pessoal, entre outros. Portanto é importante saber o que esse tipo de cliente procura ao utilizar a plataforma.

O segundo tipo de cliente é aquele que quer aprimorar uma língua, seja por motivo de viagem, exigência do mercado de trabalho ou intercâmbio, o objetivo dele é aprimorar uma língua e estar diretamente em contato com pessoas locais, que podem mostrar um pouco da cultura local e costumes. O importante para elas, é que o sítio consiga fornecer transparência de informações acerca dos professores para que eles possam escolher um professor que encaixe com seu perfil de forma mais assertiva. Portanto um perfil com informações relevantes de cada professor e uma ferramenta que permita a busca de professores é essencial para eles.

Os clientes-alvo podem ser descritos, portanto, como pessoas interessadas em experiências interculturais, que possuam acesso a Internet.

7.2.2 Segmentação de clientes

Esses dois tipos de clientes abordados anteriormente, os usuários que serão professores e os que serão alunos, já é uma forma de segmentação. Claramente, eles não podem ser tratados da mesma maneira. Mesmo sabendo que uma pessoa possa se enquadrar nas duas categorias de clientes, as ferramentas necessárias para cada função exercida no sítio e o que o

usuário procura ao exercer cada papel é distinto. Essa será a segmentação utilizada neste trabalho.

A segmentação de mercado para uma empresa 2.0 é mais complicada devido ao fato de o usuário ter um novo papel nesses sítios. As pessoas têm ao mesmo tempo papel de influenciar opiniões, difundir mensagens e consumir serviços e produtos. As relações de comunicação passaram de um emissor e muitos receptores para muitos emissores e muitos receptores. Sendo que cada indivíduo exerce influências diferentes em cada rede social em que participa. (VALE, 2010)

Isso indica que cada indivíduo deve ser tratado de forma diferenciada, por isso a personalização das ferramentas no sítio é importante para que cada usuário adapte a plataforma ao seu estilo. Exemplos de personalização são: a língua em que o sítio é escrito, planos de fundo, estilização do perfil com possibilidade de colocar fotos, entre outros.

7.2.3 Características e necessidades dos clientes

As características desses dois segmentos de mercado são semelhantes. Inclusive, um usuário pode-se encaixar em um determinado momento como professor e em outro momento como aluno. Entretanto as necessidades deles são diferentes.

As principais características dos clientes são portanto:

Idade – majoritariamente a partir de 10 anos, apesar de que os pais podem acompanhar os filhos nas sessões de aulas. É recomendado que se tenha uma idade mínima para o uso da plataforma, por conta de segurança. Entende-se que o usuário para ensinar precisa ser mais velho e possuir mais responsabilidades, ainda mais que o sítio se trata de um negócio pra professores.

Poder aquisitivo- O poder aquisitivo dos usuários é relativamente alto, a partir o momento que todos possuem acesso a Internet.

Conhecimento em línguas O professor precisa ter conhecimento absoluto da língua que ensina, precisa ter a língua como língua materna, enquanto o aluno precisa dominar a língua em nível básico, o suficiente para iniciar a conversação. Não é recomendado, mas eles podem usar outra língua como base, como por exemplo o inglês.

Ferramentas-chave - Ao ensinar, o usuário precisa de algo que o instrua como ensinar, além de uma página de perfil, onde poderá mostrar suas habilidades. Ao aprender, o usuário

precisa de bons profissionais, um sistema de busca de profissionais, um sistema de classificação de professores (ranking). E ambos procuram uma plataforma com poucas ou nenhuma falhas e ferramentas úteis para a conversação.

Motivação para uso do sítio: Para os professores, é essencial ter uma variedade de alunos que demandem seu serviço. Além disso, um motivador é o dinheiro a ser arrecadado e a pontuação obtida para aquisição de novos clientes. Para o aluno é essencial que o sítio possua bons professores. Ambos são motivados por uma plataforma que possuam ferramentas confiáveis, tanto em termos de falhas como de segurança, que seja uma plataforma intuitiva, de fácil uso, que tenha um *design* agradável. Dessa forma, podemos dizer que além das características intrínsecas ao sistema, as pessoas precisam ser um diferencial da plataforma.

Tabela 5: Características dos usuários.

	Professores	Aluno
Idade	A partir de 18 anos	A partir de 10 anos
Poder aquisitivo	Médio –alto, pelo fato de ter acesso à Internet	Médio –alto, pelo fato de ter acesso à Internet
Conhecimento em língua	Absoluto conhecimento da língua ensinada (língua materna)	Nível básico da língua a ser aprimorada
Ferramentas- chave	Material instrutivo de como ensinar, página de perfil, ferramentas de conversação e apoio a línguas, ferramenta de pagamento	Sistema de busca de profissionais, ranking de professores, ferramentas de conversação e apoio a línguas
Motivação para uso do sítio	Variedade de alunos, pagamento em troca das aulas, bom funcionamento do sítio	Bons professores, bom funcionamento do sítio

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dessas características, na pesquisa de 2012 da Business School com 45.000 usuários da Web 2.0, as pessoas preferem o método online pelo fato de ser flexível (35%), ter contato direto com nativos (24%), por ser um método eficiente de aprendizagem (16%), ser mais barato (15%), ser divertido (9%) e outros (2%). Ao desenvolver a plataforma essas vantagens do online, o que as pessoas procuram em um ensino online deve ser considerado.

Ainda segundo esta pesquisa, as pessoas aprendem línguas para viajar, por diversão, pelo trabalho, para estar em contato com pessoas de outros países, para treinar a mente, para

viver em outro país, para os estudos, por motivos pessoais (como família, crianças, parceiro) e outros.

As necessidades dos clientes são um ponto chave para o sucesso de um negócio, entender o que as pessoas procuram em um sítio e porque é relevante para que se possa desenvolver um produto adequado.

7.2.3.1 -Posicionamento

A estratégia de posicionamento competitivo deve ser baseada no diferencial que a empresa fornece sobre suas concorrentes. Um dos desafios para o desenvolvimento desse posicionamento da marca e do produto é oferecer diferenciais que não sejam facilmente copiáveis, pois caso sejam, a concorrência pode se apoiar nessas vantagens para lançar a própria marca.

Observando as características dos consumidores, tendo definido o mercado- alvo e seus segmentos, pode-se dizer que o posicionamento que a empresa deseja ter é fornecer um serviço, que complemente as já existentes formas de aprendizagem de línguas e que tenha como diferencial as pessoas que utilizam o sítio: bons professores e variedade de alunos. O foco é para isso fornecer um serviço que consiga coligar as partes interessadas, de forma a oferecer as ferramentas e suporte para que interação ocorra. Dessa forma, a pessoa que ensina é aquela que pode fixar seu preço, fazendo com que o mercado se ajuste.

7.2.3.2 –O Mix de Marketing

O Mix de Marketing abordará a visão ampliada contendo os 7Ps de marketing. Que serão explicados a seguir.

Produto:

Depois de diversas iterações do plano de negócios, chega-se a uma ideia e conceito final do negócio: uma plataforma de conversação online em que pessoas ensinam sua língua

materna enquanto outras aprendem e aprimoram uma língua de interesse, possivelmente de forma em que o professor seja remunerado.

Para definir como seria o funcionamento do sítio e quais serviços seriam oferecidos, era essencial que se verificasse a concorrência, pois para que os usuários queiram utilizar a plataforma importante que a plataforma a ser desenvolvida ofereça um diferencial sobre seus concorrentes. Era necessário verificar quais serviços já eram ofertados pelos concorrentes e analisar quais ferramentas eram utilizadas para cada tipo de serviço.

No setor de idiomas na Internet, verificou-se que muitos sítios ofereciam matérias para a aprendizagem de línguas a partir de cursos online, exercícios, textos, vídeos e áudios, onde as pessoas aprendiam de forma autodidata ou a partir de profissionais. Já que existem muitos e bons materiais disponíveis, chega-se a conclusão que talvez não seja sensato concorrer em um mercado tão desenvolvido, onde os concorrentes estão há pelo menos cinco anos no mercado. Dessa forma, não se deve desenvolver materiais próprios para a aprendizagem de línguas, mas sim utilizá-los como algo complementar ao serviço dado pela plataforma. Para isso, um dos produtos a serem oferecidos pelo sítio é um fórum, em que as pessoas possam dar dicas umas às outras de como aprender línguas. O interesse da empresa desse produto é que sirva de suporte para o produto principal que oferece o *tandem*. A partir das dicas de outros usuários, é possível aprender o básico de uma língua que é pré-requisito para a conversação online.

Verificou-se que ainda não existe é uma plataforma em que as pessoas treinam e aprimoram as línguas umas com as outras de forma facilitada e que possua um modelo de negócios viável, onde este é o principal produto oferecido. E esta é a proposta do produto principal, que verifica que um interesse dos professores é a remuneração e dos alunos, obter bons professores.

Preço:

O preço será estipulado pelo modelo de receita a ser definido e será baseado nos valores que o consumidor está disposto a pagar. Caso o modelo de receita da plataforma for uma porcentagem na transação feita entre professores e alunos, os professores que estipularão o preço de uma hora de conversação e o sítio cobrará uma porcentagem dessa quantia. Nesse caso o quanto a plataforma ganhará dependerá do preço estipulado pelos usuários. Por isso, é de interesse do sítio que os professores possam cobrar pelo seu serviço. É importante que se crie uma plataforma de alto nível, onde os professores possam cobrar mais pelos seus

serviços. Caso o modelo de receita seja por assinatura, o valor cobrado será uma quantia de 10 reais por mês, que é um valor que muitos dos usuários estariam dispostos a pagar, baseando-se na pesquisa feita.

Custos que o consumidor deixaria de ter ao fazer conversação online ao invés de conversação pessoalmente com seu professor é o custo de transporte até o local, custo de tempo no transporte. E custos adicionais que ele teria ao optar pela conversação na plataforma seria o uso da Internet, um microfone e uma câmera, que são necessários para outros serviços online.

Praça:

O serviço é prestado através da Internet. Deve-se ressaltar a importância de parceiros que possam divulgar a marca, como as outras redes sociais.

Evidência física:

A aparência da plataforma é o principal ambiente de prestação de serviço, deve ser intuitiva, simpática, agradável, segura e confiável.

Pessoas:

Pessoas fazem parte do principal ativo da empresa, além da relação entre professores e alunos, muito discutida nos itens anteriores, há equipe da empresa por trás da plataforma, que preza pelo seu bom desempenho e funcionamento.

Para as pessoas externas à empresa, é bom que haja tanto medidas punitivas quanto incentivadoras. Estas últimas são as motivadoras comentadas anteriormente, como a possibilidade de remuneração ao dar uma aula de conversação ou ganhar pontos de nível, mostrando a sua habilidade em uma determinada língua. Mas também é necessário ter medidas punitivas que regulem os atos no sítio, como por exemplo, uma forma de denúncia, que quando ocorrida um determinado numero de vezes, suspende o usuário.

Processo:

O processo pelo qual o usuário começa no cadastro no sítio. Ele coloca informações como nome, apelido, país de origem, papel no sítio (professor, aluno ou ambos), língua materna, língua(s) que gostaria de aprimorar, faixa de preço de ensino, faixa de preço de aprendizagem, entre outros.

Após esse procedimento, o aluno poderá escolher o professor através de uma ferramenta de busca que filtra as características das pessoas que dará uma ou mais aulas para ele. O professor também pode escolher alunos e sugerir ser seu professor.

Achado a pessoa correspondente, pode ser feito a reserva do horário, o qual precisa ser aprovado para reserva no calendário no sítio. Caso ambos estejam disponíveis é possível realizar a conversação de forma espontânea, no momento em que foram contatados.

As avaliações seguem logo após o término da conversação. O professor avalia a fluência do aluno e o aluno avalia a didática, simpatia do professor.

Uma explicação mais detalhada será dada na descrição de funcionamento do sítio dentro do plano operacional e tecnológico.

8 PLANO OPERACIONAL E TECNOLÓGICO

A proposta deste serviço educacional de línguas pode ser vista tanto como serviço ao consumidor quanto como serviço empresarial, já que se lida com dois tipos de cliente, aquele que ensina a língua, que também pode ser visto como um fornecedor de serviços, e o que treina e aprende a língua, que é o consumidor final. Dessa forma, deve-se atentar aos requisitos desses dois tipos de clientes.

Ao mesmo tempo que a empresa tem papel de co-criação do serviço educacional para seus clientes que ensinarão línguas, a plataforma tem o papel de encenar um bom serviço através de suas ferramentas e *design* agradável e intuitivo. É necessário que seja uma plataforma de natureza eficaz à aqueles que ensinam e memorável à aqueles que aprendem através da plataforma. Além de precisar lidar com a expectativa de fornecer capacidade e infraestrutura aos professores e garantir uma parte de sensações aos alunos

Em uma plataforma que liga duas partes interessadas, tem-se expectativas de ambos os lados. E o processo do serviço depende dos dois tipos de cliente além da infraestrutura dada pelo sítio.

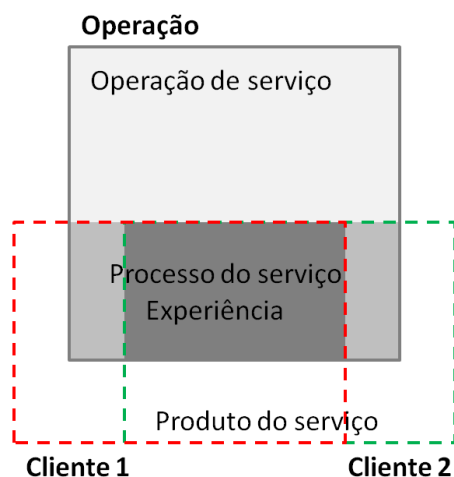


Figura 11: Processo de serviço.
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as características específicas para operações de serviço, as que se destacam para esse tipo de plataforma são a participação do cliente no serviço e a intangibilidade do serviço.

Como o cliente participa do serviço, se percebe que o resultado do serviço de línguas é determinado pela força de vontade, motivação e esforços do cliente que irá aprender a língua, além de depender da simpatia e didática do cliente que irá ensinar a língua. Percebe-se que um fator de sucesso para a plataforma é possuir um diferencial em termos de pessoas. É preciso manter as melhores pessoas, pois o negócio depende delas. Bons professores atrairão mais alunos e o volume de demanda de alunos interessados atrai mais professores.

Além disso, como a plataforma é o ponto principal e praticamente único entre a empresa e o cliente é importante investir no *design* para que ele se sinta bem durante a prestação de serviço. O *design* é de extrema importância para as operações de um sítio, pois não engloba somente as cores e visual, mas também a usabilidade do sistema.

A intangibilidade do serviço afeta o modelo do negócio, pois não há como o aluno saber se o serviço oferecido por um certo professor é bom e adequado para ele ou não. Uma das formas de lidar com essa intangibilidade é fornecer algum tipo de ranking, onde classifica os serviços de acordo com a qualidade percebida por seus clientes. Por isso o ranking, que mostra as opiniões dos outros usuários, é essencial para o funcionamento do negócio. Como são muitas pessoas que ofertarão o treino, ensino de línguas através da plataforma, é de extrema importância, que o consumidor consiga diferenciar os serviços.

Em um modelo tradicional de input-output, é possível representar o processo do serviço.

