

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO - CIENTÍFICO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JEFERSON CADETE DIAS

Planejamento estratégico para
implantação de um portal eletrônico de
educação financeira

Orientador:

Ruderico Ferraz Pimentel, PhD

Niterói
2008



Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO - CIENTÍFICO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JEFERSON CADETE DIAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PORTAL
ELETRÔNICO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA**

**NITERÓI
2008**

JEFERSON CADETE DIAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PORTAL
ELETRÔNICO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais

Orientador: Prof. Dr. RUDERICO FERRAZ PIMENTEL

NITERÓI
2008

JEFERSON CADETE DIAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PORTAL
ELETRÔNICO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais

Aprovada em março de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ruderico Ferraz Pimentel, PhD – Orientador
UFF

Prof. Luiz Fleury Wanderley Soares, PhD
UFF

Prof. Ricardo Bezerra Cavalcanti Vieira, PhD
FGV

NITERÓI
2008

Realizo este trabalho porque acredito na força da Educação.

“O planejamento estratégico pode ser definido como a arte e a ciência da formulação que permite à organização alcançar seus objetivos. Esta definição implica que a estratégia foca a integração do planejamento de todas as áreas da empresa como marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações para alcançar sucesso”.

(Philip Kotler)

RESUMO

O objetivo da presente dissertação é de maneira sucinta apresentar as etapas básicas da elaboração e do estudo da real viabilidade de um portal eletrônico de informações financeiras sob o nome fantasia E-economics.com.br, utilizando as metodologias de planejamento estratégico e de avaliação direcionada a *websites*. Este portal destina-se a ser referência na divulgação de informações econômico-financeiras necessárias para a execução de diversas atividades, abrangendo finanças pessoais, o universo do concurso público e o intenso mercado financeiro nacional. Diante do crescimento do número de usuários de Internet, incentivos governamentais e do aumento do número de pequenos investidores, observou-se a necessidade de um meio de comunicação eficiente e de qualidade para auxiliar na formação educacional da população em um tema de tamanha importância, mas, por muitas vezes, não abordado em salas de aula.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Avaliação *Website*, Informação Financeira, Educação Financeira e Internet

ABSTRACT

The aim of this dissertation is, in a succinct way, to show that is actually possible to create a financial information website using Strategic Planning and Valuation methods. This website, bearing the trade name Economics.com.br, is devoted to work as a landmark for economic and financial information. The website includes information about personal finances, government exams and the intense national financial market. With the increasing number of internet users, government incentives, growing participation of small investors and lack of financial education in schools, there is a need for an efficient and qualified information channel to educate people in Finance.

Keywords: Strategic Planning, Valuation method, website, financial information, financial education, Internet

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- UFF – Universidade Federal Fluminense
- PE – Planejamento Estratégico
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
- ANPAC – Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos
- GE – General Electric
- GBN – Global Business Network
- AOL – American Online
- MSN – Microsoft Service Network
- SMS – Short Message Service (Serviço de Pequenas Mensagens)
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- BCG – Boston Consulting Group
- UEN – Unidade Estratégica de Negócios
- APO – Administração por Objetivos
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- SIMPLES NACIONAL – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
- CPM – Custo por mil exposições
- DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
- VPL – Valor Presente Líquido
- TIR – Taxa Interna de Retorno
- SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
- BACEN – Banco Central

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – As Escolas do Pensamento e as suas respectivas características	26
Tabela 02 – Indicadores genéricos do ambiente	58
Tabela 03 – Penetração da Internet nos domicílios	59
Tabela 04 – Local de acesso	59
Tabela 05 – Navegação e compras na internet.....	59
Tabela 06 – Perfil do internauta e atividades realizadas.....	59
Tabela 07 – Acesso mundial na internet	60
Tabela 08 – Crescimento dos jovens investidores na Bovespa.....	62
Tabela 09 – Relação entre a renda anual e o nível de escolaridade dos EUA em 2006 (em dólares)	64
Tabela 10 – Relação entre o rendimento-hora e o nível de escolaridade do Brasil em 2003.....	65
Tabela 11 – Tabela dos principais sites do Mercado Financeiro	72
Tabela 12 – Tabela que apresenta ordem decrescente de número de acessos e seus respectivos atributos principais.....	79
Tabela 13 – Tabela que apresenta as principais características negativas de sites	79
Tabela 14 – Tabela dos possíveis cenários para o portal E-conomics.com.br.....	80
Tabela 15 – Tabela das probabilidades de ocorrência dos cenários pré-estabelecidos.....	81
Tabela 16 – Tabela dos produtos oferecidos pelo portal E-conomics.com.br	82
Tabela 17 – Tabela da numeração dos produtos E-conomics.com.br.....	85
Tabela 18 – Ilustração da matriz BCG para o portal E-conomics.com.br	85
Tabela 19 – Fatores críticos de sucesso para o Portal E-conomics.com.br	86
Tabela 20 – Critérios de avaliação da matriz SWOT	87
Tabela 21 – Ilustração da matriz SWOT.....	88
Tabela 22 – Ilustração da matriz GE para o portal E-conomics.com.br	89
Tabela 23 – As principais conclusões sobre a análise do macroambiente.....	95
Tabela 24 – Os resultados da Matriz BCG	96
Tabela 25 – Os resultados do Modelo SWOT	97
Tabela 26 – Os resultados da Modelo GE	97
Tabela 27 – Tabela das tarifas pelo SIMPLES NACIONAL	102

Tabela 28 – Tabela dos números de acesso e de assinantes de acordo com os cenários futuros.....	103
Tabela 29 – Tabela das possíveis receitas anuais do portal Economics.com.br.....	103
Tabela 30 – Tabela da receita do portal Economics.com após o 15º mês para os próximos 10 anos em diversos cenários.....	104
Tabela 31 – Tabela dos valores de VPL.....	107
Tabela 32 – Tabela dos valores de TIR.....	108
Tabela 33 – Tabela dos valores de <i>payback</i>	108
Tabela 34 – Tabela dos valores de alguns <i>players</i> do mercado obtidos pelo <i>website</i> dnScoop.com.....	109
Tabela 35 – Tabela dos valores do portal E-economics.com.br.....	109
Tabela 36 – Tabela resumo da Análise Financeira do projeto.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Relações entre as Estratégias Pretendida, Deliberada e Realizada.....	25
Figura 02 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	30
Figura 03 – Planos táticos e operacionais oriundos do planejamento estratégico.....	30
Figura 04 – Etapas do planejamento estratégico.....	32
Figura 05 – Ilustração da análise da concorrência.....	39
Figura 06 – Método descrito por Godet.....	41
Figura 07 – Fases do método da General Eletric (GE).....	42
Figura 08 – Método descrito por Peter Schwartz.....	43
Figura 09 – Método descrito por Michael Porter.....	44
Figura 10 – Método descrito por Grumbach.....	45
Figura 11 – O processo de APO.....	47
Figura 12 – Processo decisório e processo de controle e avaliação.....	53
Figura 13 – Níveis de controle e avaliação.....	55
Figura 14 - Imagem da tela inicial do portal para a escolha do perfil do usuário.....	83
Figura 15 – Imagem da <i>Home</i> de perfil – Concursos Públicos.....	83
Figura 16 – Hierarquia de objetivos.....	84
Figura 17 – Níveis de Planejamento do portal E-economics.com.br.....	93
Figura 18 – Esquema dos lucros e das deduções deste projeto.....	105

Figura 19 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções deste projeto	105
Figura 20 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções do cenário otimista considerando a perpetuidade.....	106
Figura 21 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções do cenário mediano considerando a perpetuidade.....	106
Figura 22 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções do cenário pessimista considerando a perpetuidade.....	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Percentual das pessoas do sexo masculino e feminino que utilizam sites financeiros.....	60
Gráfico 02 – Perfil da idade dos usuários de internet que procuram sites financeiros	61
Gráfico 03 – Faixa etária dos investidores da Bovespa	62
Gráfico 04 – Perfil de escolaridade dos usuários de internet que procuram sites financeiros.....	65
Gráfico 05 – Número de acessos mensais (milhares) dos sites das principais categorias existentes no setor financeiro de agosto de 2005 a agosto de 2006.....	69
Gráfico 06 – Número médio de visitas por pessoa nos sites das principais categorias existentes no setor financeiro de agosto de 2005 a agosto de 2006.....	70
Gráfico 07 – Tempo médio de permanência nos sites por visita das principais categorias existentes no setor financeiro de agosto de 2005 a agosto de 2006.....	71
Gráfico 08 – Faturamento bruto das principais empresas nacionais dividido por meio de comunicação.....	101

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA.....	15
1.1. Introdução	15
1.2. Suposição	17
1.3. Objetivos da Pesquisa	18
1.3.1. Objetivo Final	18
1.3.2. Objetivos Intermediários.....	18
1.4. Delimitação do Estudo	19
1.5. Relevância do Estudo.....	19
2. METODOLOGIA.....	20
2.1. Tipo de Pesquisa	20
2.1.1. Quanto aos fins	20
2.1.2. Quanto aos meios	21
2.2. Universo e Amostra	21
2.3. Coleta de Dados	22
2.4. Tratamento dos dados	22
2.5. Limitações do Método	22
2.6. Além das Limitações.....	23
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1. A estratégia	24
3.2. Conceito atual de estratégia	27
3.3. Conceito de Planejamento Estratégico.....	29
3.4. Conceito de Avaliação	32
3.4.1. Avaliação de empresas jovens ou em fase de criação.....	34
3.4.2. Avaliação de Websites	35
3.5. A Intenção Estratégica	37
3.5.1. Missão organizacional	37
3.5.2. Visão organizacional.....	37
3.5.3. Objetivo Organizacional	37
3.6. Diagnóstico Estratégico Externo.....	38
3.6.1. Análise do Macroambiente	38
3.6.2. Análise Setorial	39

3.6.3.	Análise da Concorrência	39
3.7.	Cenários	40
3.7.1.	Método descrito por Michel Godet	40
3.7.2.	Método descrito pela General Eletric (GE)	41
3.7.3.	Método descrito por Peter Schwartz ou da Global Business Network	42
3.7.4.	Método descrito por Michael Porter	43
3.7.5.	Método descrito por Raul Grumbach.....	45
3.8.	Definição dos objetivos.....	46
3.8.1.	Administração por objetivos	46
3.8.2.	Modelos Estratégicos	47
3.9.	Política de Negócios	49
3.9.1.	Fatores críticos de sucesso	49
3.9.2.	Modelos de apoio a decisão	50
3.9.2.1.	Modelo SWOT	50
3.9.2.2.	Modelo da General Electric (GE)	50
3.10.	Planejamento estratégico, tático e operacional	51
3.10.1.	Planejamento estratégico	51
3.10.2.	Planejamento tático.....	51
3.10.3.	Planejamento operacional	51
3.11.	Processo de controle e avaliação.....	52
3.11.1.	Estágios de controle e avaliação	54
3.11.2.	Níveis de controle e avaliação	55
3.12.	Responsabilidade social	56
4.	ESTUDO DE CASO.....	57
4.1.	A Intenção Estratégica	57
4.1.1.	Missão organizacional	57
4.1.2.	Visão organizacional.....	57
4.1.3.	Objetivo Organizacional	57
4.2.	Diagnóstico Estratégico Externo.....	57
4.2.1.	Macroambiente	58
4.2.1.1.	Ambiente Demográfico.....	58
4.2.1.2.	Ambiente Econômico.....	60
4.2.1.3.	Ambiente Sócio/Cultural	62

4.2.1.4. Ambiente Político/Legal	66
4.2.1.5. Ambiente Tecnológico.....	66
4.2.2. Setorial	69
4.3. Cenários	79
4.3.1. Aplicação do Método de Grumbach	79
4.4. Produtos oferecidos.....	81
4.5. Definição dos objetivos.....	84
4.5.1. Administração por objetivos	84
4.5.2. Modelo do Boston Consulting Group (BCG)	84
4.6. Política de Negócios	86
4.6.1. Fatores críticos de sucesso	86
4.6.2. Modelos de apoio a decisão	87
4.6.2.1. Modelo SWOT.....	87
4.6.2.2. Modelo da General Electric (GE)	89
4.7. Política de crescimento	90
4.8. Política de relacionamento com os clientes	91
4.9. Planejamento estratégico, tático e operacional	93
4.10. Responsabilidade social.....	93
4.11. Síntese da Estratégia	94
4.12. Análise Financeira	98
4.12.1. Fontes de Investimentos.....	98
4.12.2. Investimentos Iniciais	98
4.12.3. Investimentos após 12 (doze) meses.....	99
4.12.3.1. Instalação Física.....	99
4.12.3.2. Investimentos em equipamentos e softwares.....	100
4.12.3.3. Investimentos com a legalização da empresa	100
4.12.4. Despesas mensais após 12 meses.....	100
4.12.4.1. Despesas Operacionais.....	100
4.12.4.2. Despesas com Publicidade.....	100
4.12.4.3. Despesas de Comercialização	101
4.12.4.4. Despesas de Manutenção	101
4.12.4.5. Despesas Tributárias	102
4.12.5. Receita estimada após 15 meses	102
4.12.6. Demonstração de Resultados	104

4.12.7. Análise de Sensibilidade	104
4.12.7.1. Valor Presente Líquido (VPL)	107
4.12.7.2. Taxa Interna de Retorno (TIR)	107
4.12.7.3. <i>Payback</i>	108
4.12.7.4. Avaliação do portal	108
4.12.7.5. Rentabilidade do Projeto.....	109
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	111
5.1. Conclusão.....	111
5.2. Sugestões.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXO 01.....	119
ANEXO 02.....	124
ANEXO 03.....	125
ANEXO 04.....	126

1.1. Introdução

Toda empresa busca ser bem sucedida gerando valor para seus proprietários (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*) com prioridades variadas que dependem muito do ambiente cultural em que ela está inserida, mais focada nos primeiros, caso seja seguido o modelo anglo-americano, ou com maior peso dos segundos, se seguindo o modelo nipo-germânico. Em qualquer caso, para alcançar seus objetivos, necessita estabelecer e perseguir alguma estratégia para isso, considerando tanto seu ambiente e possíveis concorrentes, como as suas características internas, procurando aproveitar da melhor forma possível os recursos à sua disposição.