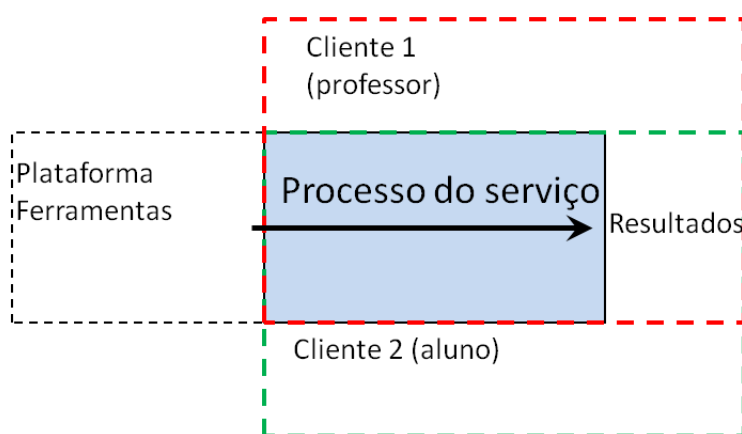


Figura 12: Fluxo do processo de serviço com dois clientes.
Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto para as operações é preciso definir as ferramentas e características essenciais para o funcionamento da plataforma de acordo com as necessidades dos clientes. Por ser uma plataforma de conversação online, são necessárias ferramentas de comunicação e formas de

pagamento. Além disso, como mencionado, são necessárias ferramentas de classificação e avaliação de professores, além de uma plataforma que seja intuitivo, com *design* apropriado, confiável e seguro.

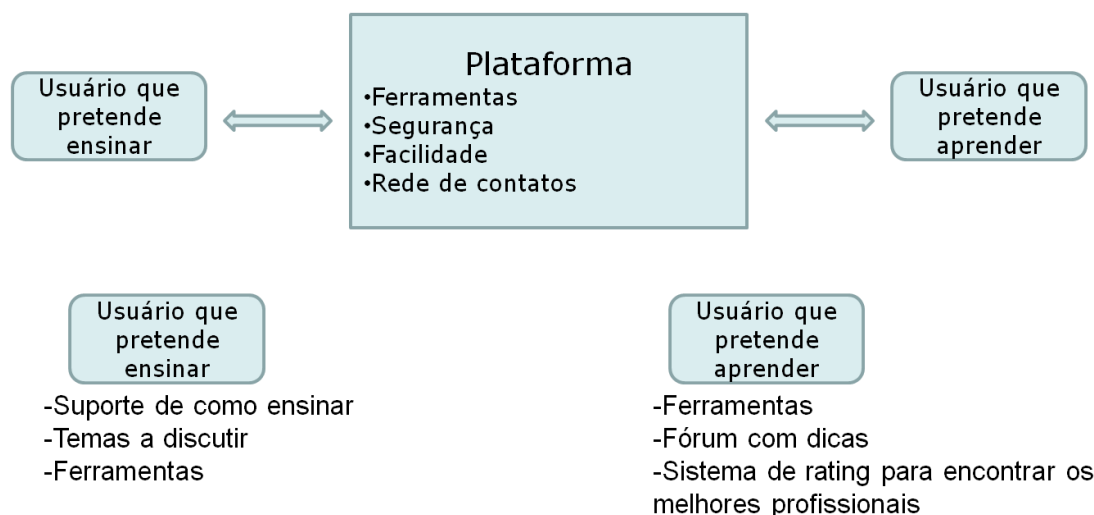


Figura 13: Diagrama simplificado das relações entre os usuários e a plataforma.
 Fonte: Elaborado pela autora.

8.1 Funcionamento da plataforma

A ideia que movimentou o desenvolvimento da plataforma é que os meios clássicos de aprendizado de línguas normalmente negligenciam o treino de escuta e fala da língua. Além disso, eles costumam ser caros e requerem muito tempo, contabilizando o tempo indireto gasto com transporte até o local da aula, por exemplo. Uma opção ótima que é o treino e aprendizagem da língua na comunidade local onde ela é falada requer ainda mais tempo e dinheiro, mas onde se pode vivenciar um pouco da cultura local.

A plataforma é baseada em um serviço de ensino de línguas. Onde um usuário ensina a outro sua língua materna. O aluno aprende não somente uma língua e suas adaptações locais como sotaques e gírias, mas também um pouco da cultura, expandindo sua visão de mundo.

A proposta é que se possa através do sítio, treinar uma língua com um nativo de forma flexível, independente da localização da pessoa e sem compromisso. Além disso, se informa sobre fatos interessantes de culturas distantes com pessoas que estão no local.

O modelo de receita ainda está sendo analisado e poderá ser feito através de cobrança de uma porcentagem na transação ou de modelo de assinatura ou propaganda e será melhor explicado no plano financeiro.

Na plataforma cada usuário possui uma área pessoal, composta por um perfil, que pode ser personalizado, um calendário, um histórico de atividades, uma lista de contatos e uma de mensagens, onde o usuário pode ver o histórico de mensagens recebidas.

No perfil, o usuário coloca as características que gostaria que outros usuários soubessem sobre ele. São informações como foto, identificação, características, interesses como aluno, interesses como professor e calendário. Inicialmente são essas as principais informações apresentadas no perfil, mas dependendo das demandas dos clientes, pode ser alterada.

Tabela 6: Características apresentadas no perfil.

Foto	
Identificação	Nome
	Apelido
	E-mail
Características	Data de nascimento (de onde é calculada a idade)
	País e cidade de origem,
	País e cidade em que vive
	Língua materna
	Sexo
	Profissão
	Hobbies
Interesses como aluno	Descrição dada pela pessoa dela mesma
	Línguas que gostaria de aprimorar
	Tópicos que gostaria de discutir
	Faixa máxima de preço procurada
	Domínio da língua (definido através de provas de

	nível e da percepção dos professores)
Interesse como professor	Preço cobrado pelo serviço de 1 hora
	Tópicos que domina
	Ranking (notas dadas por outros usuários)
	Características relevantes para as aulas (como por exemplo: estilo de aula, sotaque, outras línguas que fala e pode servir de suporte para conversação,...)
Calendário	Horários disponíveis (que podem ser diferenciados como horários para aprender, horários para ensinar ou ambos)
	Horários reservados

Fonte: Elaborado pela autora.

Após feito o cadastro no sítio, o usuário pode usufruir dos serviços no sítio. Ele poderá falar com outra pessoa no sítio que possui interesses semelhantes ao dele e que fala a língua que ele gostaria de aprender.

Para encontrar tal pessoa, o usuário utiliza a ferramenta de busca que esta diretamente associada ao perfil do usuário. A busca poderá ser realizada através de uma busca rápida, em que somente é preenchido um ou mais termos, que são buscados em todas as palavras nos perfis dos usuários. Ou poderá ser feita através de busca avançada, que possui os campos de identificação por nome, apelido ou email, para caso a pessoa já conheça quem está procurando; campos com características como língua materna, sexo, idade, pais e cidade onde vive; características como professor, como faixa de preço, tópicos que domina, ranking; e horário disponível. Na disponibilização de resultados, o usuário pode escolher a ordem em que são disponibilizados os resultados: por ranking, por preço, por número de alunos que já teve ou por disponibilidade no momento da busca. O fato da busca estar associada ao perfil da pessoa, incentiva os usuários a manterem o perfil atualizado.

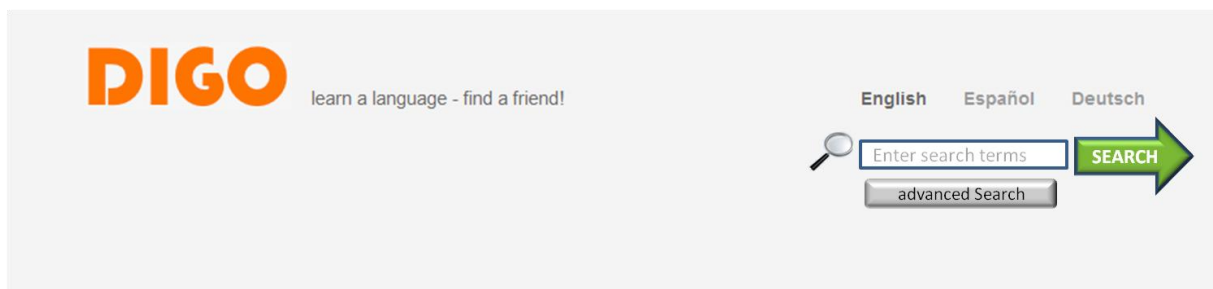


Figura 14 Exemplo de *design* de busca rápida.
Fonte: Elaborado pela autora.

Tanto alunos quanto professores podem realizar a procura. Professores também podem sugerir ser professor de certo aluno. Ao encontrar um usuário através da busca, é possível adicionar esse usuário aos contatos. Caso se queria conversar com o contato antes de adicioná-lo também é possível. Essa funcionalidade

Caso o usuário escolhido esteja online, a conversação poderá se iniciar imediatamente, caso contrário, ele poderá reservar um dos horários no calendário do outro. Tanto professores quanto alunos podem efetuar a busca e pedir reserva de horário. Nesse exemplo será adotado que quem efetuou a busca foi o aluno. Dessa forma, a aluno que efetuou a busca, ao realizar a reserva, envia automaticamente uma mensagem ao professor sobre o horário reservado e pode confirmar ou recusar o pedido de reserva de horário.

Quando a conversa for espontânea, e não depender de reserva previa, ou seja, ambos estão online no momento, inicia-se uma conversação por mensagem instantânea, em que eles definem as diretrizes da conversa. E quando decidem conversar pela videoconferência, se inicia um contador. A janela em que ocorre a conversação possui possibilidade de conversação por texto, vídeo, dicionário, corretor ortográfico, e algumas informações do perfil da pessoa. O falante nativo pode ir corrigindo o aluno pela aba de mensagens e ao fim do tempo estipulado, o aluno pode imprimir sua conversa em PDF. E mesmo que não o fizer imediatamente, poderá fazer mais tarde, pois as conversas ficam gravadas em sua página.

Ao fechar a janela de conversação, será solicitado tanto ao aluno quanto ao professor para dar *feedback* da aula. O aluno avaliará pontos como didática, simpatia, conhecimento da língua e conhecimento dos temas que ele se julga conhecer e poderá fazer comentários sobre o ensino dele, tanto anonimamente como associado ao seu nome. O professor avaliará a proficiência do aluno na conversação, atribuindo uma nota que varia de básico a avançado na língua que foi falada, além disso, poderá fazer também comentários específicos.

8.2 Ferramentas

Existem três principais tipos de ferramentas demandadas pelo sítio. Um deles é a ferramenta que auxilia na comunicação entre usuários, as ferramentas que auxiliam o aprendizado de línguas e ferramentas de apoio à plataforma. Ao longo do desenvolvimento, outras ferramentas auxiliares serão necessárias, porém as mais importantes são aqui listadas e explicadas o seu papel no sítio.

- Comunicação

Um dos pontos-chaves do negócio é como possibilitar a comunicação online entre os usuários. Deve-se entender qual é o melhor ou melhores meios para que essa comunicação seja eficiente, para que se possa também determinar a infraestrutura necessária para o suporte das ferramentas.

- Vídeo conferência ponto- a- ponto (conversação entre somente duas pessoas)
- Vídeo conferência multiponto (entre mais de dois participantes)
- Áudio conferência
- Lista de participantes online no momento
- Mensagem instantânea (ICQ, MSN)
- Fórum
- Página Wiki

-Apoio à línguas

Se enquadram na categoria de ferramentas de apoio à línguas, todas aquelas ferramentas fornecidas por empresas relacionadas com o mercado de línguas estrangeiras.

- Dicionário
- Corretor gramatical
- Lista de sugestões para início de conversação
- Tradutor

-Apoio à plataforma

Algumas ferramentas precisam ser personalizadas ao se tratar de uma plataforma social. É importante que cada usuário consiga personalizar sua página com elementos pessoais

e informações sobre cada pessoa. Quanto mais completo o perfil das pessoas e as informações dadas, mais fácil será para um aluno escolher seu professor. As informações podem inclusive se atreladas a uma ferramenta de busca, para auxiliar na procura.

- Calendário
- Ranking
- Ferramenta de busca
- Ferramenta de pagamento
- *Upload* de fotos
- Ferramentas de rede social

8.3 Fornecedores

Sítios em geral possuem poucos fornecedores, o que é o caso dessa plataforma. Serão chamados de fornecedores os serviços terceirizados utilizados pela plataforma para sua operação mensal. A partir dessa definição estão incluídos em fornecedores o servidor com hospedagem, a manutenção do sítio e o sistema de pagamentos através do sítio.

De maneira simplificada, o servidor é uma máquina que armazena dados e os provedores de hospedagem utilizam esses servidores para fornecer o serviço de hospedagem, que consiste em um espaço em um servidor que pode ser acessado através da conexão à Internet.

A manutenção do sítio feita pelos *web designers* que programaram o sítio, garante que o sítio continue visualmente agradável. Caso haja adição de fotos com baixa resolução e outras mudanças no visual do sítio, os *web designers* conseguem deixar o sítio novamente com o visual desejado.

O *design* é uma das características-chaves do negócio, uma vez que os usuários estão em constante contato com a interface da plataforma. Os usuários são em geral exigentes quanto ao visual da plataforma, sua usabilidade, sua navegabilidade, todos temas de responsabilidade do *design* da plataforma.

Caso a plataforma necessite de efetuar pagamentos através dela é necessário que haja um fornecedor que garanta que as transações ocorreram efetivamente e que essas transações sejam seguras. Para esse tipo de serviço, é importante que haja o selo de qualidade, pois já foi comprovado que consumidores tendem a comprar pelo sítio quando há o selo.

9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem como foco a comparação entre os modelos de receita através da metodologia de cenários adaptada de Porter, Schwartz e Schoemaker. Para essa comparação foi necessário calcular o investimento inicial do negócio, os custos envolvidos e a receita gerada por cada tipo de modelo de receita.

9.1 Modelo de receitas

Este item visa verificar os possíveis modelos de receita para o negócio proposto. Como mostrados anteriormente, se tratam de três principais tipos de modelos de receita na Internet e o serviço a ser oferecido pela empresa pode utilizar qualquer um dos três modelos propostos. Nesse item além de mostrar as variantes de modelos adaptadas ao serviço oferecido, tenta-se incrementar os modelos de modo a combinar modelos e inovar soluções.

9.1.1 Modelos de negócios baseados na literatura

Dados os modelos de negócios existentes mostrados na revisão da literatura, a plataforma poderia utilizar o modelo comerciante, em que o serviço dado através do uso da plataforma poderia ser cobrado por vez utilizada. Tratar-se-ia de um comércio virtual puro, pois o processo do negócio é feito inteiramente na Internet, os demais tipos de modelos comerciantes não são compatíveis para o serviço prestado. O problema desse tipo de modelo é definir quem arca o pagamento da ferramenta dado que ambos professores e alunos usufruem da plataforma. Esse tipo de modelo não prevê que os professores sejam remunerados pela conversação, tanto os alunos quando os professores poderiam pagar pelo uso da ferramenta. O uso do serviço poderia nesse caso ser cobrado pelo tempo de uso ou um valor fixo por vez utilizada.

Seguindo para o modelo de corretagem, poderia ser utilizado o shopping virtual, onde cada professor é visto como uma empresa. Cada professor tem direito a cobrar o seu valor e a receita do sítio seria obtida cobrando uma taxa mensal, como se fosse uma assinatura dos professores ou cobrando uma comissão sobre as vendas de seus serviços ou ainda através de pagamentos de anunciantes.

O leilão também é uma forma do modelo de corretagem que é plausível para a plataforma. Os professores poderiam leiloar seus horários disponíveis e o maior lance ganharia o serviço do professor. Nesse caso, poderia-se também cobrar uma taxa mensal ou cobrar uma porcentagem sobre o valor da venda. Outra possibilidade é cobrar pelo cadastro no sítio.