A formulação e o detalhamento de uma estratégia se fazem através de um trabalho de planejamento. Planejar, além de ser a atividade de conhecer o setor de atuação, é saber como se prevenir, calculando os riscos e a melhor forma de mitigá-los. Planejar não é só vislumbrar o futuro, mas é também uma forma de assegurar a sobrevivência e a continuidade dos negócios. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Oliveira (2007) conclui que o processo de planejar envolve um modo de pensar, o qual necessita de indagações. Estas últimas, por sua vez, envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Neste contexto, Barbosa e Bondrani (2004) evidenciam a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou de oferecimento de serviços. A organização que escolher a abordagem do “Eu não me importo para onde” pode-se ver à mercê de forças múltiplas no mercado. A concorrência pode dominá-la, idéias novas podem substituir seu produto, ou até mesmo novos métodos de marketing podem fazer com que seus sistemas de distribuição fiquem obsoletos. A organização pode nunca atingir seus objetivos.

Chiavenato e Sapiro (2003) mencionam que o planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização, pois traça as diretrizes para o estabelecimento de planos de ação que proporcionarão em vantagens competitivas.

Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados.

A formulação e implementação de um planejamento estratégico implica em que inúmeras decisões relevantes para a vida da empresa sejam tomadas. Um aspecto relevante a ser considerado, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática.

A atividade de planejamento é complexa por causa de sua própria natureza de ser um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental independente e mutável. (OLIVEIRA, 2007)

Nesta dissertação utiliza-se de uma metodologia de planejamento estratégico para, com base no ambiente e nos concorrentes, criar os produtos e o *lay-out* de um portal de informações financeiras – o E-conomics.com.br, no intuito de torná-lo mais atrativo e atender aos anseios dos clientes. Esse portal recém-criado, projetado pelo autor, foi efetivamente desenvolvido por ele e pelo seu sócio.

Defende-se aqui que os conceitos e ferramentas de planejamento estratégico podem ser utilizados *ex ante* para projetar um empreendimento novo e fundamentar sua avaliação e análise de viabilidade, o que se propõe aqui a exemplificar, através do referido estudo de caso.

A escolha de um portal da internet para ser projetado e analisado agrega ao processo de avaliação algumas especificidades e dificuldades metodológicas adicionais ligadas à avaliação de *websites*, também aqui analisadas e discutidas no desenvolvimento do estudo, em particular ligadas à avaliação das receitas futuras do portal.

Para se verificar a viabilidade do projeto, é preciso utilizar uma ferramenta que consiga mensurar a rentabilidade do produto que está sendo projetado. A metodologia de avaliação, definida como um tópico extremamente importante desde o início da utilização em massa da Internet segundo Conway e Thiel (1998), está sendo agregada à este trabalho no intuito de auxiliar, após a realização de todo o processo de elaboração do portal eletrônico de informações econômicas e financeiras, na avaliação do mesmo. Em conjunto com esta metodologia de avaliação, a elaboração de cenários prospectivos possui como objetivo diminuir o já elevado grau de incerteza que acompanha todo o processo de avaliação, principalmente de *websites*.

Portanto o planejamento estratégico, sendo definido como um processo complexo e contínuo, é a ferramenta ideal para que, com base no ambiente e nos concorrentes, se possa determinar os produtos necessários ao portal E-conomics.com.br. A metodologia de avaliação, por sua vez, complementa este estudo realizando a análise sobre a viabilidade financeira do empreendimento tendo como base diversos cenários possíveis.

Vale a pena ressaltar que este empreendimento está sendo realizado pelos seus sócios em paralelo à confecção deste trabalho e que todas as informações aqui produzidas possuem real aplicação.

O ambiente onde este portal se insere é agressivo, existindo uma grande quantidade de sites oferecendo as mais variadas informações dos mais diversos modos. Dado o exposto, a presente dissertação possui a intenção de solucionar a seguinte questão: Seria viável disponibilizar pela internet um conteúdo didático de notória importância, de um modo inovador e que possua vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes à pessoas que buscam a educação financeira?

1.2. Suposição

Diante da educação financeira nacional insuficiente e da existência de um grande número de sites que oferecem informações econômico-financeiras em nível excessivamente elevado sem uma clara e gradativa explicação teórica, se

comparado com a realidade brasileira, gerando, assim, uma concentração de conhecimento nas mãos de poucas pessoas que atuam intensivamente no Mercado Monetário Nacional, supõe-se que a criação de um portal de informações econômico-financeiras em diversas áreas de atuação, cujo conteúdo teórico seja disposto de um modo claro, conciso e de gradativo aprendizado, irá conseguir preencher a lacuna do conhecimento existente entre o iniciante de qualquer área acadêmica interessado em estudar, organizar e valorizar suas finanças pessoais e o experiente investidor de ações que opera diariamente no mercado de capitais.

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1. Objetivo Final

O Objetivo Geral consiste em elaborar uma estrutura clara, completa e lógica sobre a criação de um portal eletrônico dedicado à educação financeira em um ambiente de intensa competição e com uma grande quantidade de concorrentes distintos entre si, utilizando as metodologias de planejamento estratégico e de avaliação para a confecção e quantificação do valor do mesmo, visando um estudo sobre a sua viabilidade financeira.

1.3.2. Objetivos Intermediários

Para atingir-se o objetivo final deste trabalho, algumas etapas foram consideradas:

- a) Estudo de todas as etapas básicas inerentes ao processo de planejamento estratégico;
- b) Estudo sobre a metodologia de avaliação para websites;
- c) Aplicação prática das metodologias de planejamento estratégico e de avaliação para criação de um portal de educação financeira; e
- d) Analisar sobre a viabilidade financeira deste empreendimento.

1.4. Delimitação do Estudo

A delimitação do tema dar-se-á no período analisado para a aplicação das metodologias de planejamento estratégico e de avaliação, visando a real viabilidade de implantação de um portal de Educação Financeira. O período de estudo foi a partir de agosto de 2005, com acompanhamento mensal dos acessos dos sites de educação financeira de maior expressão nacional e internacional, e dos principais eventos que movimentaram o setor financeiro.

1.5. Relevância do Estudo

No âmbito pessoal é um tema extremamente interessante, com real aplicação. Possui um elevado interesse didático, devido ao baixo conhecimento financeiro dos brasileiros sobre as aplicações financeiras, além de um possível retorno financeiro satisfatório. A criação de um portal com orientação educacional à todos os níveis intelectuais e sócio-econômicos, torna o tema tão atraente e motivador.

No âmbito profissional este estudo apresenta uma possibilidade de projeção para o mercado financeiro nacional, onde possíveis relacionamentos de parcerias e de sociedade poderão ocorrer devido a esse tema de notório interesse à economia nacional.

No âmbito acadêmico este estudo poderá contribuir como sendo um modelo de criação e avaliação de websites, tendo como base as metodologias de planejamento estratégico e de avaliação aplicadas à confecção de um portal na Internet, onde segundo o Registro.Br – Registro de Domínios para a Internet no Brasil, menciona que entre os dias 15 de setembro e 14 de outubro de 2006 foram registrados 29.817 domínios enquanto entre os dias 12 de agosto e 11 de setembro de 2007 foram registrados 37.918 domínios, indicando, assim, o crescente interesse nacional neste setor. Além disso, o e-learning cresce a cada ano evidenciando a necessidade de um maior número de estudos nessa área.

O método de abordagem que será utilizado neste estudo é baseado no paradigma hipotético-dedutivo, conforme GIL, Antônio Carlos, *apud* Popper, o qual menciona que neste método, o cientista, através de uma combinação de cuidadosas observações, antecipações habilidosas e intuição científica, atinge um conjunto de postulados que gerenciam os fenômenos pelos quais está interessado; deste modo são deduzidas as conseqüências observáveis e verificando essas conseqüências por meio de experimentação, refutando ou substituindo os postulados, quando necessário, por outros e assim por diante.

Segundo MATHEUS, Renato Fabiano , *apud* Kuhn, define paradigma científico:

“[...] considero ‘paradigmas’ as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, oferecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

A proposta de trabalho dessa pesquisa está baseada na metodologia da VERGARA (2005) e com as regras definidas na Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT 10719/89 de agosto de 1989.

2.1. Tipo de Pesquisa

2.1.1. Quanto aos fins

O trabalho está definido como uma pesquisa descritiva, explicativa, metodológica e aplicada, pois irá expor e explicar todos os fatores inerentes aos processos de elaboração de planejamento estratégico e de avaliação de websites, visando a criação e avaliação de um portal dedicado à educação financeira, seguindo uma metodologia básica e comum em diversos livros presentes na bibliografia.

2.1.2. Quanto aos meios

Quanto aos meios a pesquisa está classificada como Pesquisa de Laboratório, pois foi realizada em um local definido que possua computador conectado à Internet, e Pesquisa Bibliográfica por carecer de um estudo analítico sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e Internet.

2.2. Universo e Amostra

O universo dos elementos objeto de estudo foi o universo econômico, financeiro e educacional que circunda os atuais sites dedicados a fornecer informações do mercado financeiro e de concursos públicos. Por sua vez, a amostra foi não-probabilística e constituída, principalmente, pelos dados de número de acessos extraídos do site IBOPE NetRatings no período compreendido entre agosto de 2005 a agosto de 2006 e do pela grande procura nacional por concursos públicos que exigem Matemática e Administração Financeira em suas provas. A justificativa da determinação da amostra está descrita abaixo:

Por acessibilidade – Cessão de informações de número de acesso dos principais sites dedicados ao mercado financeiro pelo site IBOPE NetRatings e pelos sites que apresentam o número de acesso e o ranking tal como o Alexa.com.

Por tipicidade – É uma amostra representativa do universo-foco do trabalho, pois foram os dados de acessos entre agosto de 2005 e agosto de 2006 pelo IBOPE NetRatings, e entre julho de 2006 e julho de 2007 pelo site de Internet Ranking tal como o Alexa.com.

2.3. Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica em livros, Internet, artigos, periódicos, revistas e jornais. Complementados com pesquisa em bibliotecas e a experiência profissional de diversos executivos dos setores abrangidos para a formulação do conteúdo teórico do portal e de sua forma de linguagem. Não foram privilegiadas Fontes Primárias ou Fontes Secundárias.

2.4. Tratamento dos dados

Foi feito um levantamento sobre o número de acessos e uma posterior comparação entre os diferentes tipos de sites que forneçam informações de cunho financeiro. Desta forma, foi possível extrair um indicativo sobre as preferências dos usuários sobre as informações financeiras disponíveis. Paralelamente, foi realizada uma pesquisa com professores e profissionais do setor para determinar o que seria disponibilizado como conteúdo teórico e a sua fonte de coleta a qual deveria ser de notória qualidade. Portanto os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa.

2.5. Limitações do Método

Na tentativa de adequar a linguagem e o conteúdo de cada área do portal para clientes com diferentes características, é possível a criação de um layout que não seja atrativo na prática, ou que não forneça as informações realmente necessárias para cada nicho. Além disso, uma outra limitação do método seria a inobservância de alguma informação relevante à análise ambiental e dos concorrentes, uma vez que serão analisados dados limitados oriundos de sites, livros e revistas, podendo existir outras fontes com maior complexidade ou sendo mais representativos com a realidade.

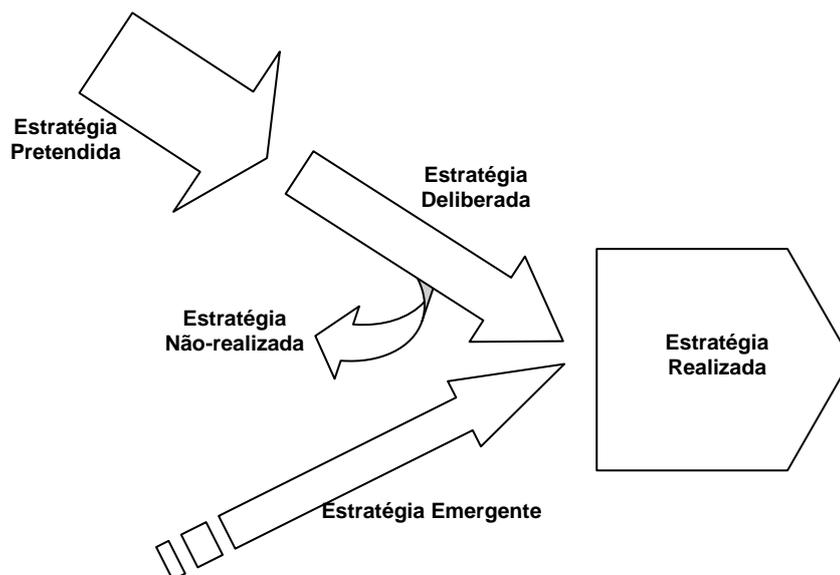
2.6. Além das Limitações

Embora o trabalho possa ter problemas relacionados com a coleta incompleta de informações, o estreito contato que foi criado ao longo da elaboração deste trabalho com profissionais do setor facilita uma paralela aplicação real deste estudo, proporcionando, assim, informações mais ricas e diversificadas. Além disso, o aprofundamento das possibilidades de se propagar novas formas de ensino, como o ensino à distância, já se apresenta como um novo objeto de estudo não explorado detalhadamente neste projeto.

3.1. A estratégia

A palavra estratégia existe há muito tempo. Desde quando o homem das cavernas começou a lutar pela sua sobrevivência, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado para a realização de um fato no intuito de ser bem-sucedido. O termo estratégia se origina do grego *strátegos*, o qual significa uma posição (sobre o posto de general em sua função de comando sobre um exército), mais tarde se tornou conhecida como “a arte do general”.

Atualmente utilizam-se exaustivamente a palavra “estratégia”, dificultando ainda mais a sua real definição. Desta forma, Mintzberg (1987) utilizou cinco definições em particular, onde considera que a estratégia é um plano – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Na prática, pode ser considerada como uma estratégia pretendida. A estratégia é um padrão – uma consistência em comportamento ao longo do tempo. Na verdade considera-se como uma estratégia realizada. A relação entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada é que nem sempre são equivalentes. Existe a possibilidade da inserção de mais um elemento denominado “estratégia emergente”, onde um padrão realizado não foi expressamente pretendido, para que a estratégia efetivamente se realize, como ilustra a Figura 01.