Outro modelo de receita que poderia ser seguido pelo sítio é o da publicidade. Poderia fornecer uma mescla entre portais especializados e gratuidade. Seria especializado por agrupar as pessoas interessadas em línguas e poderia oferecer serviços e informações gratuitos de forma a gerar receita com publicidade.

Essas são formas simplificadas de modelo de receita. A seguir os modelos de receitas são descritos mais profundamente, baseados nestes simplificados, de forma que sejam adaptados coerentemente com a situação. Os modelos de receitas aqui descritos serão utilizados na modelagem de cenários.

9.1.2 Críticas aos modelos simplificados

O modelo comerciante não se mostra coerente com o serviço oferecido. Caso o professor fosse cobrado um valor fixo para cada vez que usasse a ferramenta, precisaria ser feito uma distinção do que faz parte do serviço e o que não faz. O agendamento de calendário, os contatos, que a plataforma possibilita, fazem parte do serviço, mas não poderiam ser cobrados, pois significam uma barreira grande para o uso da ferramenta. Não haveria aulas gratuitas. Seria uma barreira tanto para os professores utilizarem a ferramenta, quanto para os alunos encontrarem professores que pagariam pelo serviço.

Já o modelo de corretagem se mostra mais interessante por ser um tipo de modelo que são facilitadores de negócio. O shopping virtual é interessante, possibilita tanto o pagamento por assinatura quanto o pagamento por comissão na transação. Estes modelos serão mais

explorados no próximo item, onde são descritos os modelos mais viáveis e a serem analisados pela metodologia de cenários.

Entretanto o modelo de leilão, mesmo sendo um modelo de corretagem fica um pouco fora da proposta de negócio. Apesar de plausível, ele não se mostra adequado. A proposta do negócio, visa a qualidade e a acessibilidade da conversação com nativos para aprendizagem de línguas. Ao optar pelo modelo de leilão, apenas os mais altos lances ganhariam, o que nem sempre é o objetivo do professor. Nem todos os professores procuram ganhar dinheiro, mas estar em contato com pessoas, novas culturas e procuram aprender ao ensinar, aprender novas visões, aprender a lidar com pessoas de outros países, aprender os costumes.

O modelo da publicidade pode ser utilizado complementarmente. Dificilmente, o montante de usuários será o bastante para se manter somente com usuários. Além disso, caso o montante de usuários fosse suficiente, demoraria para pagar o investimento inicial e a manutenção do sítio. Ao ter um público específico, somente aqueles interessados em línguas e culturas, pode-se realizar propaganda direcionada de viagens, escolas de línguas, agências de intercambio, entre outros.

9.1.3 Descrição detalhada dos modelos

Serão mostrados, portanto, três modelos de receita, nas quais se deve focar e descrever mais detalhadamente para serem usados nos cenários. O primeiro deles é o de corretagem, onde se conecta professores e alunos através da plataforma cobrando uma porcentagem na transação. Nesse caso, o usuário que ensina pode cobrar um valor por hora ensinada e recebe uma avaliação por sua didática e simpatia.

Ao agendar um horário com certo professor, o aluno precisa pagar a quantia desejada por esse professor para que o horário seja bloqueado aos outros usuários. Na reserva de horário, o aluno que efetuou a reserva do horário do professor, se compromete a pagar 50% do valor estipulado caso não compareça na aula. Essa regra segue um prazo estipulado pelo professor, até esse prazo, a multa não é cobrada. Por exemplo, o aluno tem até 10 dias antes da aula para desistir e não pagar pela desistência. Apesar disso, o professor se compromete estar na aula no período inteiro, pois caso haja atrasos ou faltas, o aluno somente pagará a quantia devida proporcional à aula dada. Caso o professor não compareça na aula, além do aluno receber seu dinheiro de volta, o professor será mal avaliado pelo aluno. Esse modelo

pode no futuro adotar a moeda virtual. Não é interessante que seja adote nesse momento, pois é de difícil implementação e ainda não está amplamente divulgado nos meios digitais. Entretanto, é uma medida que pode se tornar interessante.

Pontos fortes desse modelo de cobrança de taxa na transação é que existe um grande incentivo para que haja professores, que é o fato de pagar para eles. Muitas pessoas são incentivadas pelo dinheiro e se sentirão motivadas a dar aulas, esse modelo seria um diferencial em relação aos concorrentes. Além disso, espera-se que o sistema de avaliação seja levado mais a sério, pois o serviço é pago por aula, e o preço a ser cobrado dependerá intimamente da qualidade das aulas. Os pontos fracos desse modelo é a barreira que se cria toda vez que se efetua a transação de dinheiro, ou seja, toda vez que há uma aula paga. Além disso, países pobres tenderão a ensinar mais que países ricos, pois o que para um é uma quantia alta, para o outro é baixa.

O segundo modelo de negócios também segue o de corretagem, mas pelo modelo de assinatura. Ambos professores e alunos pagam para participar dos serviços do sítio. A ideia nesse caso, é que ambos sejam professores e alunos em determinado momento. Professores hoje serão alunos amanhã e vice-versa. A ideia é que os usuários prezem pelo bom funcionamento do sítio, fazendo com que haja um equilíbrio de demanda e oferta. Na pesquisa realizada, foi verificado que nem todos os usuários veem o pagamento como um incentivo para se dar aulas. Muitas vezes o incentivo maior é poder aprender em troca. Sabendo que dando aula a alguém, você pode receber aulas de outras pessoas, ela já se sente satisfeita para ensinar.

Vantagens do modelo por assinatura é o fato dos usuários pagarem um quantia baixa todo o mês, isso incentiva o uso do sítio após pago a quantia e o usuário não tem mais que efetuar transações pelo sítio. E como se deseja fazer com que o usuário permaneça cliente por mais tempo, o pagamento pode ser feito de três em três meses, com possibilidade de débito automático. Desvantagens desse modelo podem ser consideradas um menor comprometimento a horários, que desenvolverá uma tendência ao uso espontâneo, sem agendamento prévio, desmotivando a avaliação. Outro ponto é que o busuu.com possui uma ferramenta de conversação em seu sítio gratuitamente. Não possui muitas vantagens adicionais sobre o serviço, além da avaliação dos usuários pós conversação. O fato de não se ganhar muitos incentivos para dar aula, o interesse em dar aulas pode cair, desfavorecendo o crescimento da plataforma.

A propaganda pode servir de apoio para as versões anteriores, apesar de ser algo pouco agradável ao uso do sítio. Há sítios, como o dict.cc que inclusive oferece a oportunidade de se pagar para que o usuário usufrua de um *design* sem propagandas. Caso o usuário não queria pagar, ele se sujeita a um layout com anúncios. Entretanto é interessante analisar um cenário em que nenhum usuário pague para o uso da ferramenta. Se todos os instrumentos fossem gratuitos e somente se gerasse receita através de anúncios.

9.2 Modelagem de cenários

Por ser uma empresa nascente e os cenários serem utilizados para o desenvolvimento do negócio e não especificamente como apoio ao planejamento estratégico, as etapas de análise são um pouco distintas das apresentadas nas literaturas. Será feita uma combinação das etapas encontradas nas bibliografias para que melhor se adéqua ao escopo da criação de cenários.

As descrições dadas pelos autores são para situações gerais, adaptando as metodologias adotando os pontos fortes, encontrados na literatura, se chega a uma metodologia adaptada.

1. Identificação do escopo a partir da situação atual do cenário
2. Identificação dos principais Stakeholders envolvidos
3. Identificação das forças-chave e tendências no ambiente local
4. Causas das incertezas e identificação das forças motrizes
5. Definição de indicadores
6. Seleção da lógica dos cenários
7. Detalhando os cenários
8. Implicações

Esses passos serão mostrados detalhadamente nos próximos itens.

9.2.1 Identificação do escopo a partir da situação atual do cenário

O escopo da análise será definir como cada modelo de receita deve funcionar para que a receita e lucro sejam maximizados. O período da análise é em curto e médio prazo para os próximos dois a cinco anos. Esse período foi escolhido, pois entende-se que para o

lançamento do negócio ainda demore de meio a um ano e para a quebra de paradigma, a divulgação do sítio, leve de um a quatro anos. Após esse período, caso o negócio não tenha um número considerável de usuários, provavelmente o negócio não terá sucesso, uma vez que a maioria dos negócios na Internet que deram certo já possuía um volume considerável de usuários após cinco anos da criação.

A principal variável a ser testada é portanto o modelo de receita. Serão avaliados os modelos de receita anteriormente descritos, cada um corresponderá a um cenário a ser analisado.

No cenário atual, dificilmente uma empresa oferece o serviço de conversação online com nativos em que os nativos são também clientes do sítio, de forma a fornecer ferramentas de apoio para uma conversa focada no aprendizado de línguas. Quando a concorrência oferecia esse serviço, servia de ferramenta complementar para o aprendizado e não era o foco do sítio. Em outros sítios, essa ferramenta poderia ser utilizada de forma gratuita e apenas poderia ser feito com pessoas que estivessem disponíveis no momento, sem agendamento prévio.

A análise de mercado feita no plano de marketing, a descrição da empresa e do funcionamento dos produtos a serem oferecidos fazem parte da descrição mais detalhada da situação atual do cenário.

9.2.2 Identificação dos principais Stakeholders envolvidos

São diversos stakeholders que influenciam o negócio. Entre eles são os concorrentes, consumidores, fornecedores, governos, órgãos regulatórios, empresas de tecnologia, mídia e parceiros.

Os principais a serem considerados na análise são os concorrentes e os consumidores. Entende-se que os fornecedores não influenciam muito o mercado de línguas online, pois se tratam de fornecedores de outros mercados, e o nicho deste é muito pequeno para eles. Os governos e órgãos regulatórios muito provavelmente em curto prazo não irão tomar medidas que afetem o mercado. E a mídia e parceiros serão definidos posteriormente, e se tratam de *stakeholders* secundários, que não possuem uma influência tão grande quanto os consumidores do serviço.

Os consumidores do serviço são aqueles que usarão a plataforma, o serviço precisa ser ajustado de forma a atender as necessidades e desejos deles.

Os concorrentes, caso o negócio consiga suprir necessidades de clientes, irão começar a atuar com o mesmo produto de forma a roubar demanda. Entende-se que eles estão bem atentos ao mercado e muitos possuem mais recursos, atuando mais rapidamente e de forma agressiva.

Dessa forma questões relacionadas a clientes são incertas. Os concorrentes possuem reação predeterminada, de acordo com o sucesso do negócio. No curto prazo, as tendências e variáveis criadas pelo governo, órgãos regulatórios, empresas de tecnologia, mídia e parceiros, podem ser considerados constantes.

9.2.3 Identificação das forças-chave e tendências no ambiente local

Fatores que influenciam diretamente o sucesso da decisão são a aceitação boa dos clientes em relação a determinado modelo de receita, e a quantidade de usuários que um determinado modelo de receita teria.

Fatores que influenciam diretamente no fracasso da decisão são a entrada de novos concorrentes, a expansão dos negócios dos concorrentes já existentes, a aceitação baixa dos clientes em relação a determinado modelo de receita, ou o desenvolvimento de produtos substitutos que se mostrem mais aceitos pelos consumidores.

A outra variável que poderá variar com os cenários será o número de usuários em cada cenário, pois além de se tratar de uma.

9.2.4 Causas das incertezas e identificação das forças motrizes

Causas dessas incertezas são na maior parte das vezes as tendências relacionadas ao ambiente macro, chamadas de forças motrizes.

Para o mercado de línguas online são identificadas forças motrizes políticas, sociais, econômicas e tecnológicas. As forças motrizes políticas são os incentivos em relação ao uso

da Internet favorecendo a expansão da cultura de uso da Internet; a maior segurança nas redes online,

Forças motrizes sociais e econômicas é o aumento da renda, dependendo do aumento no poder de consumo, pessoas poderão gastar mais, influenciando o modelo de receita a ser adotado.

Em relação à tecnologia, a disseminação da tecnologia, facilidade de aplicação de uma certa tecnologia,

9.2.5 Definição de indicadores:

Os Indicadores serão formas de medir o sucesso de um determinado cenário. Através desses indicadores, é possível determinar quais as vantagens de cada tipo de modelo de receita. Os indicadores a serem utilizados serão indicadores financeiros. São eles: o investimento inicial, os custos, o ponto de equilíbrio e o Payback.

9.2.6 Seleção da lógica dos cenários

Como o escopo dos cenários é avaliar os diferentes modelos de receita propostos, ele será uma das variáveis adotadas para a geração de cenários. Outra variável ligada a essa questão que se mostra extremamente incerta em relação aos consumidores é a quantidade deles no futuro. Não se consegue estimar quantos usuários serão no futuro. E entende-se que dependendo do modelo de receita adotado, a quantidade de usuários poderá variar, pois o modelo de receita favorece ou não o uso da plataforma.

9.2.7 Detalhando os cenários

Serão feitos três cenários, cada um com um modelo de receita pré-fixado. As premissas que serão utilizadas são baseadas em um intervalo de tempo de cinco anos. O método para avaliação do melhor cenário consiste no tempo de retorno do investimento, contabilizando o número de futuros usuários e o ponto equilíbrio do negócio.

Para os cálculos serão considerados os custos, o número de usuários por cenário e a receita gerada por cada cenário. Os custos do modelo são avaliados considerando o capital a ser investido, o custo fixo de manutenção e o custo variável baseado na transação. Já o número de usuários que utilizarão a plataforma terá como base de cálculo a pesquisa realizada com os usuários. E a receita se baseia no número de usuários no sítio. Não serão considerados os impostos e taxas para a abertura e operações do negócio, pois ainda não se definiu em que países registrar a marca e em quais deles operar.

Os cenários serão descritos a seguir:

Cenário 1: Utilizando o modelo de receita baseado no modelo de cobrança de taxa na transação.

O custo do modelo considerado nesse cenário é calculado da seguinte maneira. O investimento inicial é relacionado ao custo de desenvolvimento do sítio. Como o desenvolvimento é complexo e não segue as etapas de um sítio de e-commerce, considera-se a possibilidade de contratação de um *web designer*. As empresas de *web design* focam-se apenas em sítios menos complexos, que podem ser produzidos adaptando-se o *design* da plataforma.

Tendo em vista o orçamento de um sítio simples da empresa Ants, dotado de páginas informativas, calendário e pagamento via Pagseguro, é possível estimar o custo da plataforma. As etapas previstas para esse tipo de sítio envolvidas são: Planejamento do sítio, Interface, Desenvolvimento, Lançamento e Homologação. E para ele foram estimadas 15 horas para o planejamento do sítio, 57 horas para Wireframe (guia visual para o *design* de interface), 53 horas para criação de Layouts, 45 horas para interface, e 10 horas para implementação e homologação. Em um total de 180 horas foi cobrado o valor de R\$18.000,00.

A empresa Digo por se tratar de um sítio com mais ferramentas precisa contratar um programador e um *web designer* que trabalhe integralmente no desenvolvimento por dois a três meses. A média do salário anual desses profissionais no mundo é de USD84.000,00 para o programador e USD76.000,00 para o *web designer*.(INDEED.COM, 2012) Chega-se a uma média de USD7.000,00 mensais para o programador, incluindo os bônus, férias e décimo

terceiro proporcional e USD6.333,00 para o *web designer*. O custo de três meses de trabalho de um programador e de um *web designer* soma, portanto, USD40.000. Além disso, é necessário que haja um analista de sistemas, que irá instalar as ferramentas para a plataforma e manter o bom funcionamento dela. Um analista custa em torno de R\$15.000 por mês, totalizando um investimento inicial equivalente a R\$125.000 para dólar cotado a R\$2,00, o que é condizente comparado com o valor cobrado para um sítio simples, levando em conta sua complexidade.

Tabela 7: Custo de desenvolvimento da plataforma.