FONTE: MINTZBERG (2000)

Figura 01 – Relações entre as Estratégias Pretendida, Deliberada e Realizada

A estratégia também pode ser considerada como uma posição – sendo uma localização de determinados produtos em mercados específicos. Segundo Porter (1996) “Rivais podem facilmente copiar seus ganhos em qualidade e eficiência, mas eles não deverão ser capazes de copiar o seu posicionamento estratégico – o que distingue sua companhia de todos os demais”.

A estratégia sendo como uma perspectiva – uma maneira fundamental de uma organização desempenhar alguns papéis, também é uma definição considerada por muitos. Segundo Peter Druker (1994) esta definição seria a “teoria do negócio”.

Por fim, a estratégia pode ser considerada como um conceito – como uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Diante da complexidade na definição da palavra “estratégia”, Mintzberg (2000) apresentou as dez escolas do pensamento (Tabela 01) que, com todas as suas limitações e contribuições significativas, mostravam seus pontos de vista sobre o processo de formulação da estratégia. Cada uma das escolas se relaciona com as cinco definições de estratégia, contudo atribui distintos “pesos” a cada definição devido a sua própria característica. Como, por exemplo, na Escola de Planejamento

onde a estratégia possui uma maior característica de ser um plano, ou na Escola Empreendedora onde a estratégia possui característica de perspectiva.

Escola de Pensamento	Característica
A Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

FONTE: MINTZBERG (2000)

Tabela 01 – As Escolas do Pensamento e as suas respectivas características

Analisando as Escolas descritas por Mintzberg, existem três escolas de caráter prescritivo, ou seja, preocupam-se em como as estratégias devem ser, e não como elas são formuladas. Estas escolas são: do Design; do Planejamento; e do Posicionamento.

Analogamente, existem seis escolas que consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias: Empreendedora; Cognitiva; de Aprendizado; do Poder; Cultural e Ambiental.

Por fim, somente uma escola cumpriria o papel de integrar todas as demais: a de Configuração.

O processo estratégico atual é o resultado de anos de aperfeiçoamento e amadurecimento do aprendizado organizacional, onde as empresas usufruíram deste conhecimento para alcançar várias finalidades as quais foram se alterando ao longo do tempo. O processo estratégico sempre esteve direcionado para os objetivos definidos pela empresa. Alterando os objetivos, o processo estratégico conseqüentemente muda a sua direção. Desta forma os questionamentos “qual é o objetivo?” e “como atingi-lo?” foram fundamentais para a conceituação do moderno processo estratégico.

3.2. Conceito atual de estratégia

A conceituação da palavra estratégia é uma tarefa árdua, pois possui relação com o comportamento sistêmico e holístico e não com o comportamento das partes envolvidas de um modo separado. Ou seja, ela envolve a organização em sua totalidade, se referindo ao comportamento adaptativo da organização.

O futuro de uma empresa possui uma intensa relação com a estratégia. A visão é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo, enquanto a estratégia é a ponte que liga o presente ao futuro almejado. Desta forma, a estratégia não serve apenas para alguns dos públicos de interesse (*stakeholders*) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos e funcionários.

Stakeholders

Toda firma pode ser considerada como um sistema que reúne vários agentes de interesse, que são denominados de *stakeholders*, com os quais estabelece suas relações comerciais.

Segundo Buchholtz (1999) um *stakeholder*, então, é um indivíduo ou um grupo de pessoas que possui um ou mais tipos de interesses no negócio. Assim como os *stakeholders* podem ser afetados pelas ações, decisões, políticas ou práticas realizadas pela empresa, esses *stakeholders* também podem afetar os atos, decisões, políticas ou práticas da organização. Com estes elementos, desta forma, existe uma intensa correlação e influência.



A relação dos negócios com os stakeholders

A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda, sendo quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Na grande maioria dos casos os motivos da estratégia estão fora dos limites da empresa, ou seja, no ambiente.

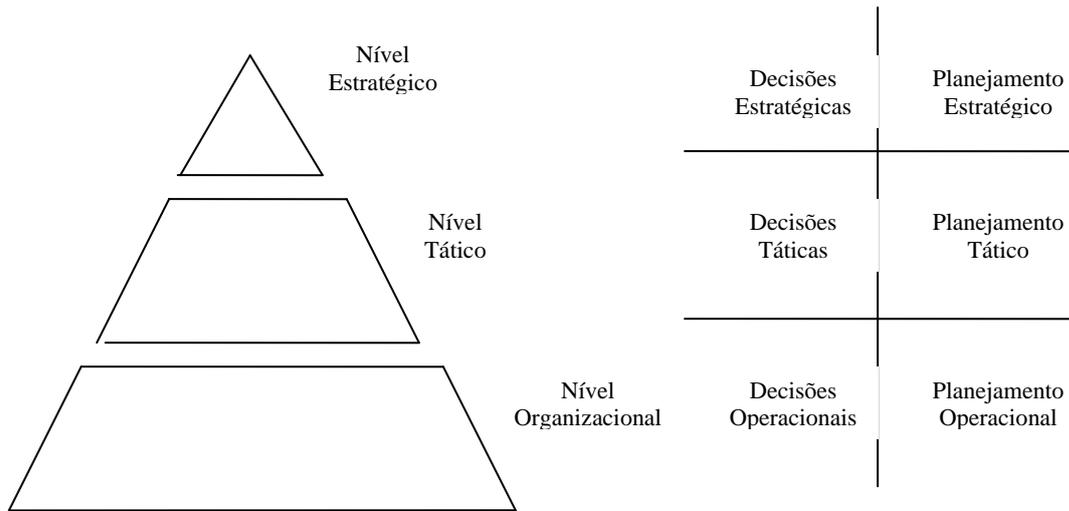
A formulação da estratégia e o seu entendimento por todos os membros de uma firma são extremamente importantes para a sua posterior implementação. Após isto, o planejamento estratégico é a maneira contínua pela qual a estratégia é articulada e preparada.

O principal desafio é a implementação da estratégia. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações.

Por fim, a estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para tal, a mesma precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas conseqüências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

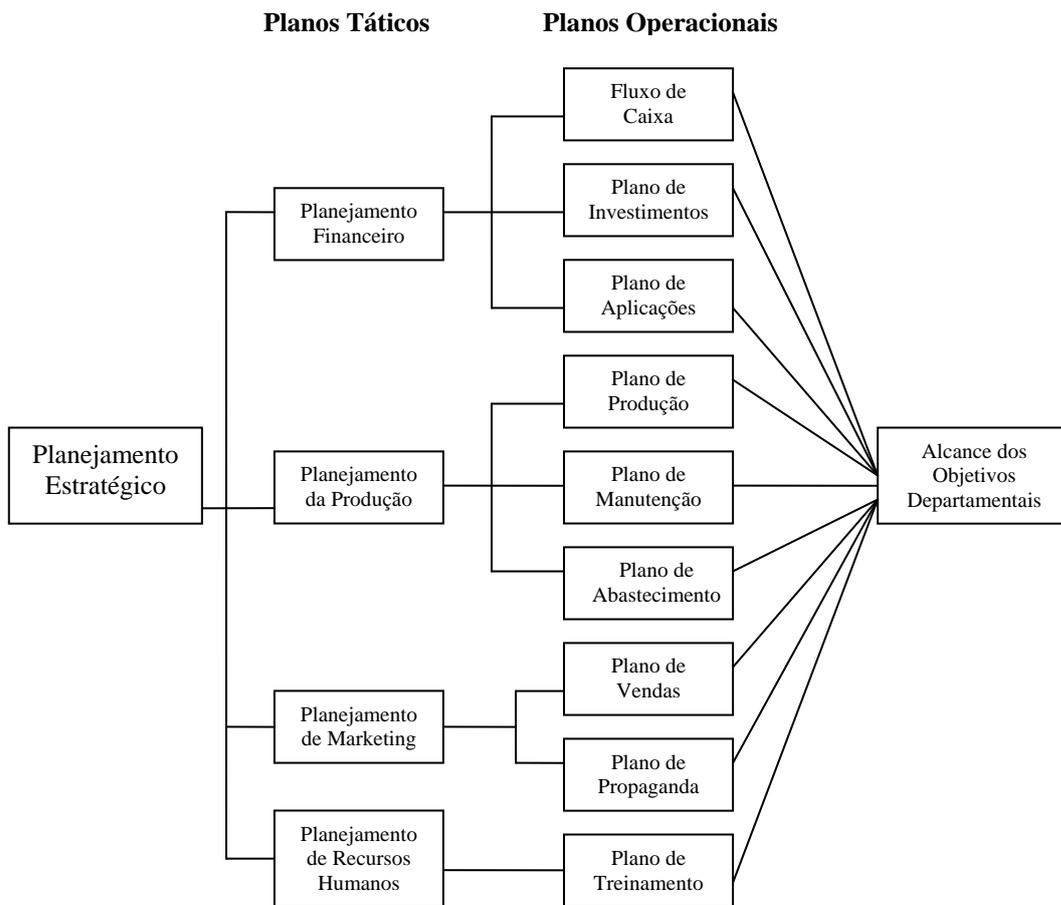
3.3. Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais tendo como base o ambiente de atuação, buscando inserir a própria organização e a sua missão. Ele está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Contudo se torna ineficaz quando aplicado isoladamente. É necessário que neste processo sejam elaborados, de um modo integrado e articulado, todos os planos operacionais e táticos da empresa. A Figura 02 mostra a hierarquia dos tipos de planejamentos e os seus respectivos níveis de decisão. A Figura 03 apresenta alguns exemplos de planos derivados do planejamento estratégico.



FONTE: OLIVEIRA (2007)

Figura 02 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



FONTE: OLIVEIRA (2007)

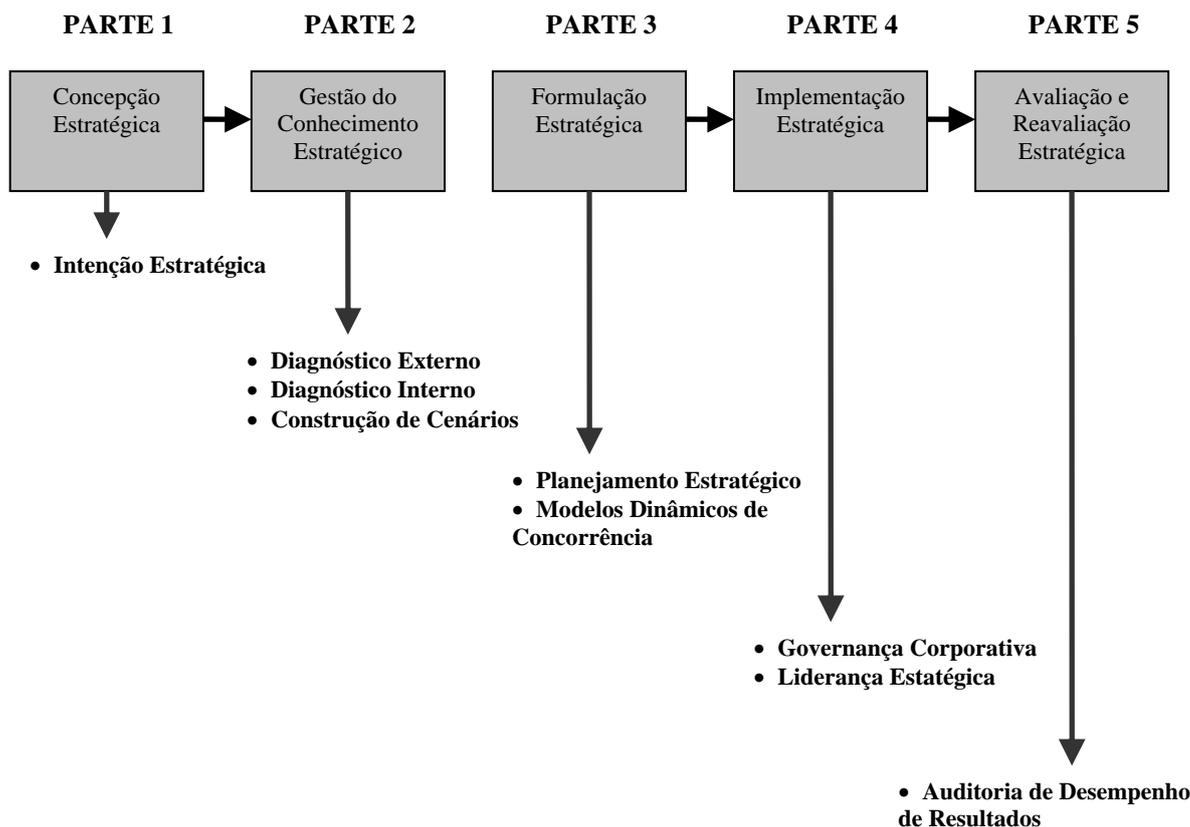
Figura 03 – Planos táticos e operacionais oriundos do planejamento estratégico

Esta dissertação está baseada no seguinte modelo geral do processo estratégico que possui cinco partes principais descritas abaixo:

- Concepção estratégica;
- Gestão do conhecimento estratégico;
- Formulação da estratégia;
- Implementação da estratégia; e
- Avaliação estratégica.

A Figura 04 ilustra essas cinco partes indicadas acima e mostra as etapas fundamentais do processo de planejamento e gestão estratégica. O detalhamento de cada uma destas etapas virá ao longo deste trabalho.

Em suma, a estratégia aponta o caminho e o planejamento estratégico indica como andar nele. O propósito do planejamento estratégico é a formulação do plano estratégico. Após segue-se a implementação da estratégia, que é o processo de criação das ações segundo as quais a empresa perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos globais. A implementação da estratégia é feita pela execução de planos táticos e operacionais.



FONTE: CHIAVENATO E SAPIRO (2003)

Figura 04 – Etapas do planejamento estratégico

3.4. Conceito de Avaliação

Qualquer ativo, seja ele financeiro ou real, possui valor, deste modo todos eles podem ser quantificados. A chave para um investimento de sucesso e um correto gerenciamento de tais ativos se deve pela completa compreensão não somente o que é o valor, mas também sobre suas fontes. Qualquer ativo pode ser avaliado, mas alguns ativos são mais fáceis de serem quantificados do que outros, e os detalhes de cada avaliação variam de caso a caso. Desse modo, a avaliação da parcela de uma real propriedade irá requerer diferentes informações e seguir diferentes procedimentos do que a avaliação de ações comercializadas publicamente. O que é surpreendente, entretanto, não são as diferenças das técnicas de avaliação dos ativos, mas o elevado grau de similaridade nos princípios básicos e de incerteza inerente ao processo. (DAMODARAN, 2005)

Analistas utilizam um amplo espectro de modelos de avaliação, partindo o mais simples ao sofisticado. Esses modelos possuem diferentes pontos de vista sobre os fundamentos que determinam valor, contudo compartilham de características comuns e podem ser classificados em termos gerais. Existem diversas vantagens na realização deste tipo de classificação, tais como: é mais fácil a compreensão de como se adequam tais modelos individuais em um panorama geral; por que eles fornecem diferentes resultados e quando eles têm erros fundamentais em lógica.