	Meses	Salário mensal	Total
Programador	3	USD7.000	USD21.000
Web designer	3	USD6.333	USD19.000
Analista de sistema	3	R\$15.000	R\$45.000
		SOMA TOTAL	USD40.000+R\$45.000
			ou R\$125.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

O custo de manutenção é dado através do custo da manutenção feita pelo *web designer* e pelo programador, do custo do monitoramento feito pelo analista de sistema em período integral de trabalho, e a hospedagem cobrada pelo fornecedor do servidor. A hora cobrada pela assistência de manutenção é em média de USD43,75 para o programador e de USD39,60 para o *web designer*, seguindo os valores apresentados anteriormente. Serão considerados necessários os serviços de 10 horas mensais de manutenção por parte do *web designer* e 10 horas mensais do programador. A hospedagem é de R\$99,90/ mês o valor de seguindo o plano business da Locaweb. As características de um servidor no plano business são descritas na tabela a seguir.

Tabela 8: Características do Plano de hospedagem da Locaweb.

Plano Business	
Sítios	5 sítios
Domínios e subdomínios	Ilimitados
Armazenamento e Transferência	Ilimitado
E-mail	50 caixas x 5 GB cada
Bancos de dados	15 x 1 GB (3 por sítio)

Ambiente	Convencional
Outros produtos do pacote:	• Criador de sítios • 5 mil e-mails marketing/mês • Loja Virtual e ferramentas para atendimento online

Fonte: <http://www.locaweb.com.br>, acesso em 2012

Dessa forma o custo de manutenção mensal a ser considerado é de R\$19.766,90, considerando os custos de manutenção feita pelos profissionais de programação e *design* e o serviço de hospedagem de sítio e uma quantia para marketing. Como no início não se tem muito capital para investir, o cálculo dos gastos de marketing será ser feito a partir de uma quantia fixa e uma quantia variável, dependendo do lucro gerado. Inicialmente o investimento em marketing será feito para anúncio no Google, posteriormente haverá verba para investimento em outros meios de comunicação.

Tabela 9: Custo de manutenção.

	Em dólares	Em reais
Programador	10 horas de USD43,75	R\$875,00
Web designer	10 horas de USD39,60	R\$792,00
Analista de sistemas		R\$15.000
Hospedagem		R\$99,90
Marketing		R\$3.000,00
	SOMA TOTAL	R\$19.766,90

Fonte: Elaborado pela autora.

O custo variável a ser considerado será o custo de transação mais o custo de marketing. Nesse modelo, quem arca indiretamente com o custo da transação é o professor. Será cobrado dele uma taxa que possa cobrir o meio de pagamento e ainda fornecer lucro para o sítio, uma taxa de contribuição para o sítio arcar com suas despesas será de 10% com os 4,99% exigidos pelo cartão, inclusos. O serviço oferecido pelo Pagseguro possibilita a transação pelo sítio. A tabela de taxas e tarifas para uma conta empresarial é mostrada a seguir. O Pagseguro define a conta empresarial como uma conta para pessoa jurídica que efetue vendas pela Internet.

Tabela 10: Valores cobrados pelos serviços do Pagseguro.

TABELA DE TAXAS E TARIFAS	CONTA EMPRESARIAL
Abertura de conta	R\$ 0,00
Manutenção (semanal, mensal, anual, etc.)	R\$ 0,00
Cancelamento e encerramento de conta	R\$ 0,00
Efetuar pagamentos	R\$ 0,00
Transferir valores para os principais bancos **	R\$ 0,00
Adicionar fundos à sua conta PagSeguro via transferência online ou depósito	R\$ 0,00
Outras tarifas	R\$ 0,00
Recebimento de pagamentos por débito online e boletos	4,99%
Recebimento de pagamentos por cartão de crédito e saldo PagSeguro	4,99%
Tarifa de recebimento por transação	R\$ 0,40
Devolução de pagamento ou estornos	R\$ 0,00

*Contas Pessoais não podem receber pagamentos por cartão de crédito.

**O PagSeguro não cobra taxas para transferência de dinheiro para contas bancárias.

Fonte: pagseguro.uol.com.br, 2012

Dessa tabela conclui-se que o preço cobrado por esse serviço é de R\$0,40 mais 4,99% do valor da transação. Além disso, considera-se um custo de 20% do lucro para o marketing, responsável pela divulgação da empresa. O custo total pode ser calculado somando os valores do investimento inicial, do custo de manutenção e do custo variável. No início, não será investido em marketing, até o ponto de equilíbrio, onde se começa a investir mais em propaganda. Será feito o cálculo dos gastos de marketing dessa maneira, pois caso fosse uma porcentagem da receita, a comparação com os outros modelos de receita seria mais difícil.

Tabela 11: Custos de investimento e operacional.

	Valor
Investimento inicial	R\$125.000
Custo mensal	R\$16.766,90
Custo variável	R\$0,40 x + 4,99% y + 20%lucro, onde x=número de transações em um mês e y=valor total das transações em um mês

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a estimativa do número de usuários da plataforma, irá ser considerado o benchmark feito a partir da concorrência. Considerando o horizonte de 5 anos, o melhor cenário indica 10.000 usuários, que é aproximadamente a quantidade de usuários dos maiores sítios de línguas, depois de 5 anos de fundado. Considera-se esse valor, pois nesse modelo de receita considerado, haverá um ajuste natural da demanda e da oferta, possibilitando que todos os interessados em línguas sejam usuários do sítio. As pessoas que não estão dispostas a pagar pela conversação podem entrar em contato com aqueles que não cobram a conversação. A pesquisa mostrou também que 35% dos usuários não gostariam de pagar nada, portanto, 35% não efetuariam transações pelo sítio e não gerariam receita para a plataforma.

A receita por sua vez poderá ser calculada através do número de usuários no sítio e do ticket médio desses usuários. Como forma de estimação desse preço será utilizada a pesquisa realizada com os potenciais consumidores do serviço. A partir das informações dadas, o preço médio pago por aula incluindo aqueles que não pagariam nada é de USD 11,56, que equivale a R\$23,12. Contabilizando apenas aqueles que pagariam pela conversação, chega-se ao valor de USD17,74 ou R\$35,49. Esse valor representa a quantia média que as pessoas pagariam por uma hora de conversação online com um nativo e é o valor máximo que pode ser alcançado, pois é uma média do valor máximo que as pessoas ainda estariam dispostas a pagar.

Também foi utilizada a pesquisa para a estimativa do tempo gasto mensalmente na plataforma. Os consumidores pesquisados que gostariam de praticar conversação pela internet com nativos disseram estar interessados a reservar em média 6 horas por mês para a aprendizagem de línguas através da conversação online com nativos, e como esse número é menor do que a média de horas que eles reservariam para o ensino de sua língua materna, será utilizado como referência.

A equação do custo mensal é dada por:

$$\text{Custos mensais} = R\$16.766,90 + R\$0,40 * X + 4,99\% * Y + 20\% \text{receita}$$

Onde X= número de transações efetuadas na plataforma em um mês;

Y= montante total pago através da plataforma em um mês.

O número de transações e o montante total pago através da plataforma podem ser calculados pelas fórmulas que seguem.

$$X = 6 \frac{\text{horas}}{\text{usuário em um mês}} * 65\% * \text{número de usuários na plataforma}$$

$$Y = 6 \frac{\text{horas}}{\text{usuário em um mês}} * \frac{R\$35,49}{\text{hora}} * 65\% * \text{número de usuários na plataforma}$$

Substituindo essas duas equações no cálculo do custo e simplificando obtém-se um custo dependente do número de usuários ativos na plataforma.

Custos mensais

$$= R\$19.766,90 + R\$8,47 * \text{número de usuários na plataforma} \\ + 20\% \text{ lucro}$$

A receita pode ser calculada através da cobrança de 10% do montante total pago através da plataforma. Deve se deixar claro ao usuário que desses 10%, R\$0,40 mais 4,99% do valor é dado direto ao Pagseguro. Pelo fato do Pagseguro cobrar uma taxa de R\$0,40 por transação, é preciso estipular um valor mínimo para a transação através da plataforma. Caso o valor seja menor que R\$8,00 e seja cobrado apenas 10% desse valor para a plataforma, ela não ganhará nada, pois os R\$0,80 ganhos são destinados diretamente para o pagamento do Pagseguro. Ao estipular um valor mínimo como R\$10,00, a plataforma acaba recebendo pelo menos R\$0,10 na transação. Existem outros meios de cobrança para que o sítio não ganhe menos que seu custo variável, como por exemplo estipular que para valores baixos, o valor da taxa cobrado será mais alto. Entretanto, para simplificar o cálculo será utilizada uma taxa de 10%. A receita se dará segundo a equação:

$$Receita = 10\% * 6 \frac{\text{horas}}{\text{usuário em um mês}} * \frac{R\$35,49}{\text{hora}} * 65\% * \text{número de usuários}$$

O ponto de equilíbrio para esse tipo de modelo de receita pode ser obtido igualando a receita com o custo. O resultado indica o número de usuários ativos necessários para que não haja prejuízo na operação. Chega-se a um número de 3678 usuários ativos. Esse é a quantidade mínima necessária para não ter prejuízo, levando em consideração as premissas adotadas. A seguir, é mostrado o gráfico do ponto de equilíbrio.

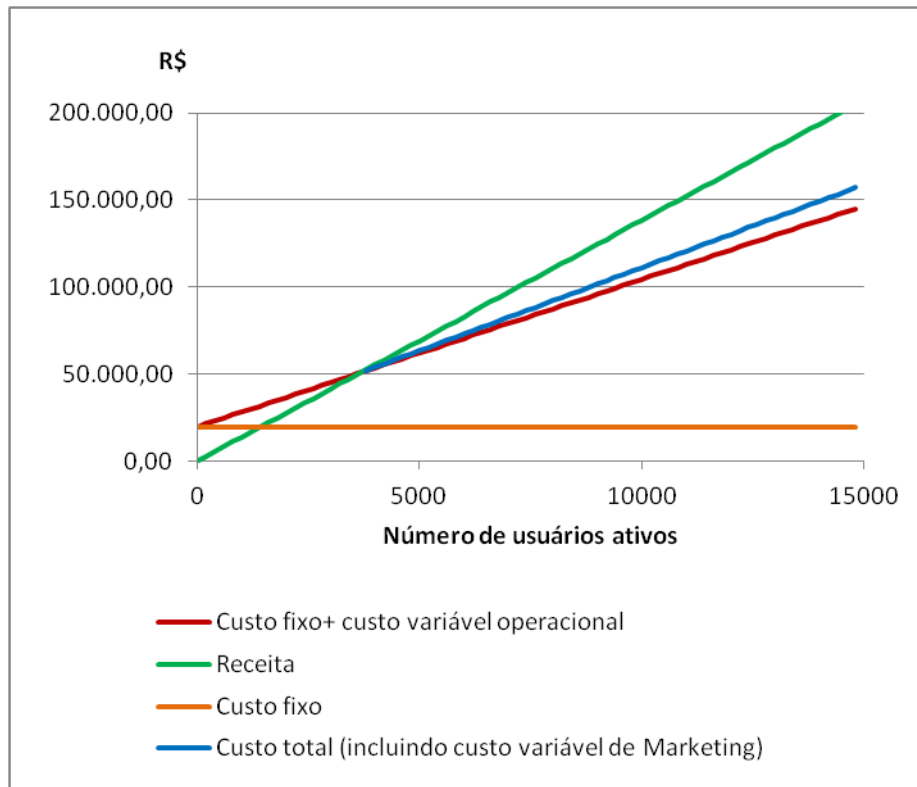


Gráfico 4: Ponto de equilíbrio para o modelo de taxa na transação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Para estimar o prazo de recuperação do investimento inicial. É utilizado o método do Payback, representado pela fórmula:

$$Payback = \frac{\text{Investimento}}{\text{Retorno por período}}$$

O investimento é o investimento inicial calculado anteriormente e o retorno por período é o lucro no período. Como já descrito anteriormente, o número de usuários ao final dos 5 anos que servirá de cálculo para o lucro é de 10 milhões de usuários. Será contabilizada a média por ano e será considerado um crescimento linear no número de usuários, dessa forma, para o primeiro ano serão considerados 1 milhão de usuários, para o segundo ano, 3 milhões de usuários, para o terceiro ano 5 milhões e assim por diante.

A lógica por trás da fórmula do Payback é que para um investimento cujo o retorno por período é constante, é possível calcular o tempo para que o investimento seja pago e a partir do qual, o retorno passa a ser posse do investidor e não mais para pagamento do investimento. Entretanto, como o número de usuários cresce ao longo do tempo, aumentando o retorno, o cálculo não pode ser feito dessa forma. Uma solução para o cálculo do payback é calcular o lucro em cada um dos anos e ir subtraindo do investimento, quando o valor se

tornar negativo, significa que o investimento terá sido retornado. Por exemplo, começa-se subtraindo o lucro no primeiro ano, caso o valor seja positivo, segue-se para o segundo ano, onde se subtrai o lucro do segundo ano e assim por diante. Caso a diferença seja negativa, pode se concluir que o investimento é pago naquele período de 1 ano. O mesmo pode ser feito com períodos menores como meses.

Nessa fórmula não será contabilizada a inflação e aumento ou queda do valor do capital, será utilizado o valor nominal. Simplificadamente, o lucro pode ser obtido através da diferença entre a receita e o custo. Cada ano apresenta um lucro diferente, dependendo do volume e valor das transações. A fórmula para o cálculo do lucro é dado por:

$$Lucro = Receita - Custo$$

$$\begin{aligned} Lucro = & 10\% * 6 \frac{\text{horas}}{\text{usuário em um mês}} * \frac{R\$35,49}{\text{hora}} * 65\% * \text{número de usuários} \\ & - 20\% \text{ lucro} - R\$19.766,90 \\ & - \left(R\$0,40 * 6 \frac{\text{horas}}{\text{usuário em um mês}} + 4,99\% * \frac{6 \text{ horas}}{\text{usuário em um mês}} \right. \\ & \left. * \frac{R\$35,49}{\text{hora}} \right) * 65\% * \text{número de usuários} \end{aligned}$$

Para o primeiro ano em que o número de usuários considerados é de 1 milhão, o lucro é de R\$ 4.283.700,16 em média no mês em que houverem 1 milhão de usuários ativos, um valor bem superior ao do investimento inicial, mostrando que no primeiro ano que é a estimativa desse valor de usuários, o investimento já se paga.

Cenário 2: Utilizando o modelo de receita baseado no modelo de assinatura

O investimento inicial para todos os modelos de receita devem ser o mesmo, pois estão relacionados ao custo de desenvolvimento da plataforma. O cálculo para o custo de manutenção ocorrido também é considerado igual. O que muda é o número de usuários e também o número de transações ocorridas no sítio, além da forma como é calculada a receita.

Na pesquisa foi indicado que 35% não pagariam nada por uma hora de conversação. Essas pessoas não seriam usuários da plataforma, caso ele cobrasse um valor fixo mensal para seu uso. Como a plataforma tem como missão integrar culturas, é essencial manter o preço baixo para que mais pessoas tenham a oportunidade de participar da comunidade. Tendo em

vista a pesquisa, o valor mais baixo citado para o pagamento da hora de aula foi de USD1, considerando que o usuário usará mais de uma hora a plataforma, talvez esteja disposto a pagar mais. O valor baixo mais citado foi de USD5, o equivalente a aproximadamente R\$10,00. Esse será, portanto, o valor adotado para o preço mensal da plataforma. Comparando o valor com o preço da concorrência, se verifica um preço competitivo: busuu.com cobra R\$149,99 anuais, uma média de R\$12,50 por mês e o livemocha.com cobra R\$159,90 anual, o equivalente a 13,30 por mês. O que pode ser feito para aumentar a receita é oferecer um pacote especial para os usuários dispostos a gastar mais. Seriam pacotes com acesso exclusivo a algumas ferramentas, de modo a otimizar o uso do sítio.