Em termos gerais existem quatro modelos de avaliação. O primeiro, avaliação através do Fluxo de Caixa Descontado; o segundo, avaliação relativa; o terceiro, através da precificação de ativos e o quarto, avaliação contábil. (DAMODARAN, 2006)

Segundo o Grupo Valuation Brasil (2008), é importante destacar que não há um modelo "melhor". O modelo adequado para uso em um cenário específico dependerá de uma variedade de características do ativo ou empresa avaliada. Abaixo estão os pequenos resumos modelos de avaliação mais utilizados, sendo os três primeiros modelos descritos por Damodaran:

- **Modelo de Fluxo de Caixa Descontado:** modelo mais amplamente utilizado. Nas avaliações por fluxo de caixa descontado, como o próprio nome já diz, fluxos de caixa estimados são trazidos ao presente por uma taxa ajustada ao risco para se chegar a uma estimativa de valor.
- **Modelo de Avaliação Relativa:** nessa abordagem, o valor dos ativos é avaliado com base na precificação de outros ativos semelhantes no mercado. O valor do patrimônio líquido de uma empresa se baseia na precificação de empresas comparáveis em relação a lucros, vendas, fluxos de caixa, potencial de crescimento, entre outras variáveis.
- **Modelo de Precificação de Opções:** surge a partir de críticas feitas ao modelo de fluxo de caixa descontado, que não leva em consideração as opções que estão embutidas em muitas empresas. Existem casos em que a avaliação pelo fluxo de caixa descontado subestima o valor da empresa por considerar fluxos de caixa baixos demais e/ou por desconsiderar as opções que as empresas têm de investir mais no futuro e aproveitar sucessos

inesperados em suas atividades. Para esses casos, modelos de precificação de opções são utilizados para avaliar os ativos.

Damodaran (2006) apresenta a definição para o quarto modelo de avaliação:

- **Modelo Avaliação Contábil:** neste modelo, com o auxílio do Balanço Patrimonial, pode ser extraído o real valor da empresa. Esta demonstração financeira, segundo o modelo, reflete o custo real da ação indicando porventura sua depreciação e valorização, sendo um bom parâmetro para valor de mercado.

3.4.1. Avaliação de empresas jovens ou em fase de criação

Os métodos de avaliação mais tradicionais para quantificar o valor de empresas são tradicionalmente direcionadas para firmas já existentes com operações estabelecidas. Desta forma, como será o processo de avaliação para recém-criadas empresas ou, até mesmo, para empresas em fase de criação? De acordo com Damodaran (2005), existem diversos analistas que afirmam que tais empresas não devam ser avaliadas, pois não possuem história e, em alguns casos, sem produtos ou serviços a oferecer, contudo, segundo o mesmo autor, as jovens empresas podem ser avaliadas pelos mesmos fundamentos da avaliação, apesar de exigir um maior trabalho em sua elaboração.

O valor de uma empresa recém-criada, ou de uma empresa em fase de criação é o valor presente do fluxo de caixa esperado de suas operações. Este fluxo de caixa esperado requer um trabalho maior sobre as fontes de informação, as quais terão que fornecer um estudo financeiro sobre o histórico do setor e na avaliação de firmas semelhantes.

Desta forma, este trabalho de dissertação realizará um estudo sobre os principais websites do setor de financeiro nacional e internacional, analisando os seus números de acesso, seus produtos e serviços oferecidos e os seus valores estimados. Com a posse destes dados, é possível a criação de cenários prospectivos para uma melhor avaliação da viabilidade financeira da criação deste portal.

3.4.2. Avaliação de Websites

Segundo Conway e Thiel (1998), o uso da Internet apresentou um crescimento explosivo tanto nos Estados Unidos, quanto no mundo todo. Seguindo este mesmo crescimento agressivo, é possível destacar o comércio eletrônico, o qual proporciona, no mundo de negócios, oportunidades de atingir elevados níveis de eficiência, por em prática novos modelos de gestão e elevar a diversificação. Entretanto, também são muito grandes as possibilidades de falhas nesta área, pois existem diversos fatores que precisam serem analisados cuidadosamente.

O comércio pela Internet oferece diversas vantagens para abertura de novos empreendimentos tais como: poucas barreiras de entrada, extensa área de atuação e gerenciamento centralizado. Porém, a intensa transferência de dados, entrega de produtos e o desenvolvimento de uma maior credibilidade dos clientes pelas compras *online*, são fatores cruciais que necessitam de especial atenção. Por causa disso, a avaliação destas empresas que possuem um alto crescimento e um elevado grau de incerteza e instabilidade é um desafio onde muitos consideram insuperável.

Contudo, Copeland (2000) afirma que o modo mais adequado de realizar uma avaliação confiável é através do tradicional Fluxo de Caixa Descontado, associado com uma análise micro-econômica e cenários probabilisticamente ponderados. Embora o método do Fluxo de Caixa Descontado possa parecer um pouco retrógrado, este autor acredita que ele funciona aonde outros métodos falham, reforçando a necessidade dos conhecimentos básicos de economia e finanças mesmo neste território desconhecido da Internet. É importante ressaltar que as técnicas de avaliação, independente de sua metodologia, auxiliam a delimitar e quantificar a incerteza, mas não irão fazê-la desaparecer.

Segundo o portal eletrônico WebValuator (2007), responsável pela divulgação de informações inerentes à avaliação de websites, existem dois métodos práticos de quantificação:

- Valor do *website* através da análise múltipla de índices – É um modo mais complexo e abstrato do que o segundo método. Contudo aborda itens

- Marca;
 - Conteúdo e Banco de dados;
 - Arquitetura do *website*;
 - Popularidade do *link*;
 - Quantidade de vendas;
 - Lucros e Estrutura Financeira da Companhia;
 - Membros e tempo de vida médio dos consumidores;
 - Tráfego; e
 - Retorno do Investimento.
- Multiplicação do lucro líquido mensal médio – É um modo rápido e útil para ter uma noção sobre a ordem de grandeza de um negócio eletrônico. Muitos *websites* utilizam este método de quantificação por considerarem mais simples de fácil constatação. Abaixo estão os seguintes índices multiplicadores:
 - *e-Commerce websites* = 6 x Lucro Líquido Mensal Médio; e
 - *websites* de Informação = 12 x Lucro Líquido Mensal Médio.

Neste trabalho será utilizado o *website* dnScoop.com, especializado em avaliação de *websites* utilizando o primeiro método apresentado. Este *website*, baseado em alguns dos índices descritos anteriormente, fornecerá valores dos *websites* pertencentes à mesma área de atuação do portal E-conomics.com.br.

O segundo método será empregado para a determinação do valor do recém criado portal E-conomics.com.br.

3.5. A Intenção Estratégica

A intenção estratégica traduz o movimento conjunto de todos os recursos internos, capacidades e habilidades de uma organização com o intuito de completar suas metas no ambiente competitivo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Segundo Ferrão e Penina (2005), o conceito também engloba um ativo processo administrativo que inclui o foco da atenção da organização na essência de vencer, motivação das pessoas para comunicar o valor do alvo, deixar margem para contribuições individuais e coletivas, manutenção do entusiasmo através do fornecimento de novas definições operacionais à medida que as circunstâncias mudam e o uso da intenção de forma consistente para guiar a alocação de recursos. Ou seja, Chiavenato e Sapiro (2003) concluem que a intenção estratégica da organização é constituída por seus propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central que é o conjunto de princípios e valores que dão limites da ação da organização.

3.5.1. Missão organizacional

A missão organizacional é a declaração do real propósito e do alcance da organização sob o ponto de vista de produto e de mercado, devendo ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

3.5.2. Visão organizacional

A visão organizacional, ou visão do negócio, refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. Quanto mais a visão organizacional estiver alinhada aos interesses dos *stakeholders*, mais ela pode atender os seus propósitos.

3.5.3. Objetivo Organizacional

O objetivo organizacional é uma situação ideal que a empresa almeja e pretende alcançar. Pode ser considerada como uma imagem que a empresa deseja para o seu futuro.

3.6. Diagnóstico Estratégico Externo

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o diagnóstico estratégico externo é o modo como a organização realiza o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. Sua finalidade é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos.

3.6.1. Análise do Macroambiente

Uma das grandes dificuldades existentes na realização de um planejamento estratégico de um dado empreendimento é a relação com a amplitude do ambiente. Devido ao número extremamente elevado de variáveis existentes, necessita-se de uma seleção dos fatores e restrições ambientais para poder acompanhar as mudanças e analisar seus efeitos.

A prospecção do ambiente possibilita descobrir situações agressivas ou convenientes para a firma. Cabe aos profissionais de planejamento medir, em cada caso, o grau de impacto sobre a empresa e a urgência de ação estratégica.

A palavra “ameaça” na língua portuguesa possui uma forte conotação negativa. Contudo o analista do ambiente deve interpretar a ameaça não apenas como um problema a resolver, mas também como uma possibilidade de trazer boas oportunidades. Uma atitude positiva diante uma ameaça facilita a encontrar a estratégia adequada. A metodologia de planejamento busca sempre conduzir o estrategista a garimpar oportunidades, procurando-as sempre que possível:

- Nas deficiências atuais de produtos e serviços
- Nas necessidades não atendidas
- Nas falhas dos concorrentes
- Nas tendências da moda
- Nas novidades que surgem no estrangeiro

A extensão e a profundidade da análise ambiental são estabelecidas de acordo com o tipo de negócio e o tamanho da organização. Uma pequena empresa pode limitar o conhecimento do ambiente a seus clientes, fornecedores e concorrentes imediatos e a um acompanhamento da conjuntura econômica publicada pela mídia especializada. Uma grande multinacional precisa de análises macroeconômicas e de tendências políticas nacionais e internacionais com projeções de cenários para médio e longo prazo. A extensão e a regularidade da análise ambiental são definidas no sistema de planejamento que pode estabelecer estudos eventuais ou periódicos.

3.6.2. Análise Setorial

A análise setorial corresponde à investigação, monitoramento e previsões a respeito do setor de negócios da organização. Ao analisar seu setor de atuação, a organização precisa ter uma percepção mais definida das oportunidades e ameaças ambientais que podem influenciar seu desempenho competitivo.

3.6.3. Análise da Concorrência

A análise da concorrência procura focalizar cada uma das organizações com as quais a organização concorre diretamente. Os resultados desta análise permitem que a organização possa entender, interpretar e prever as possíveis ações e iniciativas dos concorrentes.

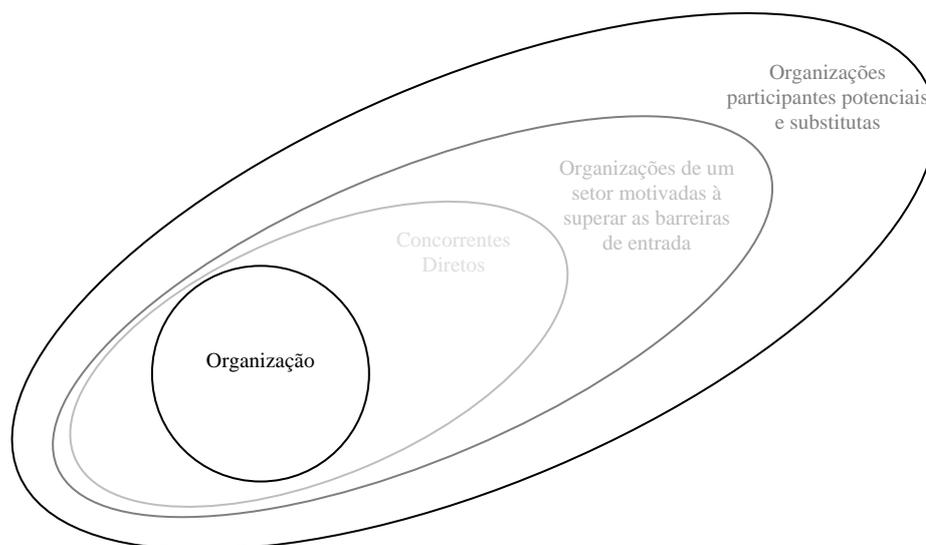


Figura 05 – Ilustração da análise da concorrência

O processo de análise da concorrência, além da escolha dos concorrentes, utiliza as seguintes etapas:

- *Benchmark* competitivo – Processo de medir e comparar as estratégias e operações da organização com as das outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora de seu setor. Assim é possível identificar as melhores práticas alheias que podem ser adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar o desempenho da empresa.
- Inteligência Competitiva – Coleta ética de informações e dados necessários relativos aos objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente. Deste modo busca conhecer suficientemente o concorrente para poder prever e antecipar os passos que ele seguirá e as reações que tomará frente a uma mudança ambiental ou a uma estratégia que a organização pretende adotar.

3.7. Cenários

O ato de planejar cenários prospectivos é de suma importância para a elaboração de estratégias, as quais traçarão os possíveis rumos da organização. Com isso, existem diferentes metodologias de elaboração de cenários que buscam analisar e prospectar o macro ambiente, a organização e a sua visão de futuro. Abaixo, a título de conhecimento, estão descritos alguns dos principais métodos de elaboração de cenários, segundo BLOIS (2006), que possuem base conceitual, passos definidos e filosofia.

3.7.1. Método descrito por Michel Godet

O método descrito por Michel Godet é composto basicamente por seis etapas (BLOIS, 2006, p. 53 apud GODET, 1993):

1. Delimitação do sistema e do ambiente
2. Análise estrutural do sistema e do ambiente
3. Seleção das condicionantes do futuro

4. Geração de cenários alternativos
5. Testes de consistência
6. Opções e planos de monitoração estratégica

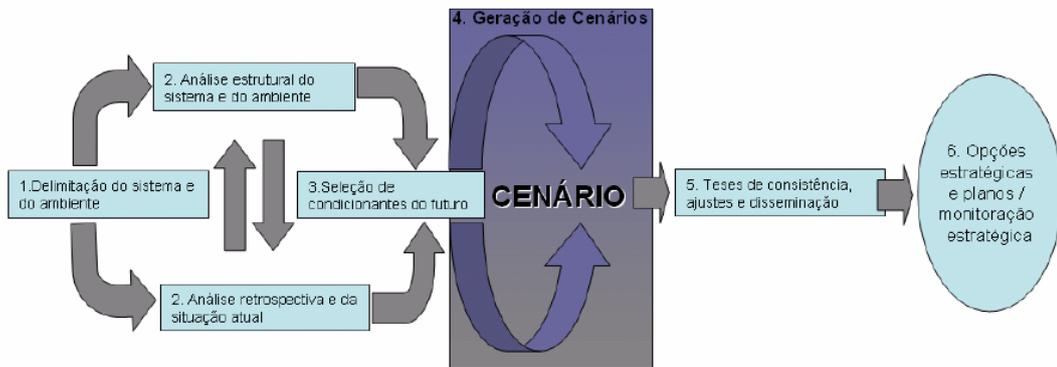


Figura 06 – Método descrito por Godet

Fonte: Blois (2006, p. 55)

3.7.2. Método descrito pela General Eletric (GE)

O método descrito pela GE possui a seguinte estrutura (BLOIS, 2006, p. 55-56):

1. Preparação das bases
2. Escolha e planejamento dos indicadores críticos da prospecção
3. Trajetória do comportamento passado de cada indicador escolhido
4. Verificar os eventos futuros potenciais e sua consistência
5. Prospecção de cada indicador escolhido (Análise de impactos cruzados)
6. Estruturação e modelagem final do(s) cenário(s) prospectado(s)
7. Elaboração e envio dos guias gerais aos setores competentes a fim de executarem o que foi planejado

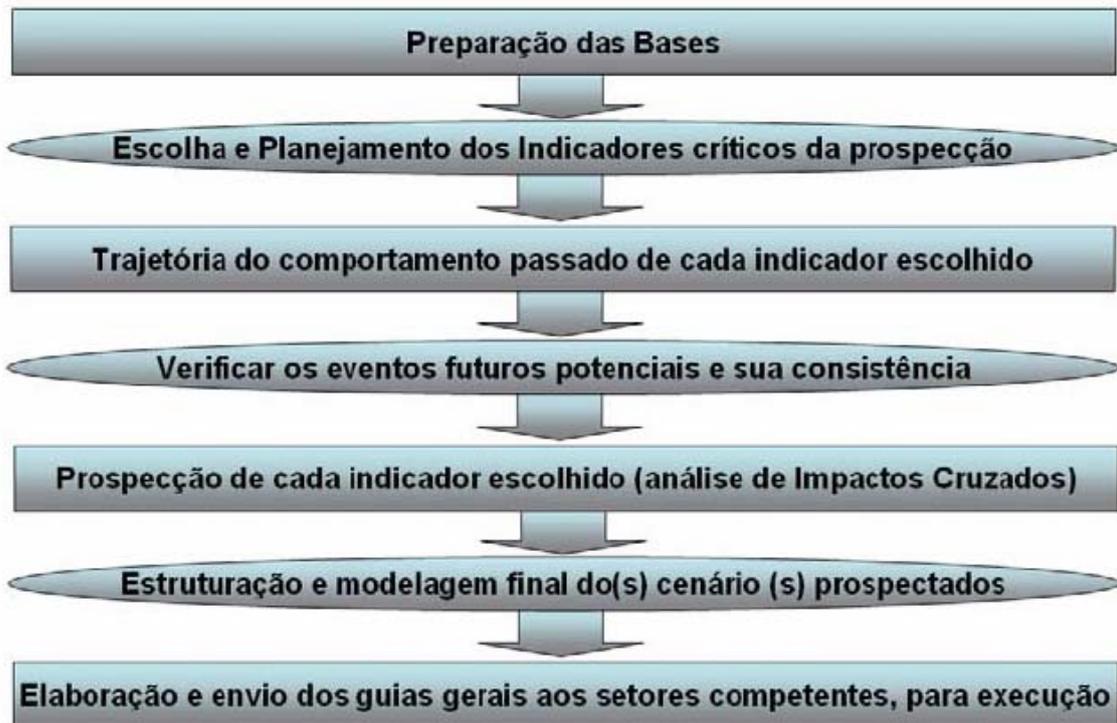


Figura 07 – Fases do método da General Eletric (GE)

Fonte: Blois (2006, p. 56 apud MORITZ, 2004)

3.7.3. Método descrito por Peter Schwartz ou da Global Business Network

Peter Schwartz foi o criador da Global Business Network (GBN) em 1988. A GBN é uma empresa norte-americana que se dedica à formulação de cenários. A sua metodologia é composta basicamente por oito etapas (BLOIS, 2006, p. 57-58):

1. Identificação da questão principal
2. Identificação das principais forças do ambiente (fatores-chave)
3. Identificação das forças motrizes (macroambiente)
4. Ranking por importância das incertezas críticas
5. Seleção das lógicas dos cenários
6. Descrição dos cenários

7. Análise das implicações e opções
8. Seleção dos indicadores e sinalizadores principais

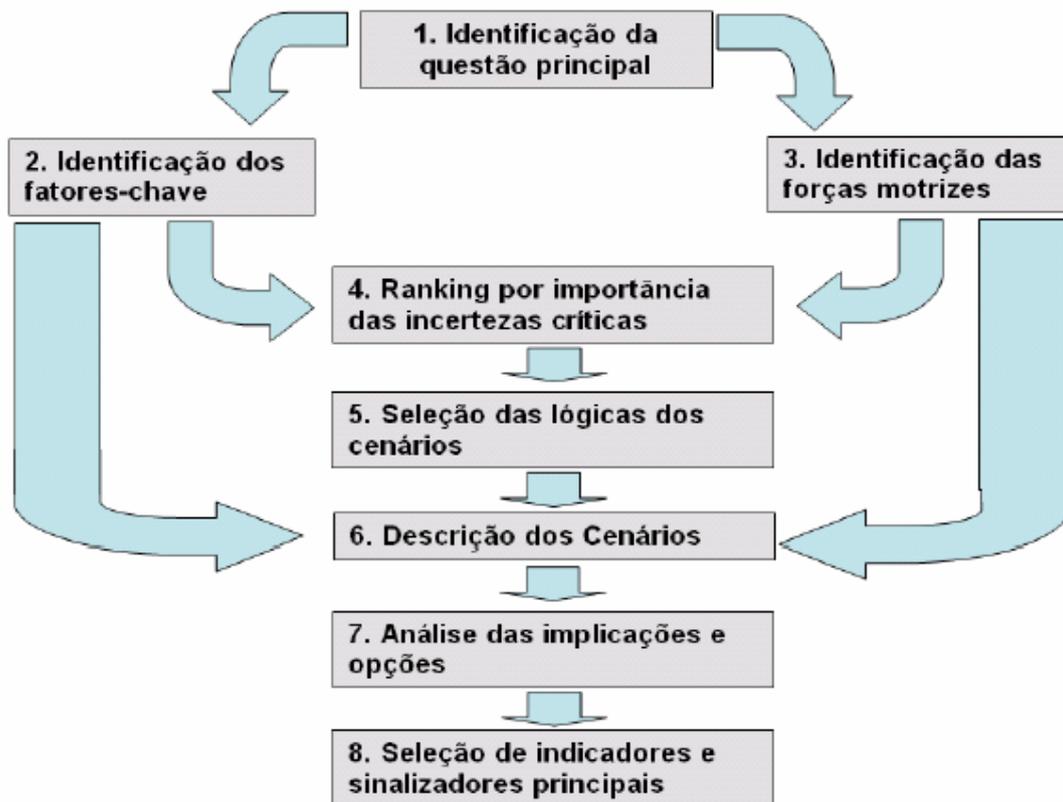


Figura 08 – Método descrito por Peter Schwartz

Fonte: Blois (2006, p. 59 apud MARCIAL E GRUMBACH, 2005, p.78)

3.7.4. Método descrito por Michael Porter

O método de Porter tem como foco a indústria e como objetivo a elaboração de cenários industriais. Segundo o autor, todo o ramo industrial é regido por cinco forças: a possibilidade de novos entrantes no mercado, a ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes. As incertezas relacionadas a qualquer uma das cinco forças competitivas formam a estrutura conceitual para a

elaboração dos cenários industriais. Abaixo estão dispostas as fases deste método (BLOIS, 2006, p. 59-61):

1. Propósito do estudo
2. Histórico da situação atual
3. Identificação das incertezas críticas e classificação
4. Comportamento futuro das variáveis
5. Análise de cenários e consistência
6. Concorrência
7. Elaboração da história de cenários
8. Elaboração das estratégias competitivas

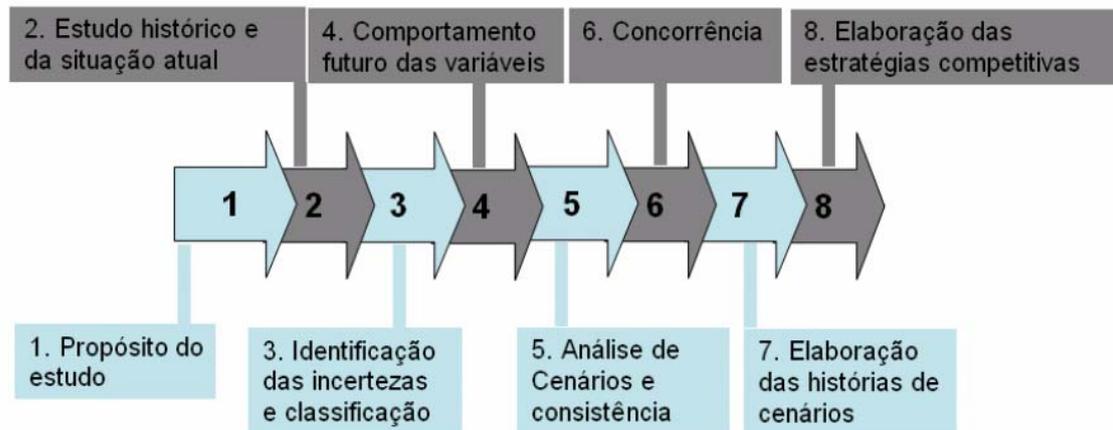


Figura 09 – Método descrito por Michael Porter

Fonte: Blois (2006, p. 61 apud MARCIAL E GRUMBACH, 2005, p.86)

3.7.5. Método descrito por Raul Grumbach

Este método baseia-se nos conceitos definidos na perspectiva de que existem vários futuros possíveis e que o futuro não será, necessariamente, uma extrapolação do passado. Esta metodologia possui quatro fases distintas (BLOIS, 2006, p. 61-65):

1. Definição do problema
2. Pesquisa
3. Processamento
4. Sugestões

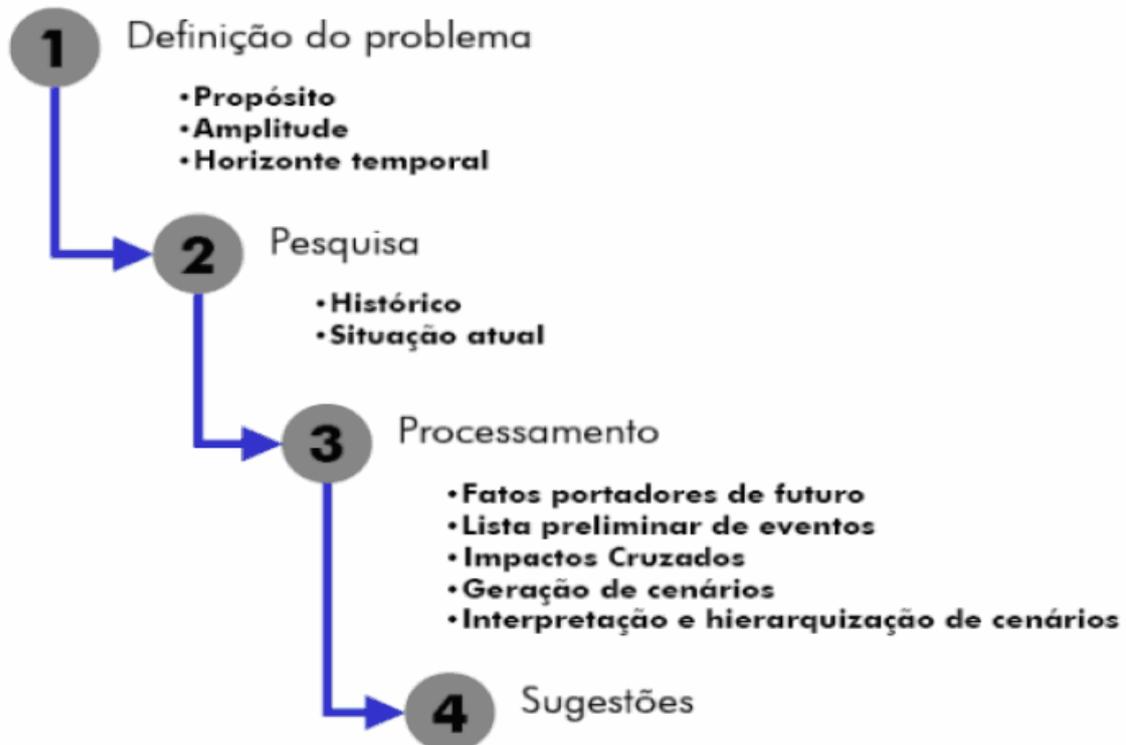


Figura 10 – Método descrito por Grumbach

Fonte: Blois (2006, p. 66 apud MARCIAL E GRUMBACH, 2005, p.106)