O custo fixo é o mesmo do modelo anterior, o custo variável depende do número de usuários. É preferível que o período para pagamento seja maior, usuário pague um trimestre ao invés de mensalmente pelo custo da transação cobrada pelo Pagseguro. A receita gerada é dada pela mensalidade multiplicada pelo número de usuários ativos. As equações para os cálculos são mostradas a seguir:

$$\text{Investimento inicial} = \text{R\$}125.000,00$$

$$\text{Custo mensal} = \text{R\$}19.766,90 + \frac{\text{R\$}0,40 * n}{3} + 4,99\% * \text{R\$}10,00 * n + 20\% \text{ lucro}$$

$$\text{Receita mensal} = \text{R\$}10,00 * n$$

Onde n= número de usuários

O ponto de equilíbrio para essas equações é de 2877 usuários. As equações são verificadas no gráfico do ponto de equilíbrio.

No mês em que tiverem 1 milhão de usuários, o lucro gerado será de R\$5.482.320,61 , um valor também bem maior que o investimento inicial. A tendência nesse modelo de negócios é haverem menos usuários cadastrados.

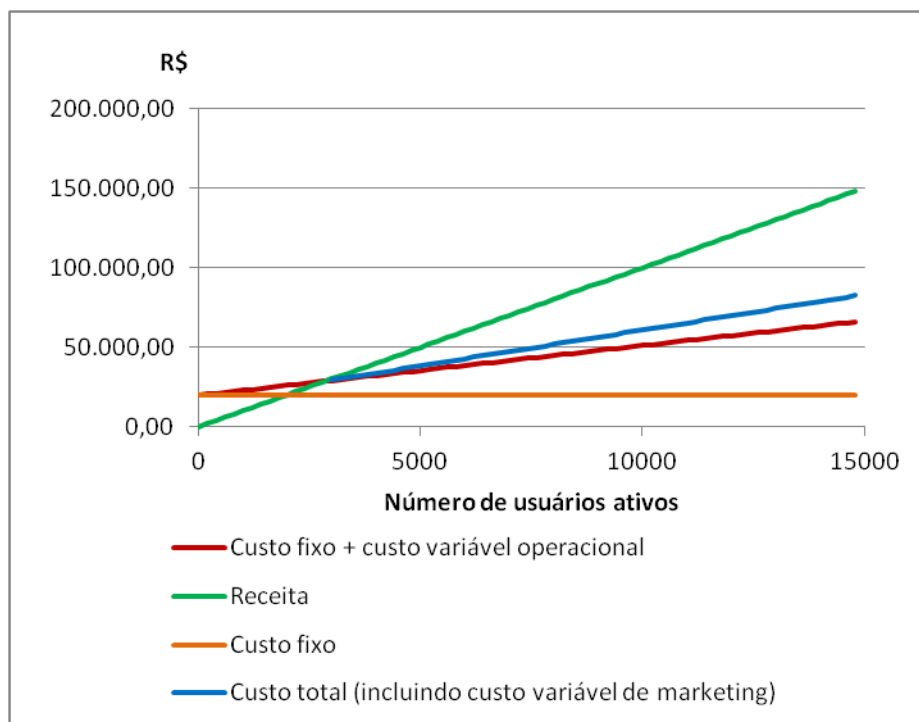


Gráfico 5: Ponto de equilíbrio para o modelo de receita por assinatura.
Fonte: Elaborado pela autora.

Cenário 3: Utilizando o modelo de receita baseado somente em propaganda

Nesse modelo o que importa é o número de usuários ativos. Não será contabilizado custo de transação pois não há transação nesse modelo. Os custos de investimento serão considerados os mesmos dos modelos anteriores, entretanto o custo variável muda um pouco por não haver transação pela plataforma.

Para a receita, existem três formas básicas de se cobrar por anúncios no sítio: taxa fixa, CPM (Custo Por Mil) e CPC (Custo Por Clique). O modelo ilustrativo aqui adotado é o CPM, que é o sistema mais utilizado atualmente. Para o cálculo da receita por anúncio são necessárias algumas premissas. Vamos supor que o usuário entre no sítio somente quando deseja ou conversar com um nativo ou agendar uma conversação. E vamos supor que 50% das vezes que ele realiza a conversação, ele agenda antes, assim como apontado na pesquisa que não existe uma preferência visível quando perguntados sobre as aulas esporádicas ou espontâneas.

Dessa forma, o usuário irá utilizar a plataforma em média 6 vezes por mês para conversação, e em média terá que entrar 3 vezes por mês para agendar as conversações, o que totaliza 9 visitas por mês por usuário. Vamos supor que em cada visita, o usuário passe em média por 5 páginas no sítio. Os tipos de páginas mais visitadas serão: página inicial, página

de procura, página de perfil de um usuário, página de agendamento, página de conversação. Portanto, cada usuário entraria em 45 páginas por mês.

Planeja-se que não haja muitos anúncios no sítio para que se possa cobrar um valor maior por anúncio e para que o usuário não se incomode muito ao utilizar a plataforma. Serão colocados apenas 2 anúncios por página. E por cada mil visualizações será cobrado R\$25,00, que é um valor razoável, tendo em vista que a maioria dos sítios cobram entre R\$10,00 e R\$150,00. Não será cobrado um valor inferior a esse, pois a propaganda consegue ser direcionada: todos os usuários são interessados no aprendizado de línguas estrangeiras e conhecimento de novas culturas. Posteriormente é possível aumentar o preço do anúncio.

As fórmulas para cálculo são as seguintes:

$$\text{Investimento inicial} = \text{R\$}125.000,00$$

$$\text{Custo mensal} = \text{R\$}19.766,90 + 20\% \text{ lucro}$$

$$\text{Receita mensal} = \frac{\text{R\$}25,00}{1000 \text{ anúncios}} * n * 45 \frac{\text{páginas}}{\text{usuários em um mês}} * 2 \frac{\text{anúncios}}{\text{página}}$$

Onde n= número de usuários

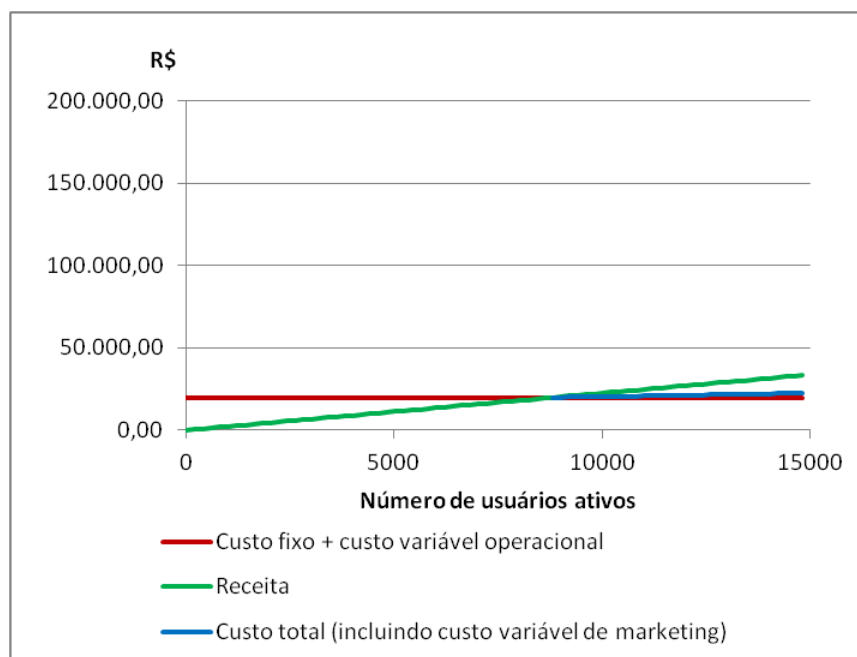


Gráfico 6 Ponto de equilíbrio para o modelo de propaganda.

Fonte: Elaborado pela autora

O ponto de equilíbrio é alcançado ao ter 8785 usuários ativos na plataforma. E quando houver 1 milhão de usuários, o lucro será de R\$1.784.187,28 mensais, o que também é suficiente para arcar com o investimento inicial.

9.2.8 Implicações

Todos os três cenários analisados se mostraram viáveis. Os valores do cenário 2 foram melhores, entretanto, o número de usuários nesse modelo tende a ser menor, pois não permite que usuários utilizem as ferramentas sem o pagamento da assinatura. Estima-se que o valor de assinantes seja 35% menor do que caso não houvesse custo de assinatura. Considerando esse fator, o primeiro modelo se apresenta mais atraente, uma vez que o ponto de equilíbrio do segundo modelo equivale a 65% dos interessados nesse tipo de plataforma. Ao estipular que os 2877 usuários necessários para o ponto de equilíbrio no segundo modelo representa apenas 65% dos usuários e que 100% seriam 4426, os 3678 apresenta ser um número menor de usuários necessários para o equilíbrio. O terceiro modelo se mostra menos atraente, seria interessante mesclar com os outros modelos, mas muitos usuários se incomodam com a presença de propagandas.

Os modelos de assinatura e de cobrança da porcentagem da transação apresentam resultados muito semelhantes e sensíveis, caso o cálculo do valor da assinatura fosse um pouco maior, a perspectiva mudaria. E caso a média da quantia gasta por usuário for menor do que a estipulada para o primeiro modelo, o resultado também seria diferente. Entende-se que a metodologia de cenários não fornece uma resposta exata, de modo a se os valores encontrados forem muito semelhantes, deve-se considerar testar os modelos de receita que levaram a esse resultado.

O que Eric Ries (2011) sugere em seu livro sobre *startups* é testar a ideia de forma a gastar pouco dinheiro. E somente se o conceito for bem aceito, ele deve ser desenvolvido mais profundamente. Ambos os conceitos são complexos de serem desenvolvidos. O primeiro teste da ideia foi efetuado ao realizar o teste através do Skype, este foi simplificado e testou a aceitação da ideia em linhas gerais. O que precisa ser testado nesse momento é o modelo de receita que necessita de infraestrutura bem desenvolvida, oferecendo ferramentas próprias, não há porque alguém pagar por algo que já é de graça. O que deve se fazer é escolher um

deles e apostar os investimentos. A adaptação entre os modelos pode ser feita de forma mais fácil, pois a infraestrutura necessária é a mesma.

10 CONCLUSÕES

O presente plano de negócios teve como objeto de estudo a empresa Digo, uma startup de intercâmbio de línguas na Internet. Trata-se de um negócio que integra culturas e expande horizontes ao propor que cada indivíduo é potencial professor de sua língua materna e através de contatos cada usuário da plataforma pode encontrar outros dispostos a ensinar uma língua estrangeira de seu interesse.

O desenvolvimento desse documento teve como objetivo o aprimoramento da ideia, testar a viabilidade do conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão, de forma a apresentar um conceito viável na sua conclusão.

Fizeram parte desse plano, o plano de marketing, plano operacional- tecnológico e o plano financeiro. Para o desenvolvimento de suas partes foram analisadas literaturas específicas de cada tema a fim de ter embasamento teórico para as análises e foi realizado um questionário de modo que também houvesse certo embasamento prático para as análises.

No plano de Marketing, foi analisado o mercado, definido os consumidores, analisado a concorrência e definido o mix de marketing da empresa. A partir das definições detalhadas e do benchmark feito a partir das informações das demais organizações no mercado, foi possível organizar melhor a visão interna da empresa e elaborar diferenciações competitivas para a empresa.

No plano operacional tecnológico foi detalhado o funcionamento da plataforma, tendo em vista os aspectos de marketing. Além disso, foram listadas as principais ferramentas e fornecedores necessários para o desenvolvimento da plataforma.

No plano financeiro são analisadas os modelos de receita que existem para o mercado online e analisados de forma a selecionar os modelos aparentemente viáveis para esse negócio. Para a validação dos modelos, foram utilizados cenários a fim de apresentar as diferenças financeiras entre eles. Concluindo-se que os três modelos por cobrança de taxa na transação, por assinatura e por propaganda, são viáveis. Mas os que melhor se adequam ao negócio tendem a ser o de cobrança de taxa na transação e o de assinatura.

Para os próximos passos será necessário o início do detalhamento dos aspectos técnicos da plataforma, assim como a definição da equipe de projeto. Posteriormente, deve-se testar os modelos de receita, analisando qual delas tem melhor aceitação no mercado. Outro

ponto a ser definido é como serão arrecadados os recursos financeiros para o negócio, estipula-se então se será utilizada a ajuda de uma *venture capital*, uma *private equity* ou uma incubadora ou se será utilizado capital dos gestores, de investidores anjos ou de empréstimos. Os empreendedores devem se informar também de aspectos legais da abertura da empresa, como código de defesa ao consumidor, processo de abertura da empresa, registro da empresa, contratação de empregados, tributação, taxas e encargos sociais.

Em suma, o trabalho foi de extrema importância para o entendimento do mercado e evolução das ideias de produto, ao passo que houve diversas iterações entre a autora e o empreendedor, com o objetivo de se encontrar o modelo mais viável. Durante o processo de desenvolvimento do plano de negócios houve aprendizado relevante para a empresa, aprendizado acerca seu ambiente, seus concorrentes, seus consumidores e seu funcionamento interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMS, R. **The Successful Business Plan: Secrets And Strategies**. 4th ed. Palo Alto, CA. The Planning Shop. 2003. 417 p.

ALEXANDER, B. Web 2.0: A New Wave of Innovation for Teaching and Learning? **EDUCAUSE Review**, vol. 41, no. 2: 32–44. March/April 2006

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. Apresenta a definição de *startup*. Disponível em: < <http://www.abstartups.com.br/> > Acesso em 13 out. 2012.

BOAVENTURA, J.; FISCHMANN, A.; COSTA, B. Desenvolvimento de um método para a geração de variáveis- chave de cenários: um ensaio no setor de automação comercial no Brasil. Em: **Estratégia contemporânea: Internacionalização, Cenários e Redes**. Campinas, SP. Akademika Editora. 2008.

BUSINESS SCHOOL.. **Key trends of language learning point towards online language learning**. 2012. Disponível em: < <http://blog.busuu.com/the-busuu-com-language-barometer-2012-results/> >. Acesso em: 9 set. 2012

BOOMS, B.H.; BITNER, M.J., Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H., George, W.R. (Eds), **Marketing of Services**, Conference Proceedings. American Marketing Association. Chicago, IL, pp.47-51. 1981

CATRACA LIVRE. Fale mais: 101 links para aprender qualquer idioma de graça. **Catraca Livre**. Disponível em:< <http://catracalivre.folha.uol.com.br/2012/07/101-links-para-aprender-qualquer-idioma-de-graca/> > Acesso em: 1. Set. 2012.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, Vol 11, N. 3, pp. 529-555. 2002.

DATAPOPULAR em apresentação ao Banco Central. 2011. **O Consumidor Emergente e a Demanda por Inclusão Financeira**. Disponível em: < http://www.bcb.gov.br/pre/evnweb/atividade/21.11_painel1_mesa2_renato_meirelles_201201031343322000.pdf > Acesso em 6 Jul.2012

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura. 2006

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. Tradução de Arlete Simille Marques- São Paulo. Nobel. 2001.