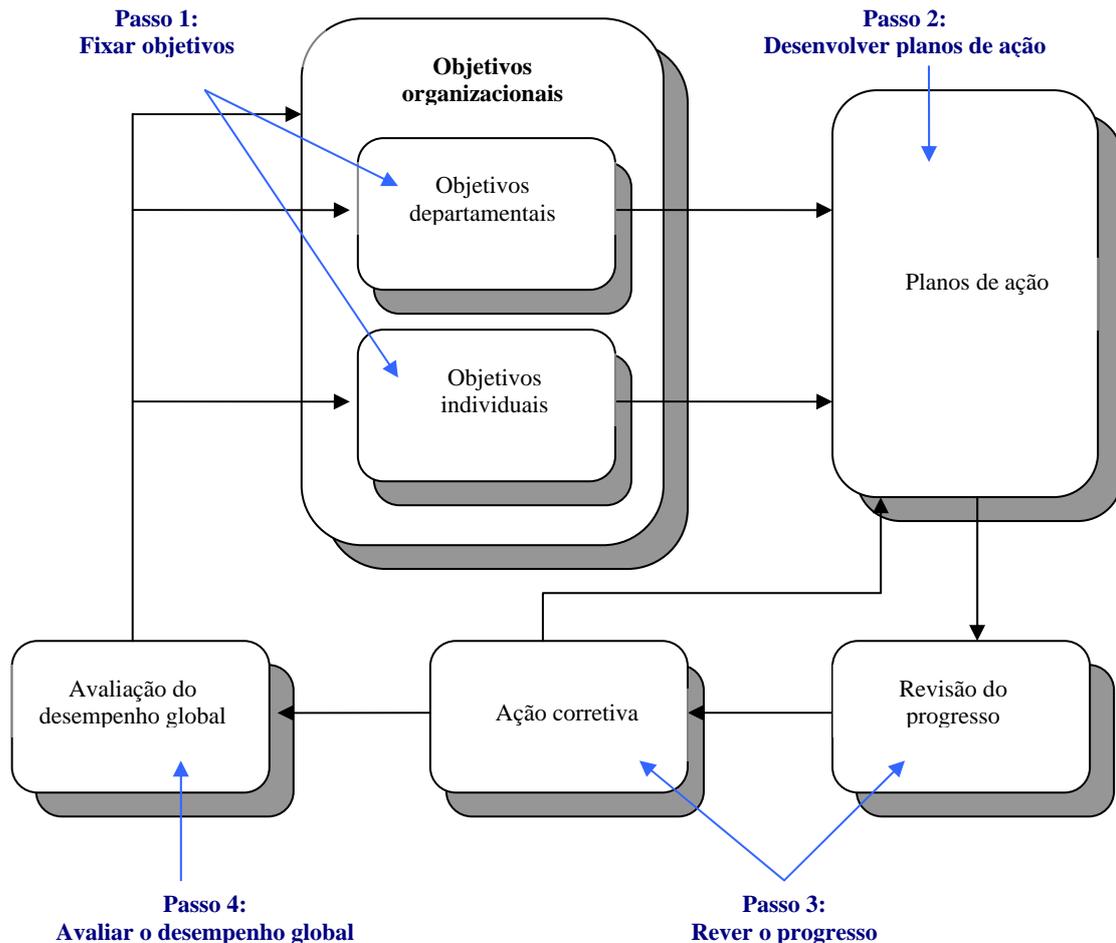
3.8. Definição dos objetivos

As organizações perseguem seus objetivos no intuito de assegurar os resultados positivos. Os objetivos associados a planos que descrevem as ações para alcançá-los motivam os colaboradores da organização, ajudando seus funcionários na redução de incertezas na tomada de decisão. Os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

3.8.1. Administração por objetivos

A administração por objetivos (APO) é um estilo de administração que enfatiza o estabelecimento do conjunto de objetivos tangíveis verificáveis e mensuráveis. A APO desloca o foco do desempenho das atividades-meio, nas quais a preocupação é sobre os meios para se chegar aos fins, para os resultados esperados advindos daquele desempenho, em que a preocupação está nos fins que determinam os meios para se chegar lá. Sob o regime da APO, os planejadores definem metas comuns, especificam as áreas de responsabilidade e utilizam esses critérios para a avaliação do andamento da atividade e a contribuição de cada responsável respectivo da etapa do processo em avaliação.

A vantagem da APO é a conversão dos objetivos organizacionais em objetivos específicos para cada unidade da organização, para cada grupo de trabalho e para cada indivíduo. Isso provoca um efeito cascata de baixo para cima na organização, enquanto todos os objetivos estratégicos são detalhados em objetivos táticos e, na seqüência, em objetivos operacionais. Desta forma, cada funcionário ou cada colaborador, têm uma contribuição específica e determinada a oferecer para o processo, e todos devem alcançar seus próprios objetivos para que os objetivos globais da organização sejam assegurados.



FONTE: CHIAVENATO E SAPIRO (2003)

Figura 11 – O processo de APO

3.8.2. Modelos Estratégicos

Os modelos estratégicos atuam como ferramentas que apóiam a tomada de decisão, estimulando e inspirando-as, a partir das premissas estabelecidas pelos modelos. Nesta dissertação será utilizada a matriz participação de mercado/crescimento do mercado (Matriz BCG).

A empresa de consultoria Boston Consulting Group desenvolveu e popularizou a matriz de crescimento/participação denominada de matriz BCG. As unidades estratégicas de negócio (UENs) estarão dispostas em quatro quadrantes que indicam a taxa de crescimento do mercado e a sua participação relativa no mesmo. As UENs

serão descritas como círculos, onde as suas áreas estarão diretamente proporcionais aos seus respectivos volumes de negócios.

A taxa de crescimento do mercado representada no eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera. A participação relativa no mercado, representada no eixo horizontal, refere-se à participação da UEN no mercado, em relação ao seu maior concorrente no segmento. Serve como avaliação da força da empresa no segmento de mercado pertinente.

A matriz BCG é dividida em quatro células, onde cada uma indica um tipo diferente de negócio:

Pontos de interrogação: Negócios de alto crescimento, mas de baixas participações relativas. A maioria dos negócios inicia como ponto de interrogação quando a empresa entra em um mercado de alto crescimento, contudo já existe um líder consolidado. Exige muito investimento para acompanhar o mercado em alto crescimento, pois deseja se tornar líder.

Estrelas: Negócio de ponto de interrogação bem-sucedido. Uma estrela é líder em um mercado de alto crescimento, contudo não necessariamente produz um fluxo de caixa positivo. Exige muito investimento para acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir os ataques dos concorrentes.

Vacas leiteiras: Quando a taxa anual de crescimento de mercado decresce, a estrela se torna uma vaca leiteira se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, gerando muito caixa. A empresa não tem que financiar expansões de capacidade porque a taxa de crescimento do mercado já diminuiu. Desfruta de economias de escala e de maiores margens de lucro, apoiando, assim, os outros negócios.

Animais de estimação: Negócios com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos. Estes negócios merecem reavaliação.

A posição das UENs se alteram ao longo do tempo. UENs bem sucedidas têm um ciclo de vida típico. Iniciam-se como pontos de interrogação, tornam-se estrelas,

depois vacas leiteiras e, por fim, animais de estimação. Deste modo, as empresas deveriam examinar não apenas as posições de seus negócios na matriz BCG, mas também suas mudanças de posição. Caso a trajetória esperada não for alcançada, a empresa deverá criar uma nova estratégia e a conseqüente alteração na previsão da trajetória.

3.9. Política de Negócios

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a formulação das estratégias irá assegurar a implementação do plano estratégico, a partir do conhecimento adquirido anteriormente. Nesta etapa do processo de planejamento estratégico são levantadas considerações sobre estratégias para a construção de valor e a definição do posicionamento competitivo.

As políticas de negócios são importantes, pois se caracterizam como regras, ou escopo (*guidelines*) que expressam os limites nos quais as ações devem ocorrer.

3.9.1. Fatores críticos de sucesso

O processo de planejamento estratégico requer a construção de modelos para chegar à fase de tomada de decisão. Após a elaboração dos cenários futuros, é necessário que a organização decida o que representa um ameaça ou oportunidade e, a partir disso, avaliar quais seriam seus pontos fortes e pontos fracos.

A identificação dos fatores críticos de sucesso é uma decisão de suma importância nesta fase, pois são as atividades-chave do negócio e auxiliam ao alcance dos objetivos. Os fatores críticos de sucesso, também chamados de determinantes de sucesso, identificam as partes críticas dos processos de trabalho da organização, especificam as variáveis que diferenciam a organização de seus competidores e servem como base para as principais políticas da organização e serão as respostas para superar as ameaças do ambiente. Ou seja, os fatores críticos de sucesso são as metas para as quais a organização direciona seus esforços.

Existem oito áreas-chave de fatores críticos de sucesso, as quais estão descritas a seguir:

- Posicionamento competitivo
- Inovação
- Produtividade
- Nível de recursos
- Lucratividade
- Desenvolvimento e desempenho da gerência
- Desenvolvimento e atitude dos funcionários
- Responsabilidade social

3.9.2. Modelos de apoio a decisão

Para a formulação de políticas serão utilizados os modelos de apoio à decisão. Diversos modelos podem ser trabalhados, contudo neste estudo somente serão utilizados o modelo SWOT e o modelo da General Electric.

3.9.2.1. Modelo SWOT

A função do modelo SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos. A matriz gerada forma quatro células, onde em cada célula apresenta a indicação de que rumo a empresa deve ter. A avaliação estratégica obtida com o emprego do modelo SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

3.9.2.2. Modelo da General Electric (GE)

O objetivo adequado de uma UEN não pode ser determinado somente por sua posição na matriz BCG. Caso seja necessária a observação de fatores adicionais neste período futuro em questão, a matriz multifator de carteira da qual a General Electric (GE) foi pioneira se torna ideal. Nessa abordagem, o tamanho de cada círculo representa o tamanho do mercado pertinente, não o tamanho do negócio. A percentagem do círculo representa a participação do negócio do mercado.

3.10. Planejamento estratégico, tático e operacional

De acordo com o que já foi mencionado anteriormente, na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

3.10.1. Planejamento estratégico

É o planejamento concebido para a organização como uma totalidade. Sempre oriundo da alta gerência, envolvendo a organização como um sistema integrado e focado no longo prazo. O seu horizonte temporal pode chegar de 5 a 10 anos, dependendo da natureza e dos objetivos que pretende alcançar. Normalmente é de responsabilidade da cúpula da organização, podendo congrega a participação envolvente de todos os demais níveis organizacionais. Está voltado para as atividades-fins da organização.

3.10.2. Planejamento tático

É o planejamento concebido para uma unidade organizacional, como departamento ou divisão, subsidiária ou equipe multifuncional. Trabalha com a decomposição dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Focaliza o médio prazo, como o exercício fiscal ou anual da organização. Tem como objetivo otimizar determinada área de resultados e não a organização como um todo. Tem por finalidade a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente estabelecidos para a unidade em questão. Está voltado para as atividades-meios da organização

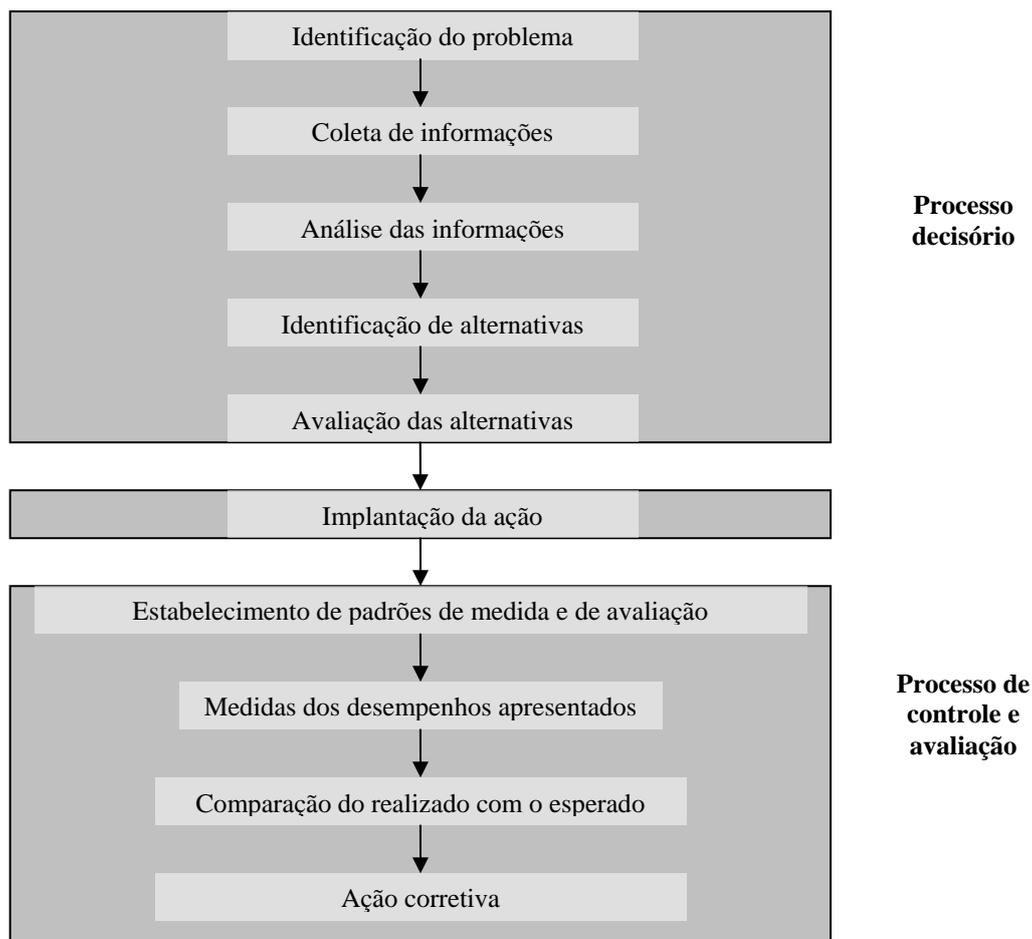
3.10.3. Planejamento operacional

É o planejamento concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Normalmente envolve uma operação e é focado no curto prazo, algo como dias, semanas ou meses. Assim, constitui a formalização por meio de documentos escritos, processos e métodos de trabalho para cada plano operacional. Trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução.

Na prática, não existe uma separação rígida entre estes três níveis organizacionais. Entretanto, o nível estratégico funciona dentro da lógica de sistema aberto focado na eficácia. Como está na interface entre a organização e seu ambiente externo, ele se depara com as coações, contingências, oportunidades e ameaças, possuindo sempre a incerteza ao lidar com elas. Por sua vez, o sistema operacional se encontra no interior da organização, executando as atividades cotidianas e programadas da organização. Nesse sentido, trabalha dentro da lógica de sistema fechado e está focado na eficiência. No meio entre esses dois níveis, se encontra o nível tático ou gerencial, trabalhando como articulador entre o nível estratégico e o operacional.