DORNELAS, J. Plano de negócios: segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? In: **VII Simpósio de Engenharia de Produção**, 2000, Bauru, SP: Unesp 2000.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 8. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

E-BIT.**Webshoppers**. 26.ed. 2012. Disponível em: < <http://www.webshoppers.com.br/webshoppers/WebShoppers26.pdf> > Acesso em 20 jul 2012

EHRlich, P.J.; MORAES. E.A. **Engenharia econômica**: avaliação e seleção de projetos de investimento. 6. Ed. São Paulo. Atlas. 2005

FELIPINI, D. **Oportunidades de negócio na Internet como contratar e avaliar um nicho de mercado**. 2003. Disponível em: < www.abc-commerce.com.br > Acesso em: 10 Out. 2012

FERREL; O.C.; Harline, M. **Marketing Strategy**. 4. ed. South Western College Pub. 2007. 744 p.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. Edição. Porto Alegre. Bookman. 2012

GITAHY, Y. O que é uma *startup* [Entrevista a Daniela Moreira] **EXAME.com**, 20 Out 2010. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup> > Acesso em 07 Set.2012

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo. Pearson Addison Wesley.2004. 745p.

GRINBLATT, M. E TITMAN, S. **Mercados financeiros & estratégia corporativa**. 2. ed. Porto Alegre. ARTMED. 2002.

HOMBURG, C.; KROHMER, H. **Grundlagen des Marketingmanagements**: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 2. Auf. Wiesbaden. Gabler. 2009. 325 p.

IBGE (Instituto Brasileiro de geografia e Estatística). Pesquisa de Orçamentos familiares: Despesas, Rendimentos e Condições de Vida. 2008-2009. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf > Acesso em: 30 jul. 2012.

JOHNSTON, R.; CLARK, G.. **Administração e operações de serviço**. 1. ed. 5. reimp. São Paulo. Atlas. 2011.

KOTLER, P. E ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Revisão técnica: Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo. Ediouro. 2009.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. Tradução de Arlete Simille Marques. Revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2006.412p.

LUÍS, L. Moeda virtual cresce e começa a gerar polêmicas. **Jornal Folha de São Paulo**. São Paulo. 13/07/2011. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/tec/942906-moeda-virtual-cresce-e-comeca-a-gerar-polemicas.shtml> > Acesso em: 15 Out 2012

MAGRETTA, J.. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review** - r0205f. 2002

MAIER, R.. **Knowledge Management Systems**. Information and Communication Technologies for Knowledge Management. 3. ed. Berlin- Heidelberg- New York. Springer. 2007

MOLINA, F. Conceito de iconomia e ‘FMI do bem’ são próximos passos da moedas criativas. **USP ONLINE DESTAQUE** Caderno Sociedade, 16 out 2012. Disponível em: < <http://www5.usp.br/18060/conceito-de-iconomia-e-fmi-do-bem-sao-proximos-passos-da-moedas-criativas/> > Acesso em: 18 out 2012.

MONIER, P. **Os donos da rede**: as tramas políticas da Internet. São Paulo. Edições Loyola. 2006.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio**: teoria geral. Baurueri, SP: Manole. 2011.

NAKAGAWA, M. **Material da disciplina Empreendedorismo**: elaboração de um plano de negócio. Curso de especialização Industrial- CEAI. Fundação Vanzolini. 2008.

O'REILLEY, T. What is web 2.0: design Patterns and Business models for the next generation of software. **Communications & Strategy**, no. 65, 1st quarter 2007, p.17.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Self published. 2009.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. 7. reimp. Rio de Janeiro. Elsevier. 2004.

RIES, E. **The Lean Startup**. 1st ed. Crown Business. 2011. 320 p.

RINGLAND, G.. **Scenario Planning: Managing for the Future**. 2^a ed. John Wiley & Sons, Ltd. 2006.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planing, a tool for strategic thinking. **Sloan management Review**, v. 36, n. 2, p. 25-40, winter 1995

SCHWARTZ, P. **Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. SP, Ed. Página Aberta. 1995

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**. Traduzido por Luiz Fernando Esteves. 3. Edição. São Paulo. Editora Nova cultural. 2004.

SMITH, N. Naspers Buys Brazil's BuscaPe.com for \$342 Million (Update1). **Bloomberg**, Set. 2009. Disponível em: < <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a4sbmh9NTlSg> > Acesso em: 30 out.,2012

SEBRAE. Disponível em < <http://www.uc.sebrae.com.br> > Acesso em 13 Out. 2012

SPEARS, L. Facebook Set for Public Debut After IPO Seals \$104 Billion Value. **Bloomberg**, May 18, 2012. Disponível em: < <http://www.bloomberg.com/news/2012-05-18/facebook-set-for-public-debut-after-ipo-seals-104-billion-value.html> > Acesso em: 30 out. 2012

VALE, B. Segmentação nas redes sociais: o indivíduo é o segmento? 23 Maio 2010

Terraforum. Disponível em <

www.terraforum.com.br/blog/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=181 > Acesso em 14 Out 2012

APÊNDICE

Apêndice A: Questionário realizado para entender as necessidades dos consumidores

Perguntas da pesquisa

As perguntas da pesquisa foram realizadas em português e inglês. Para que ambos brasileiros e estrangeiros pudessem responder ao questionários.

Olá,

Estamos construindo uma plataforma de intercâmbio de idiomas. Para entender as necessidades de nossos clientes, pedimos que você responda a algumas perguntas sobre a aprendizagem de línguas. Suas respostas aqui vão nos ajudar a criar a plataforma online de intercâmbio línguas com todas as características que faltam em outros sítios. Para completar esta pesquisa você vai precisar cerca de apenas cinco minutos.

Dados pessoais

Nome: (opcional)

País de origem:

Idade:

Sexo:

Profissão:

Nível de Escolaridade: (ensino fundamental, ensino médio, ensino superior incompleto, ensino superior completo)

e-mail: (opcional)

Língua materna:

- Inglês
- Espanhol
- Alemão
- Francês
- Italiano
- Português
- Outro (especificar)

Quais são os sítios que você mais utiliza?

Quais serviços online pagos você utiliza (ex. Amazon, Groupon, Estadão,...)?

Aprendizado de línguas

1. Que línguas você gostaria de aprender e ainda não possui nenhum conhecimento?
 - Inglês
 - Espanhol
 - Alemão
 - Francês
 - Italiano
 - Português
 - Outro (especificar)

2. Que línguas você conhece pelo menos em um nível básico que gostaria de aprimorar?
 - Inglês
 - Espanhol
 - Alemão
 - Francês
 - Italiano
 - Português
 - Outro (especificar)

3. Que línguas está aprendendo no momento?
 - Inglês
 - Espanhol
 - Alemão
 - Francês
 - Italiano
 - Português
 - Outro (especificar)

4. Quanto tempo estaria disposto a reservar para treinar línguas através de conversação online com um nativo?
 - nada
 - 1 hora por mês
 - 2 horas por mês
 - 1 hora por semana
 - 2 horas por semana
 - 3 horas por semana
 - Outro (especificar)

5. Quanto você gastou (em dólares) com línguas no último ano (cursos, livros,...)?
6. Até quanto (em dólares) estaria disposto a pagar para ter uma hora de conversação?
7. Caso você tivesse aulas de conversação pela Internet, você gostaria de receber aulas periodicamente (ex: uma vez por semana) ou espontaneamente (ex. quando tiver tempo)?
 - Periodicamente
 - Espontaneamente
8. Quais meios você utiliza hoje para aprender línguas?
 - Livros
 - Vídeos
 - Áudios
 - Conversação com nativos
 - Conversação com professores ou outros alunos
 - Curso de línguas em escolas de idiomas
 - Cursos de línguas online
 - Professor particular
9. Como você escolheria um professor pela Internet?
 - Simpatia (dada através de notas dos usuários anteriores)
 - Didática (dada através de notas dos usuários anteriores)
 - Áreas de conhecimento
 - Sotaque (de determinada região)
 - Número de pessoas que já tiveram aula com ele
 - Comentários de outros usuários
 - Foto
 - Preço
 - Indicação
 - Outros (especificar)

Ensino de sua língua materna

10. Você daria aulas pela Internet, através de uma plataforma?
 - Sim

- Não
- Não sei

11. Caso fosse dar aulas de treino em sua língua materna a outra pessoa, quanto cobraria por hora (em dólares)?

12. Quanto tempo estaria disposto a reservar para dar aulas de treino em sua língua materna?

- nada
- 1 hora por mês
- 2 horas por mês
- 1 hora por semana
- 2 horas por semana
- 3 horas por semana
- Outro (especificar)

13. Dinheiro é uma forma de te encorajar a dar aulas em sua língua materna?

- Sim
- Não

14. Quais outros fatores te incentivam a dar aulas?

- Nenhum
- Lazer (gosta de ensinar ou conversar)
- Conhecer novas pessoas
- Conhecer novas culturas
- A possibilidade de receber aulas em troca
- Outros (especifique)

Plataforma Online

15. Quais são características de uma boa plataforma de línguas?

16. O que você considera uma barreira para o uso de uma plataforma de conversação para aprendizado de línguas?

Design do formulário

O formulário possui o mesmo *design* do sítio para que a marca fosse associada ao questionário. O questionário foi elaborado nas versões inglês e português, e estava disponíveis nos seguintes links respectivamente: <http://project-digo.org/limesurvey/index.php?sid=21262&=Y&lang=pt-BR> e <http://project-digo.org/limesurvey/index.php?sid=21262&lang=en>

Figura 15: Questionário em seu template original.
Fonte: Elaborado pela autora.

Amostra

As respostas não caracterizam uma amostra estatística pelo fato de terem sido obtidas um número relativamente pequeno de respostas (apenas 66) e pelo fato de a maioria possuírem as mesmas características: brasileiros, entre 22 e 25 anos, estudantes.

Foram 54 brasileiros, 7 alemães, 2 chineses, 1 pessoa da Croácia, 1 do Irã e 1 da Espanha. Dos pesquisados, 43 possuíam entre 20 e 24 anos, 18 entre 25 e 29 anos e 5 delas mais de 30

anos. 20 dos 66 pesquisados são mulheres e 46 homens. O nível de educação dos pesquisados foi alto. 24 possuíam ensino superior completo e 42 ensino superior incompleto.

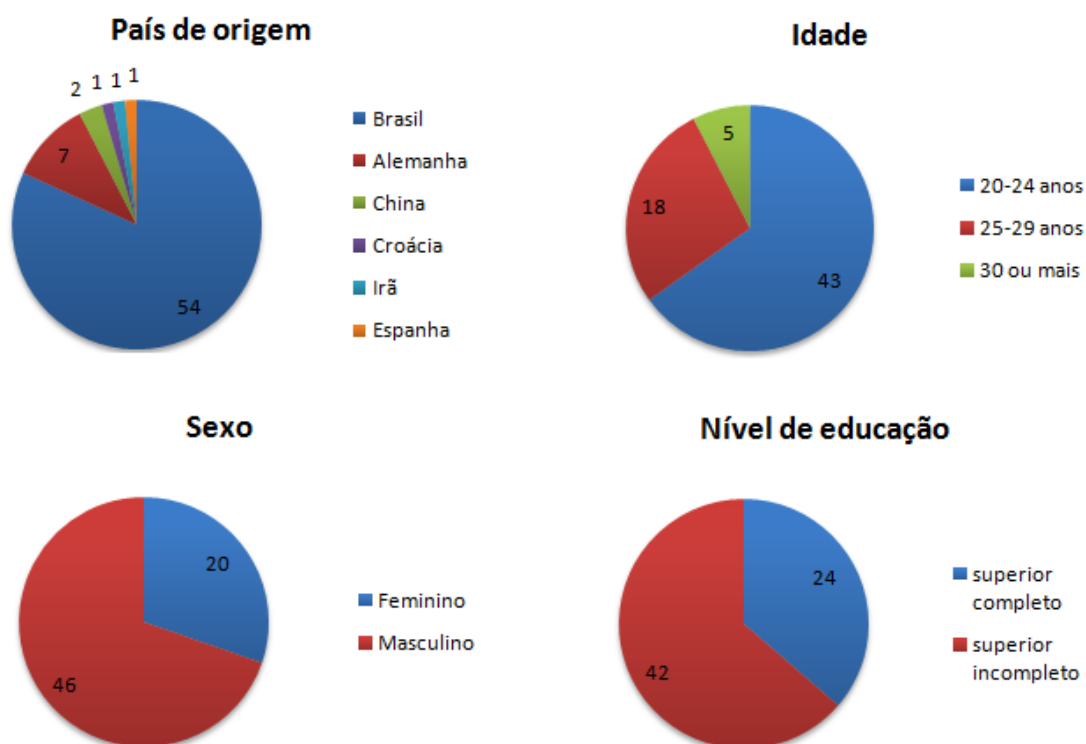
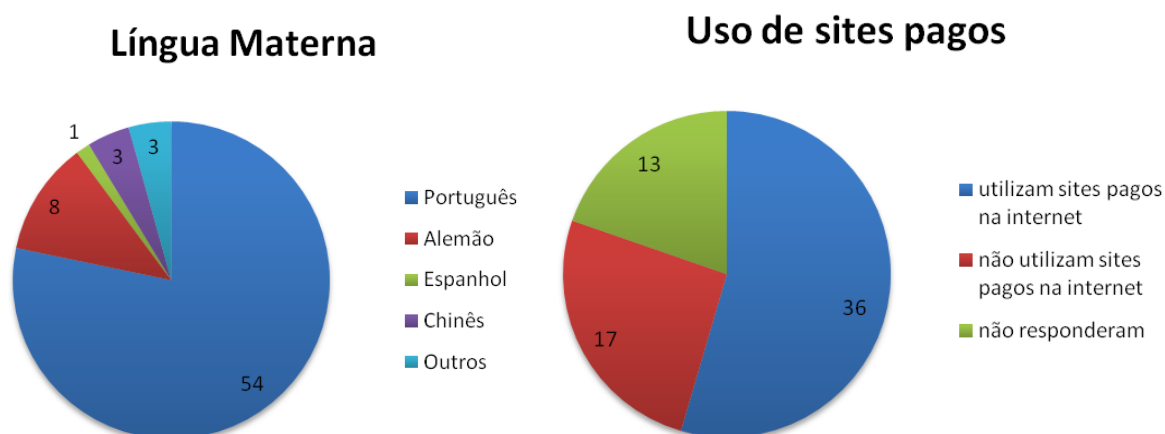
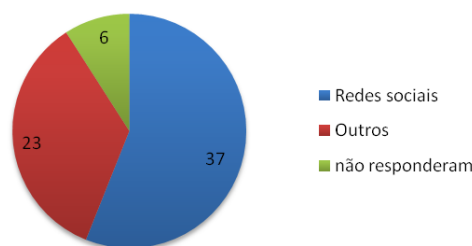


Gráfico 7: Características da amostra.
Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta acerca da língua materna possibilita múltiplas respostas. Alguns dos respondentes possuíam mais de uma língua materna. A maioria deles utiliza sítios pagos pela Internet. E quando perguntado quais os sítios que mais utilizam, 23 citaram redes sociais.



Redes sociais lembradas como os sites mais utilizados



*Redes sociais citadas: facebook.com e youtube.com

Gráfico 8 Mais características da amostra.
Fonte: Elaborado pela autora.

Foi verificado que a maioria dos entrevistados utilizam sítios pagos na Internet e que muitos deles utilizam redes sociais, que se inclui na categoria Web 2.0, semelhante a plataforma a ser criada.

Resultados da pesquisa

A seguir são mostrados os gráficos acerca das línguas que as pessoas gostariam de aprender e não possuem conhecimento prévio, línguas que as pessoas gostariam de aprimorar e línguas que as pessoas estão aprendendo no momento.