3.11. Processo de controle e avaliação

As informações são extremamente necessárias para o processo de controle e avaliação. Desta forma, existe uma relação entre o processo decisório e o processo de controle e avaliação, que está ilustrada na Figura 12.



FONTE: OLIVEIRA (2007)

Figura 12 – Processo decisório e processo de controle e avaliação

Para a realização adequada do controle e avaliação do planejamento estratégico é necessário que as fases abaixo descritas sejam seguidas:

1. Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação – São decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, e projetos, bem como das normas e procedimentos. Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.
2. Medida dos desempenhos apresentados – Medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar de acordo com critérios de quantidade, qualidade e tempo. Esses critérios são variáveis, apesar

disso a empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle global do planejamento estratégico fica prejudicado.

3. Comparação do realizado com o esperado – As comparações podem apresentar algumas situações:
 - Se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras de que for esperado”, o executivo não deve preocupar-se;
 - Se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá continuar a sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; e
 - Se o desvio exceder em muito as “fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.
4. Ação corretiva – Corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

3.11.1. Estágios de controle e avaliação

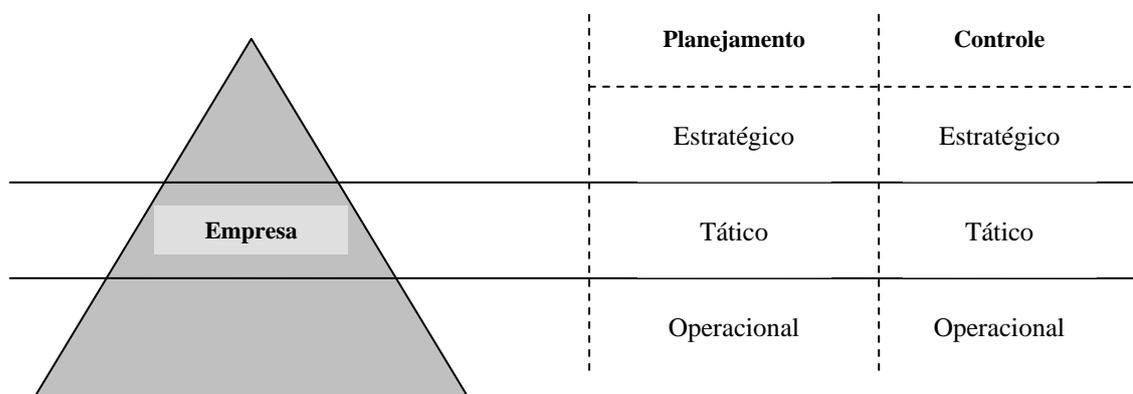
O controle e a avaliação podem ser exercidos em três estágios ou momentos:

1. Controle preliminar ou prévio – Refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura evitar que ocorram variações no plano, bem como minimização do surgimento de problemas.

2. Controle corrente ou “em tempo real” – Refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura corrigir o desempenho durante sua execução.
3. Pós-controle ou posterior – Refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, avalia os desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos, bem como corrige o desempenho programado.

3.11.2. Níveis de controle e avaliação

Os níveis de controle e avaliação são conseqüências dos níveis de planejamento de uma empresa, ou seja, é possível realizar o controle em relação ao desempenho da empresa como um todo, ao desempenho de cada uma das áreas funcionais ou em aplicações bem mais específicas dentro de cada área funcional.



FONTE: OLIVEIRA (2007)

Figura 13 – Níveis de controle e avaliação

Abaixo estão relacionadas as considerações básicas sobre cada um dos níveis de controle de uma empresa:

- Controle estratégico – Decorre do processo de planejamento estratégico e envolve, primordialmente, as relações da empresa com o ambiente. Controla o desempenho empresarial como um todo.

- Controle tático – Estabelecido a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos. Portanto, o foco do controle é o resultado global da área, mediante a visão integrada de todas as operações.
- Controle operacional – Realizado pelo controle das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas do dia-a-dia da empresa.

3.12. Responsabilidade social

A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. A responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade.

4.1. A Intenção Estratégica

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas em seu setor de atuação. Desta forma, inicializando este Estudo de caso, estão descritos abaixo a Missão, a Visão e o Objetivo Organizacional do Portal de informações financeiras E-conomics.com.br.

4.1.1. Missão organizacional

Proporcionar educação financeira à sociedade gerando conhecimentos que contribuam para utilização racional dos recursos disponíveis à consecução dos objetivos individuais e organizacionais, pautados sempre na ética e na responsabilidade social.

4.1.2. Visão organizacional

Ser o maior portal de informações financeiras do Brasil fomentando a educação financeira na sociedade, com foco na ética e na responsabilidade social.

4.1.3. Objetivo Organizacional

Ser a principal referência nacional sobre informações de caráter financeiro e econômico para profissionais e estudantes das mais diversas áreas de atuação.

4.2. Diagnóstico Estratégico Externo

O ambiente foi dividido em dois grandes segmentos: o macroambiente, aonde são analisados diferentes aspectos tais como os ambientes demográfico, econômico, sócio/cultural, político/legal e tecnológico; e o setorial, constituído, principalmente, pelo mercado e os concorrentes.

4.2.1. Macroambiente

Para o portal E-economics.com.br, a Tabela 14 apresenta alguns indicadores genéricos que foram selecionados para serem analisados constantemente, sendo os mais representativos para o acompanhamento do macroambiente, o qual apresenta constantes mudanças.

Ambiente	Indicadores
Demográfico	Quantidade de pessoas que possuem acesso à internet no Brasil
	Quantidade de pessoas que possuem acesso à internet no Mundo
	Locais de acesso à Internet
	Utilização da Internet; Atividades realizadas
Econômico	Quantidade de pessoas que utilizam sites financeiros
	Quantidade de pessoas que entram na Bovespa
Sócio/Cultural	Hábito das pessoas em relação à coleta de informações financeiras
	Nível de escolaridade
	Número de pessoas que participam de Concursos Públicos
	Crenças e aspirações pessoais
	Desejo de melhoria de vida
Político/Legal	Estrutura educacional
	Legislação sobre veiculação de produtos/serviços pela internet
	Direitos autorais
Tecnológico	Proteção de marcas e patentes
	Novos avanços tecnológicos
	Utilização de novos meios de comunicação que possuem interface com a internet
	Nível de pesquisa e desenvolvimento do país
	Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico

Tabela 02 – Indicadores genéricos do ambiente

4.2.1.1. Ambiente Demográfico

A análise demográfica possui uma grande importância, pois o seu resultado indica a quem são e qual é a quantidade dos futuros clientes do portal E-economics.com.br. As Tabelas 03 a 07 apresentam a penetração da internet via computador doméstico nos domicílios nos últimos anos, os locais de acesso à internet, a relação entre a navegação e compra pela internet, as características dos usuários de internet e a comparação entre o Brasil e os demais países usuários de internet.

Pode ser observado que existe um número crescente de usuários de internet ano após ano, com características de serem pessoas jovens, estudantes e que gradativamente as suas atividades, que outrora eram realizadas por outros meios,

agora estão sendo efetuadas através da internet, tais como: compras, estudos, conversas, lazer, etc.

Total de domicílios	2005			2006				2007	
	2º tri.	3º tri.	4º tri.	1º tri.	2º tri.	3º tri.	4º tri.	1º tri.	2º tri.
	2005	2005	2005	2006	2006	2006	2006	2007	2007
Percentual	11%	11%	12%	12%	12%	12%	13%	14%	15%

Fonte: GNETT - IBOPE//NetRatings

Tabela 03 – Penetração da Internet nos domicílios*

* Base: Total de domicílios no país

	2006			2007	
	2º Tri. 2006	3º Tri. 2006	4º Tri. 2006	1º Tri. 2007	2º Tri. 2007
Residência	29,80%	29,40%	30,90%	33,40%	35,4%
Trabalho	26,40%	25,70%	26,00%	26,70%	26,30%
Instituição Educacional	27,00%	27,20%	27,90%	29,30%	30,30%
Outros Locais	21,50%	21,50%	23,50%	24,70%	26,50%

Fonte: GNETT - IBOPE//NetRatings

Tabela 04 – Local de acesso*

* Base: Pessoas com 16 anos ou mais que moram em domicílios com linhas telefônicas fixas e que usaram a internet

	2006			2007	
	2º Tri. 2006	3º Tri. 2006	4º Tri. 2006	1º Tri. 2007	2º Tri. 2007
Navegação**	25%	26%	27%	29%	29%
Compras***	12%	12%	13%	14%	14%

Fonte: GNETT - IBOPE//NetRatings

Tabela 05 – Navegação e compras na internet*

* Base: Pessoas com 16 anos ou mais que moram em domicílios com linhas telefônicas fixas

** Usou a internet nos últimos 6 meses

*** Navegou e comprou na internet nos últimos 6 meses

Usuários	2005			2006				2007	
	2º Tri.	3º Tri.	4º Tri.	1º Tri.	2º Tri.	3º Tri.	4º Tri.	1º Tri.	2º Tri.
	2005	2005	2005	2006	2006	2006	2006	2007	2007
Email	73%	73%	73%	73%	75%	76%	78%	79%	80%
Chat	32%	32%	33%	33%	35%	35%	36%	36%	35%
Mensag. Instantânea	42%	43%	47%	48%	53%	56%	59%	61%	62%
Conteúdo áudio-visual	30%	30%	31%	32%	36%	38%	40%	43%	44%
Ouviu rádio via Web	33%	33%	36%	36%	38%	40%	41%	43%	44%

Fonte: GNETT - IBOPE//NetRatings

Tabela 06 – Perfil do internauta e atividades realizadas*

* Base: Total da população com 16 anos ou mais que mora em domicílios com linhas telefônicas fixas

Países	2005			2006				2007	
	2º Tri.	3º Tri.	4º Tri.	1º Tri.	2º Tri.	3º Tri.	4º Tri.	1º Tri.	2º Tri.
	2005	2005	2005	2006	2006	2006	2006	2007	2007
EUA	201,6	203,5	203,8	204,4	205,5	208	211,1	208,9	211,4
Japão	67,8	70,4	71,8	73,1	73,1	80	80,6	82	83,3
Alemanha	44	43,9	45,7	47,1	47,9	47,8	47,5	47	47,4
Reino Unido	32,8	32,9	33,3	33,5	33,8	34	34,2	35,2	35,9
Itália	27,9	27,9	27,9	27,9	27,9	27,9	27,9	29	29,6
França	22,1	21,5	22,9	23,8	24,8	26,1	27,7	28,8	30,4
Brasil	18,3	18,9	20	21,2	21,2	21	22,1	25	27,5
Espanha	15,6	16,1	17,1	17,6	18,5	19,2	19,8	19,8	21,8
Austrália	12,8	13	13,2	13,3	13,7	13,7	13,9	14,4	14,3
Suécia	6,4	6,4	6,4	-	-	-	-	-	-
Suíça	4,8	4,8	4,9	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,3

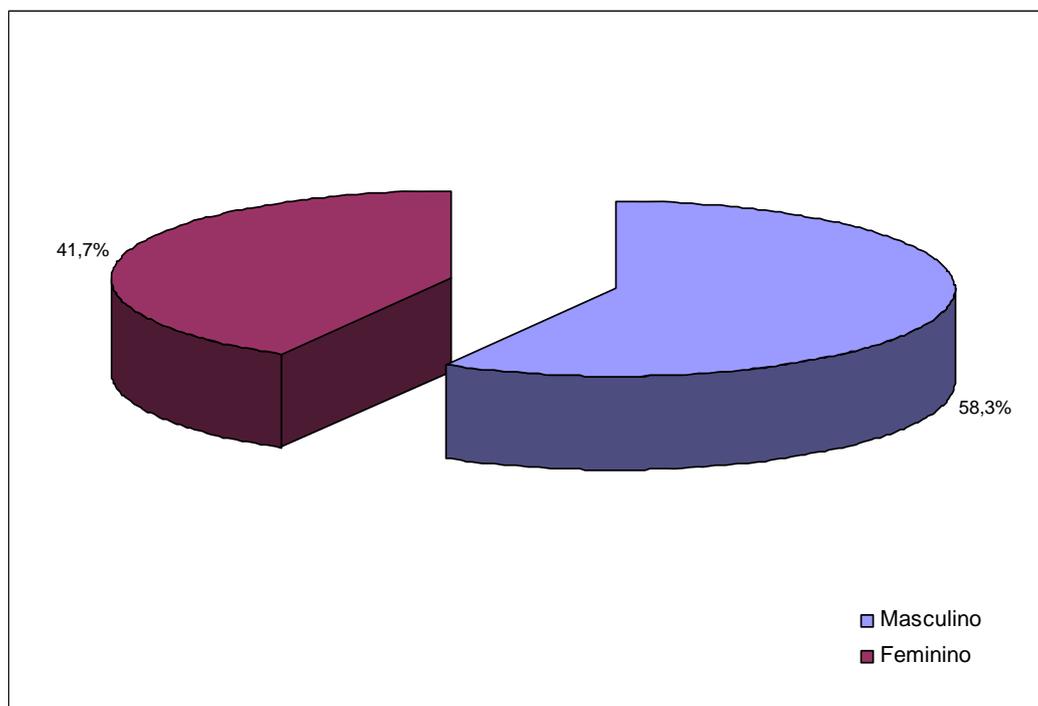
Fonte: GNETT - IBOPE//NetRatings

Tabela 07 – Acesso mundial na internet*

* Base: Total de pessoas com 2 anos ou mais que moram em domicílios com acesso à internet via computador doméstico, em milhões

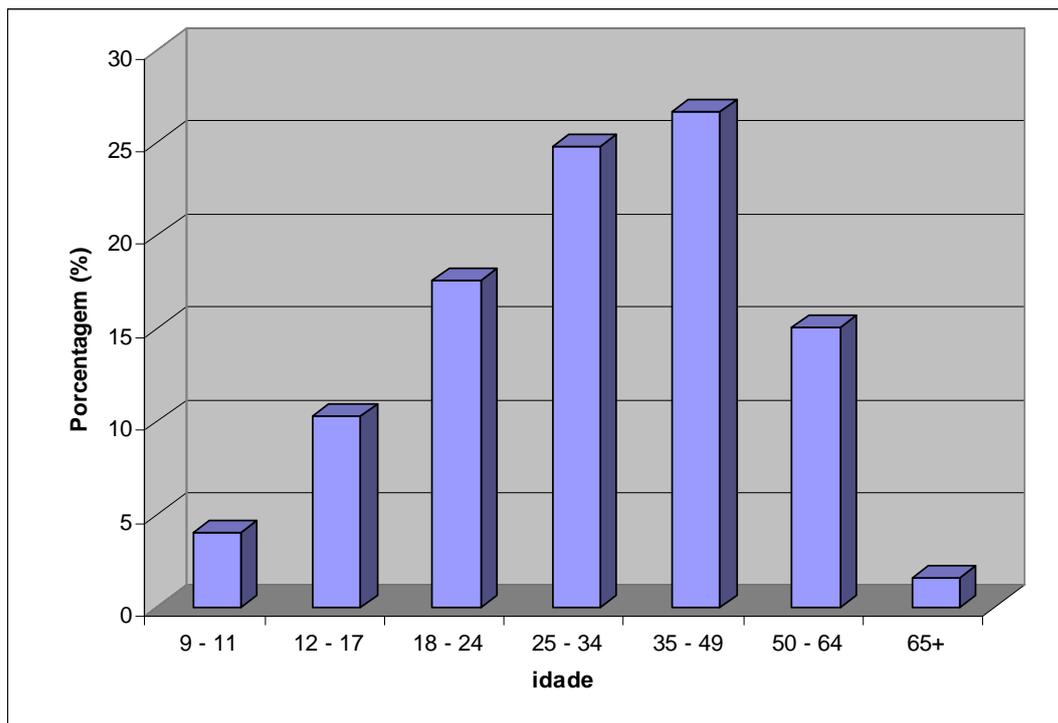
4.2.1.2. Ambiente Econômico

Após as tabelas acima apresentadas indicando o crescimento do número de usuários de internet, os Gráficos 01 e 02 determinam o perfil das pessoas que procuram sites financeiros para diversas finalidades. Esta pesquisa foi realizada pelo IBOPE/NetRatings no período compreendido entre agosto de 2005 a agosto de 2006.