Verifica-se que os usuários que tem interesse de aprender, mas não possuem um conhecimento mínimo da língua são potenciais clientes da plataforma, por isso, é interessante que se tenha um serviço direcionado à esse público, como o fórum de experiências de outros consumidores. Isso já fideliza as pessoas para o uso da plataforma. E tendo em vista que aprender uma língua em nível básico é relativamente rápido (2 meses a 2 anos) e depende do interesse do usuário, eles serão usuários da plataforma em curto prazo.

Línguas que os pesquisados não possuem nenhum conhecimento e gostariam de aprender:

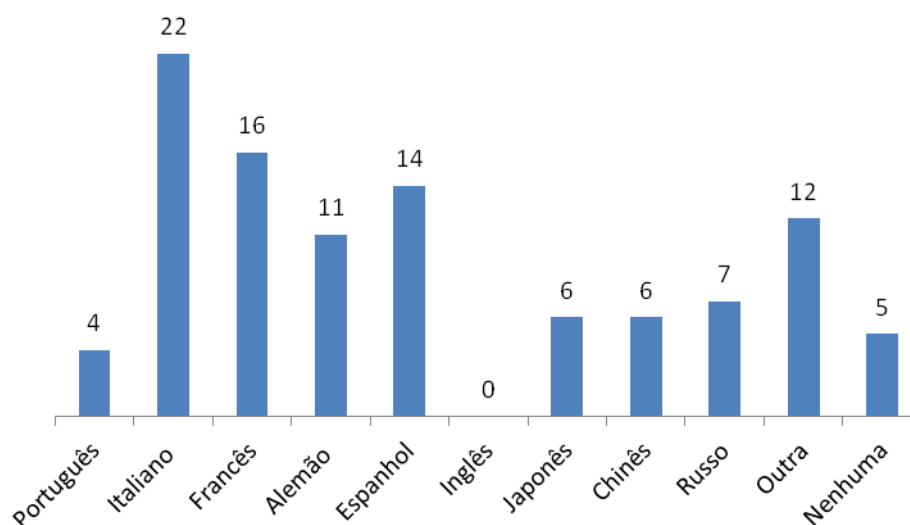


Gráfico 9: Línguas que os pesquisados não possuem nenhum conhecimento e gostariam de aprender.
Fonte: Elaborado pela autora.

Línguas que os pesquisados conhecem pelo menos em nível básico e gostariam de aprimorar:

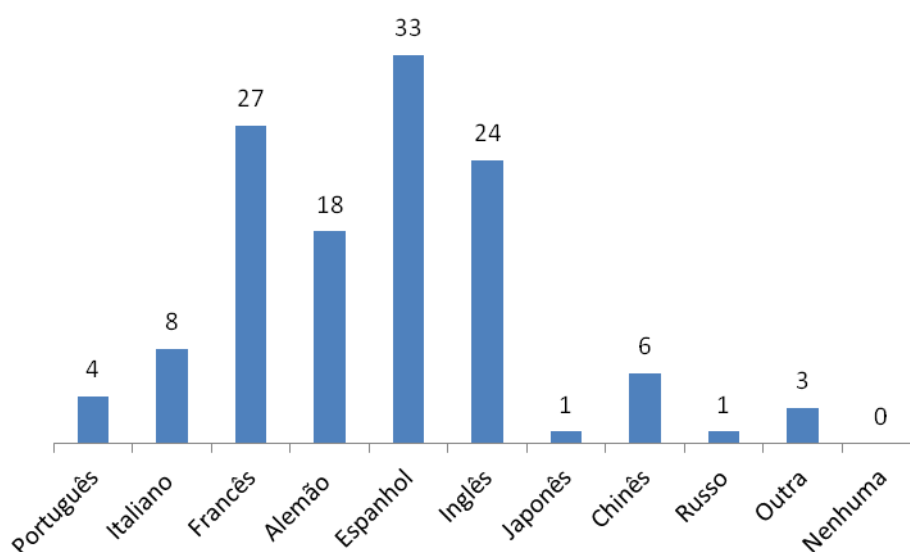


Gráfico 10: Línguas que os pesquisados conhecem pelo menos em nível básico e gostariam de aprimorar.
Fonte: Elaborado pela autora.

Línguas que os pesquisados conhecem estão aprendendo no momento:

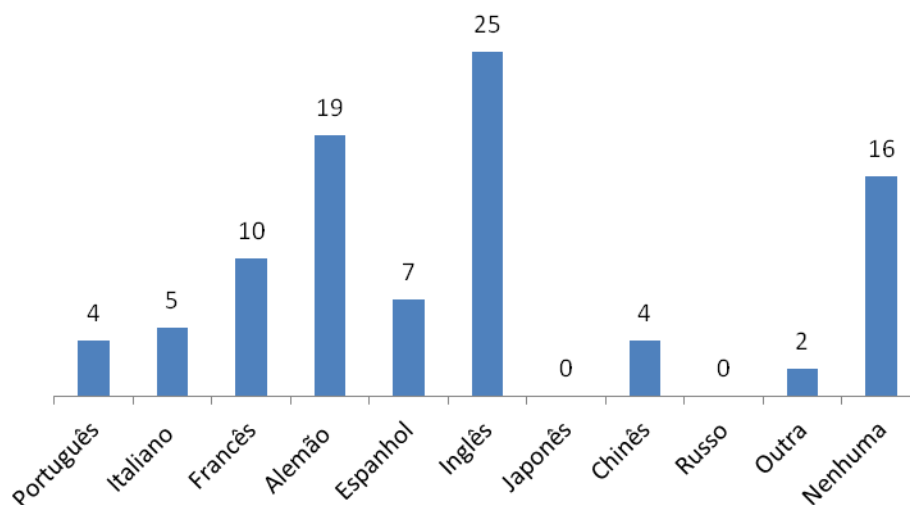


Gráfico 11 Línguas que os pesquisados conhecem estão aprendendo no momento.
Fonte: Elaborado pela autora.

Tempo que as pessoas estariam dispostas a reservar para o treino de línguas com um nativo:

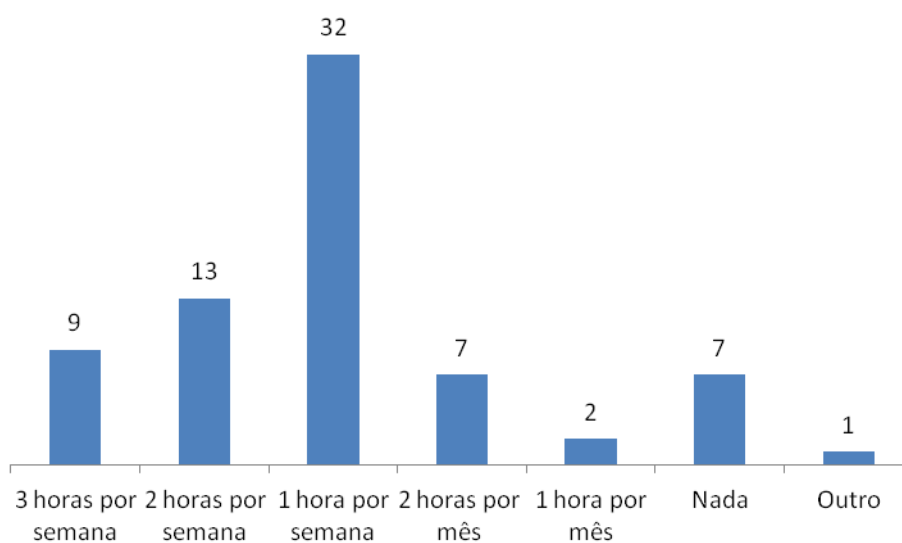


Gráfico 12: Tempo que as pessoas estariam dispostas a reservar para o treino de línguas com um nativo.
Fonte: Elaborado pela autora.

Tempo que as pessoas estariam dispostas a reservar para ensinar línguas:

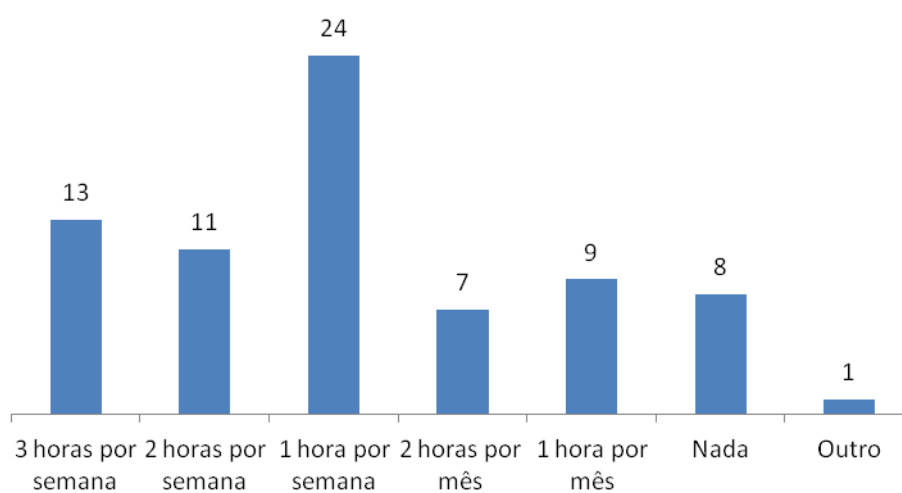


Gráfico 13: Tempo que as pessoas estariam dispostas a reservar para ensinar línguas.
Fonte: Elaborado pela autora.

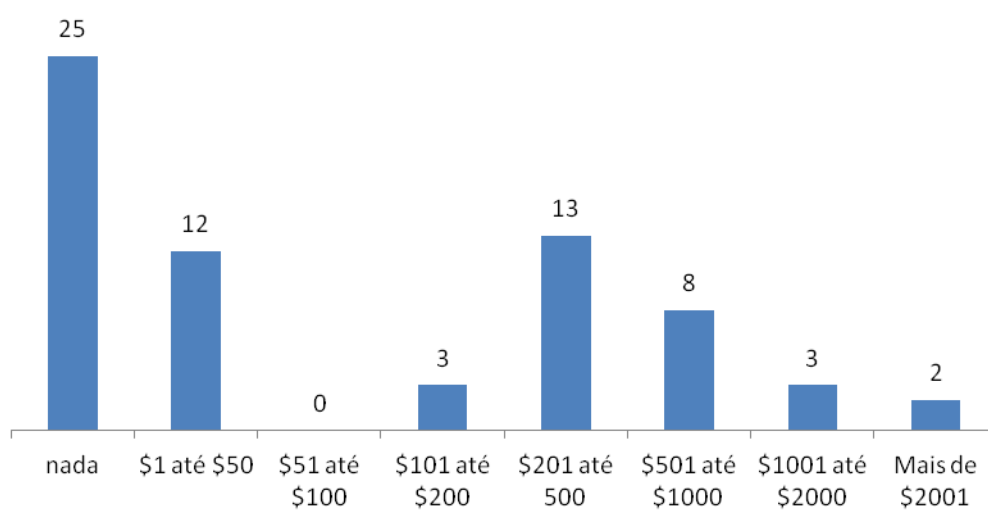


Gráfico 14: Quantia gasta no último ano em línguas.
Fonte: Elaborado pela autora.

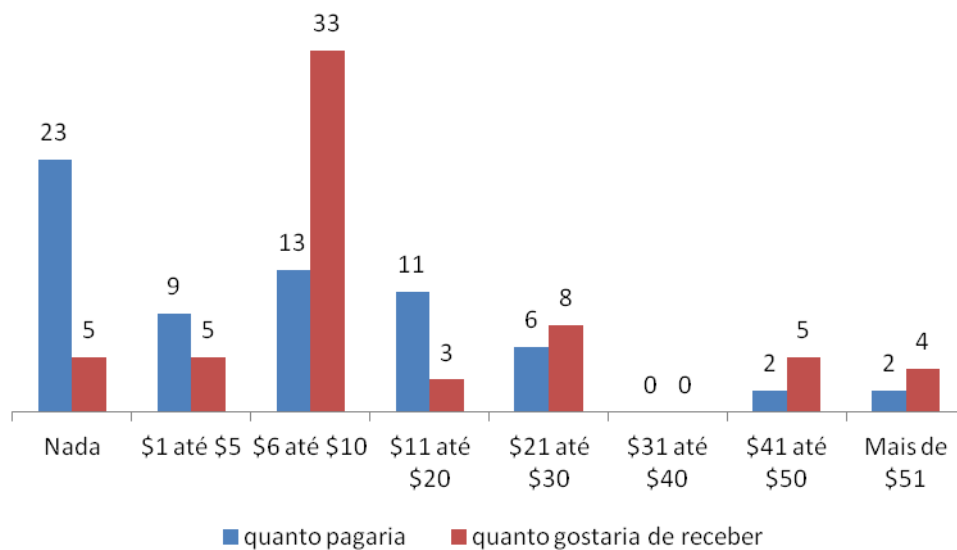


Gráfico 15: Quantia que cada pessoa pagaria para ter uma hora de conversação comparada com a quantia que cobraria por uma hora de conversação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Aulas agendadas x não agendadas

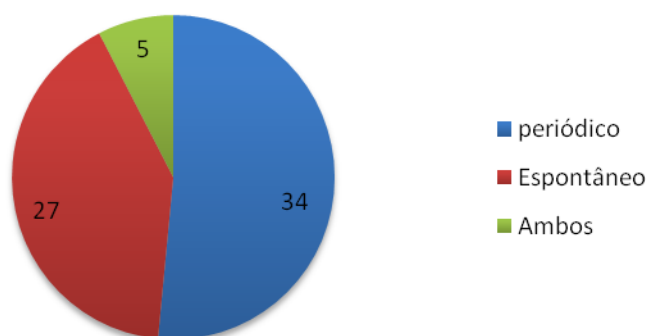


Gráfico 16: Preferência por aulas periódicas, espontâneas e ambos.

Fonte: Elaborado pela autora.



Gráfico 17: Meios utilizados no momento para a aprendizagem de línguas estrangeiras.
Fonte: Elaborado pela autora.

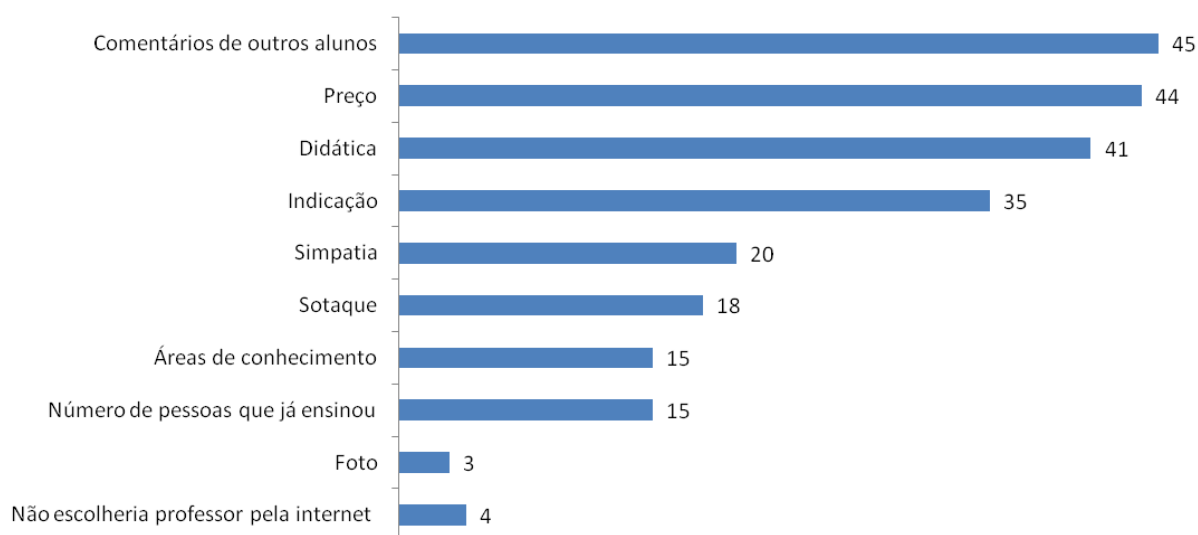


Gráfico 18: Como professores são escolhidos pela Internet.
Fonte: Elaborado pela autora.

Dinheiro incentiva dar aulas

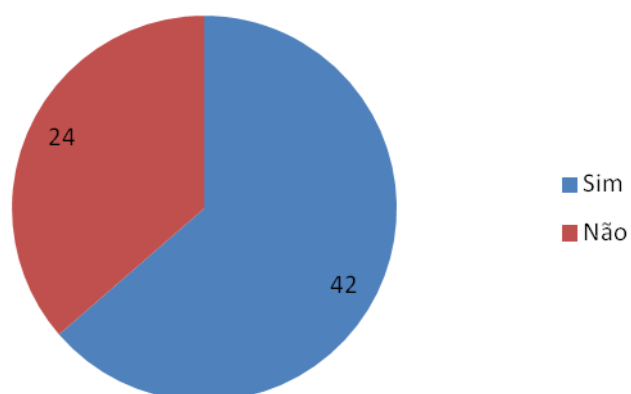


Gráfico 19: Consumidores incentivados a dar aulas por dinheiro.
Fonte: Elaborado pela autora.

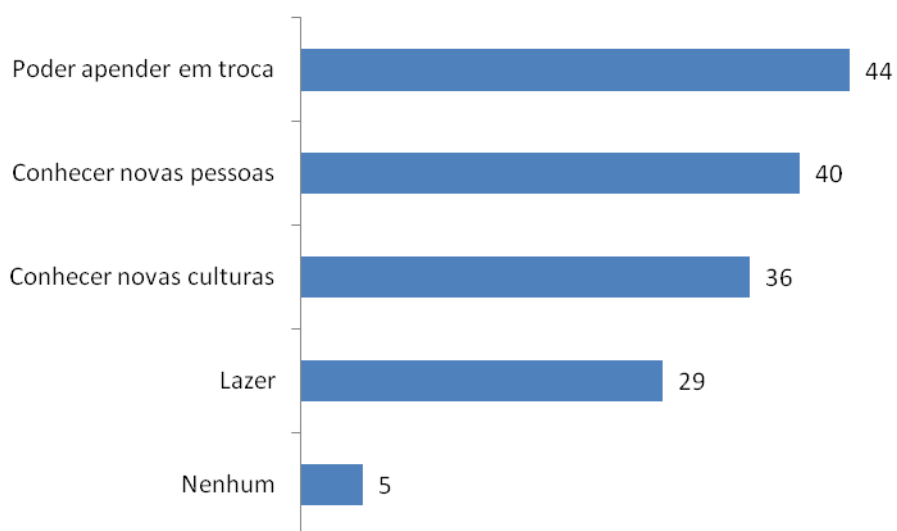


Gráfico 20: Fatores não financeiros que motivam as pessoas a dar aulas.
Fonte: Elaborado pela autora.

Pessoas que ensinariam na internet

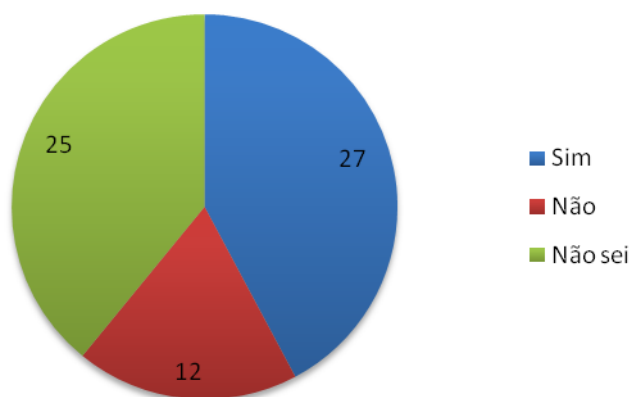


Gráfico 21: Pessoas que dariam aulas pela Internet.
Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir são mostradas as respostas dos usuários em relação à plataforma. Todas as respostas obtidas estão divulgadas sem edições.

Quais são características de uma boa plataforma de línguas?

1. Boa conexão, pré seleção dos professores, possibilidade de outras ferramentas de mídia simultaneamente (ppt, vídeo, fotos, textos, escrita,..)
2. Cursos de fácil compreensão com uma boa didática, mas o principal é oferecer algum tipo de contato com nativos
3. Considerar especificidades de línguas diferentes.
4. Nível do conteúdo didático, número de usuários participantes, user- friendliness da plataforma
5. Bons professores, bons preços e bons horários
6. Fácil de usar, flexível
7. Estar conectado a muitas pessoas, com um nível de segurança adequado contra pessoas com outras intenções que não o aprendizado de línguas, e com materiais didáticos complementares à conversação
8. Boa divisão dos níveis. Material suficiente para que todas as competências (escrita, leitura, fala e audição) sejam igualmente bem desenvolvidas.
9. Facilidade de acesso, áreas com regras gramaticais e dicionários, jogos/outras atividades para deixar mais divertido o aprendizado

10. Interatividade e real interesse dos usuários
11. interface gráfica intuitiva e interativa boa integração de áudio e imagem acesso rápido e fácil a conteúdos importantes (vocabulário, gramática...)
12. Bom material (livros, exercícios)
13. Comunicação entre usuários
14. Exercício, boa divisão de conteúdo, informações claras
15. Simplicity
16. Ser bastante ativa, se adequando tanto ao usuário regular, quanto ao usuário esporádico. Ou seja, muitas pessoas trocando informação. As aulas tem que ser pensadas não no âmbito de um curso regular presencial, mas sim algo mais versátil e dinâmico. Poderia-se escalar diversos tipos de professores, que pudesse ir desde aulas em videoconferência, até um simples tracking de posts.
17. Deve possuir uma biblioteca digital completa e pessoas disponíveis para tirar dúvidas. O ideal é que haja sessões específicas dentro da plataforma para quem tem interesse em aprender um idioma com foco numa determinada área (negócios, ciências, turismo etc).
18. Não conheço nenhuma
19. Didática, praticidade
20. Praticidade, facilidade, rapidez, estrutura, organização
21. fácil de usar e interativa
22. Facilidade de interagir, pagar, etc
23. extensibilidade e rápido feedback
24. conversação
25. Privacidade, acessibilidade...
26. Gratuita, bem estruturada e organizada, boa didática.
27. Simplicidade para acessar e navegar Possibilidade de interagir facilmente com outros usuários/professores
28. Estável, Simples, sem propagandas
29. Rápida, eficiente, de fácil acesso, fácil utilização.
30. Interface 'user-friendly'
31. never thought about it much... hm guess safety of my data!
32. They are not online but personal ...
33. Ser intuitiva e incentivar o relacionamento entre partes

34. Confiabilidade, organização, disponibilidade de professores para as línguas que os usuários desejam e em número adequado, qualidade/ motivação/ dedicação/ comprometimento das pessoas que se dispõem a ensinar através da plataforma.
35. - Um bom esquema de review de outros usuários - Flexibilidade no agendamento das aulas - Aulas via skype
36. Didática, clareza e objetividade.
37. Credibilidade, bem recomendada, possibilidade de escolher os horários.
38. interface em diversas línguas, permitir contato direto com outros usuários e troca de experiências, interatividade com professores através de mensagens fora do horário de "aula", disponibilizar exercícios genéricos (por ex. de fonética) a serem feitos individualmente.
39. Possibilita o contato com nativos. Material de apoio, como vídeos e áudios. Disponibilização de gramáticas.
40. Deve ser simples, clean, com design atraente, como os produtos da Apple. Ela deve entender quais são minhas necessidades ao aprender a língua e de vez quando propor coisas novas para eu fazer e aprender. Além disso, gostaria que ela me recomendasse livros outras pessoas com quem conversar. Ou até me desse desconto em escolas de língua e mostrasse onde tem perto da minha casa, ou quem está disponível para ensinar outra língua na mesma cidade/região, caso eu prefira um encontro presencial. Já há diversos dicionários bons na Internet, então acho que bastaria fazer uma parceria com um deles ou colocar um plugin no sítio que ligue a eles. Um material gratuito, com vídeos, sons (podcasts para ouvir depois) e livros/manuais também seria importante.
41. Eu também gostaria de receber pontos ou prêmios ao longo do tempo, simplesmente por avançar no aprendizado da língua. Podem ser descontos ou cupons em parceria com outros sítios, ou apenas "distintivos" que mostram que eu me esforcei. Caso o sítio também consiga emitir um certificado, seria um fato muito positivo.
42. Possibilitar comunicação em áudio, escrita e vídeo. Ter área para possibilitar que o instrutor e o aluno possam trocar arquivos.
43. Fácil de usar, matérias didáticos oferecidos de forma organizada, boas indicações de alunos anteriores conhecidos pessoalmente
44. Intuitiva e fácil de usar, contenha materiais disponíveis a qualquer momento para revisão, materiais para download (áudio e outros para se ouvir durante o dia, mesmo

sem computador ou Internet), use uma metodologia mais focada na conversação e muito menos na gramática.

45. Praticidade, qualidade, interconectividade e agilidade.
46. Ease of use, simple register
47. Stability, reliability
48. Easy to orient in (What is where, how it functions..) Transparency in prices and possibly free of charge divers offers such as explanations and lessons, exercises, pronunciations, a forum to discuss questions lead by a teacher or a native speaker of the corresponding language, games to learn and practice languages. connecting learning with fun.
49. Facilidade de comunicação com o professor/aluno, material extra disponível, disponibilidade de bons professores, pouca burocracia.
50. Free downloadable media files
51. Interaction with other users.
52. Good Structure Humorous content (?) Interactive lessons
53. A qualidade das aulas deve ser boa, apesar de pessoas que não são professores ensinarem - sítio seguro e confiável para fazer os pagamentos. Deve ter material de apoio além das aulas e professores (apostilas, vídeo- aulas etc...)
54. Não sei, pois nunca utilizei.
55. good teachers and a simple website
56. Fácil usabilidade. Interface amigável. Baixo custo/ grátis. Possibilidade de trocar informações com usuários.
57. Reliability, Quality, Professionality
58. Professor em nível de língua materna, sem sotaque e com bom vocabulário.
59. Ferramenta de conversação (áudio, chat, vídeo) Ferramenta de tradução, melhor se tiver revisão com especialista cursos on-line (gramática)
60. good website design, broad offer of courses and learning opportunities, offering a way to measure progress
61. Teaching quality, flexibility, price.
62. Boa interface gráfica, o qual, deve ser óbvia para o usuário normal da Internet. Fácil acessibilidade e é claro que deve haver algum tipo propaganda em outros sítios, como streams ou no facebook.
63. Improve fluency and broaden vocabulary.
64. Facilidade de uso, Suporte eficiente.

65. Não sei.

O que você considera uma barreira para o uso de uma plataforma de conversação para aprendizado de línguas?

1. confiança na qualidade do professor, didática/experiência dos professores
2. Talvez algumas pessoas possam se avexar com a ideia de ter aula de línguas com outra pessoa por um chat.
3. Disciplina do aluno em manter um ritmo organizado de estudo e "tele-presença" nas aulas.
4. Ceticismo sobre sua eficácia e não disponibilidade de equipadamente adequado para tal fim.
5. numa plataforma online o compromisso das pessoas tende a se menor que presencialmente
6. Tempo, confiança, qualidade e adequação do nível de aprendizado necessário.
7. Acredito que aprendizado à distância não é tão efetivo quanto o presencial.
8. Falta de webcam
9. Criar o interesse nos consumidores, por ser um produto novo
10. falta de tempo problemas no computador (necessidade de instalar aplicativos, ou mesmo a baixa velocidade de conexão à Internet)
11. Price
12. Comprometimento compulsório
13. Não ter contato direto com o professor.
14. Falta de contato pessoal, falta de vivência situacionais (não é possível ir a um barzinho pela Internet)
15. Tempo (disponibilidade) e fuso horário
16. Custos
17. Falta de compromisso
18. Dificuldade de explicar pela Internet
19. Preço e má qualidade de ensino.
20. Comprometimento em atender aos horários de aula/lições estipulados
21. "Burocracia" com e-mails, Obrigatoriedade de ter que entrar de tempos em tempos (por exemplo, não gostaria de me preocupar com isso enquanto faço uma viagem de 2

semanas, nem ter 500 e-mails da plataforma quando voltar) (e "marcar" a viagem na plataforma também não é uma opção pra mim)

22. Qualidade da conexão de Internet.

23. someone else might make money with my volunteer work

24. Reduced interaction possibilities between student and teacher. Technical limitations. The online community tends to become bored very fast-> the learning experience is different when you sit at home and can do stuff sideby.

25. dificuldade de garantir comprometimento das partes e Fuso horário

26. - Qualidade da Internet no Brasil (para aulas via skype por exemplo) - Demora um pouco até ela ter nome e os usuários realmente confiarem nela (tanto pra se inscreverem pela primeira vez quanto pra fazer pagamentos com cartão por exemplo)

27. Confiabilidade.

28. Riscos ligados a segurança

29. Cobrança de mensalidade ou anuidade

30. Caso o preço inicial seja muito alto. Acho que deveria haver um período de teste gratuito, para que eu possa me adaptar ao uso da ferramenta. Além disso, a adaptação ao ritmo de aprendizado e à disponibilidade do aluno é fundamental, para que eu possa me sentir incluído. Também faltavam dispositivos para isso, pois o computador somente pode ser desconfortável. Mas com os tablets, e smartphones isso deve ficar mais fácil. Com base nisso, seria interessante que ele seja adaptado para essas plataformas também, com aplicativos em que eu possa seguir meu aprendizado.

31. Dificuldade de conversar com os outros alunos, falta de certificados reconhecidos, velocidade da Internet pode impactar seriamente na qualidade da vídeo chamada (com lag, voz robótica e palavras cortadas)

32. Acredito que algumas pessoas não conseguem levar a sério, pois não necessitam ir para algum lugar, somente ter um computador com Internet. Também pelo fato de se pagar para alguém, que você não conhece, te ensinar uma língua (esse último creio que está mudando agora que as pessoas estão cada dia mais acostumadas com compras pela Internet). Como último ponto cito uma barreira no sentido do aprendizado, pois em qualquer classe de línguas, os alunos acabam acreditando que 2 aulas de 1-2 horas por semana é o suficiente para aprenderem uma língua, e não estudam todos os dias, o que seria o ideal.

33. Distância física.

34. data security

35. If the server presented problems or If I couldn't really on it to deliver on the time scheduled
36. costs and prices set for every interesting offer! no ratings or leads on accessing, how good or legitimate the platform is. no pronunciations offered for the vocabularies/examples.
37. Comprometimento dos professores, conexão de Internet e componentes do computador (ex: web cam e microfone) com requisitos mínimos para ter uma aula, segurança de dar dados bancários
38. Some users may be shy and not feel comfortable starting a conversation with unknown people.
39. The fact that one can use it whenever he wants in contrast to a real-life course and the lack of control from a teacher
40. As pessoas não conhecerem muito sobre o assunto.
41. the concurrence with other platforms
42. Custo. Interface complicada. Baixa credibilidade no método de ensino
43. Qualidade da Internet Ferramentas de conversação (tipo Skype) ferramenta de tradução, melhor se tiver revisão com especialista cursos on-line (gramática)
44. it's not personal.
45. time flexibility
46. A lentidão da página ao carregar e a horrível interface gráfica. Também fácil acessibilidade do sítio(lugares óbvios dos icons/tópicos).
47. Technical problems. Lack of time.
48. Método de ensino
49. Não sei