Fonte: IBOPE//NetRatings

Gráfico 01 – Percentual das pessoas do sexo masculino e feminino que utilizam sites financeiros

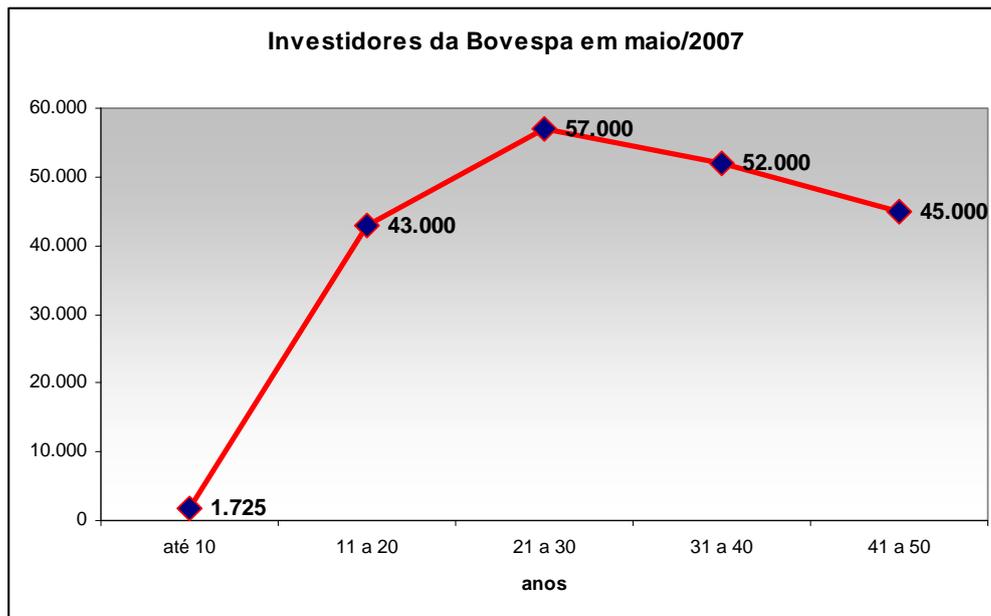


Fonte: IBOPE//NetRatings

Gráfico 02 – Perfil da idade dos usuários de internet que procuram sites financeiros

Os jovens, além de utilizarem mais os recursos fornecidos pela internet, também estão cada vez mais realizando investimentos através da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – Bovespa – como pode ser observado pelo Gráfico 03 e pela Tabela 08.

Luis Abdal, diretor de marketing da Bovespa, diz o seguinte: “a globalização ajudou essa menina a se identificar com o mercado de ações e a não ter medo de investir”. Ou seja, nos últimos cinco anos houve um trabalho de popularização da Bolsa onde mais de um milhão de pessoas entraram em contato com a Bolsa e foram educadas a investir no mercado de capitais. Este fato também teve o um grande auxílio do *home broker* que permite investimentos de pessoas físicas pela internet.



Fonte: Folha Online

Gráfico 03 – Faixa etária dos investidores da Bovespa

anos	jan/05	mai/07
até 10	715	1.725
11 a 20	18.000	43.000

Tabela 08 – Crescimento dos jovens investidores na Bovespa

4.2.1.3. Ambiente Sócio/Cultural

Além do crescimento notório dos usuários da internet e do número de investidores da Bovespa, observou-se um crescimento elevado no número de pessoas que procuram concursos públicos. Segundo a Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos – ANPAC – em 2003 houve um aumento de 80% no número de candidatos e atualmente existem mais de 500 mil pessoas que se preparam intensamente em busca de um maior salário e de estabilidade.

Segundo o Juiz Federal William Douglas, titular da 4ª Vara Federal de Niterói no Rio de Janeiro, e também autor de diversos livros destinados a concursandos, a inscrição de mais de cinco milhões de brasileiros em concursos públicos no ano de 2006 é somente o início de um processo longo e duradouro de oportunidades crescentes no serviço público. Douglas menciona também que o aumento em três vezes do número de alunos em cursos preparatórios para concursos públicos nos últimos dez anos indica uma maior conscientização da necessidade da

profissionalização na preparação. Anualmente, aumenta-se o número de concursos públicos que inserem em seus testes questões de Administração Financeira, Matemática Financeira e Raciocínio Lógico, por exemplo. Desta forma, candidatos necessitam de uma fonte confiável e de qualidade destas matérias, gerando, assim, um nicho de mercado altamente atrativo.

A economia nacional altamente globalizada possui oscilações que promovem um grande interesse dos investidores e estudiosos em ter um acompanhamento mais próximo e de qualidade. As pessoas que possuem uma educação financeira limitada se sentem estimuladas a compreender os acontecimentos econômicos nacionais, quando estes são anunciados em noticiários televisivos ou em jornais de grande circulação, contudo não sabem aonde encontrar informações financeiras com linguagem clara e precisa.

Comparando o número de pequenos investidores existentes nos Estados Unidos com o número de pequenos investidores do Brasil, pode-se observar que existe uma grande diferença cultural entre tais nações a respeito de investimento em ações. Nos Estados Unidos, comprar ações de grandes empresas, mesmo estrangeiras, é algo tão normal quanto o depósito na poupança aqui no Brasil. Segundo André de Freitas, em seu artigo para a revista VEJA edição especial de Investimento, mais de dois terços dos americanos aplicam em bolsas de valores e que em 2002 existiam 400.000 clubes de investimentos enquanto no Brasil existiam apenas 500. Segundo o consultor financeiro Gustavo Cerbasi, o brasileiro ainda não sabe lidar com o dinheiro. Não fazem planos nem encaram o dinheiro como uma questão de qualidade de vida. Ou seja, o brasileiro ainda não sabe planejar seu futuro financeiro.

As Tabelas 09 e 10 apresentam uma correlação entre a escolaridade e o nível da renda entre as nações americana e brasileira. Desta forma, pode-se perceber que a educação em geral, incluindo a educação financeira, é um ótimo investimento e que deveria ser mais explorada.

Ambos os sexos Todas as raças		Ensino Fundamental	Ensino Médio (incompleto)	Ensino Médio	Ensino Superior (incompleto)	Nível "Associate" *	Bacharel	Mestrado	Especialização	Doutorado
Total										
18 a 24 anos	20.370	14.888	9.557	16.500	13.210	21.476	25.256	32.195	-	-
25 a 34 anos	33.637	19.382	22.024	28.448	31.026	35.810	48.724	55.069	78.119	62.158
35 a 44 anos	35.998	23.747	24.656	35.083	40.943	45.018	63.335	75.724	133.151	116.721
45 a 54 anos	35.984	22.197	27.189	37.173	43.027	45.600	66.061	85.166	131.011	121.238
55 a 64 anos	21.698	21.469	28.528	34.845	40.968	40.497	60.393	67.911	123.759	103.112
65 a 74 anos	5.309	19.742	20.510	25.456	28.426	28.779	43.282	46.464	89.214	78.723
Acima de 75 anos	1.442	11.720	17.511	18.804	24.424	25.782	46.173	40.967	-	-

Fonte: U.S. Census Bureau

Tabela 09 – Relação entre a renda anual e o nível de escolaridade dos EUA em 2006 (em dólares)

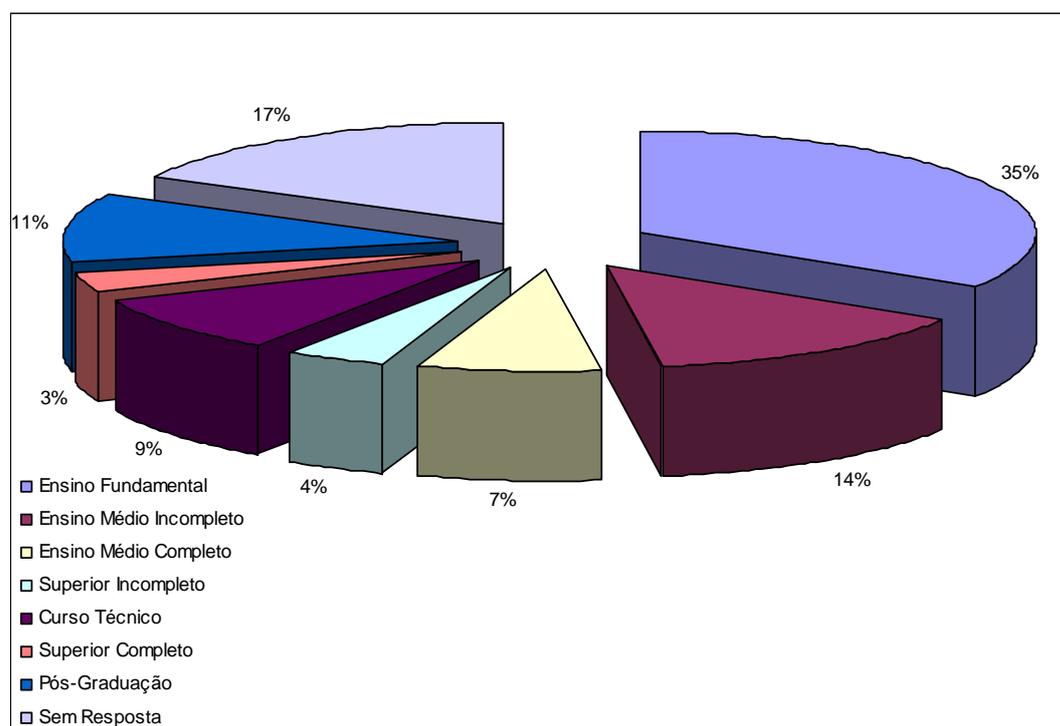
* Grau "Associate" pode ser fornecido pelas universidades americanas após o 2º ano do ensino superior

Grandes Regiões, Unidades da Federação e Regiões Metropolitanas	Rendimento-hora da população ocupada, em reais, por sexo					Rendimento anual
	Total (R\$)					
	Total	Grupos de anos de estudo				(estimativa)*
		Até 4 anos	5 a 8 anos	9 a 11 anos	12 anos e mais	Total (U\$)
Brasil (1)	4,50	2,30	3,00	4,30	12,80	12.288
Norte (2)	3,50	2,10	2,50	3,90	10,60	10.176
Rondônia	4,10	2,40	2,90	5,40	9,80	9.408
Acre	4,20	1,90	3,00	5,20	10,20	9.792
Amazonas	3,70	2,20	2,30	3,90	10,70	10.272
Roraima	4,60	3,80	3,30	4,70	11,20	10.752
Pará	3,10	1,90	2,40	3,30	10,70	10.272
Região Metropolitana de Belém	3,60	1,80	2,30	3,10	11,90	11.424
Amapá	4,70	2,70	3,10	4,90	11,00	10.560
Tocantins	3,30	1,90	2,40	3,70	10,60	10.176
Nordeste	2,70	1,40	2,00	3,30	10,20	9.792
Maranhão	2,50	1,40	1,80	3,10	11,00	10.560
Piauí	2,10	1,00	1,60	2,90	8,90	8.544
Ceará	2,40	1,30	1,90	2,90	8,80	8.448
Região Metropolitana de Fortaleza	3,50	1,80	2,20	3,40	10,30	9.888
Rio Grande do Norte	2,70	1,50	1,90	2,90	9,80	9.408
Paraíba	2,70	1,40	2,00	3,00	9,40	9.024
Pernambuco	2,70	1,50	1,90	3,20	9,30	8.928
Região Metropolitana de Recife	3,70	1,90	2,10	3,40	10,90	10.464
Alagoas	2,80	1,50	1,90	3,70	10,40	9.984
Sergipe	3,00	1,70	2,10	3,50	9,00	8.640
Bahia	2,90	1,60	2,10	3,70	12,90	12.384
Região Metropolitana de Salvador	4,20	1,90	2,30	4,00	13,20	12.672
Sudeste	5,40	2,80	3,40	4,60	13,90	13.344
Minas Gerais	3,70	2,00	2,70	3,80	10,90	10.464
Região Metropolitana de BH	4,80	2,40	2,70	4,00	13,90	13.344

Espírito Santo	3,80	2,20	2,70	4,00	10,30	9.888
Rio de Janeiro	5,80	2,70	3,40	5,00	14,90	14.304
Região Metropolitana do Rio de Janeiro	6,20	2,90	3,30	5,10	15,50	14.880
São Paulo	6,10	3,40	3,90	4,90	14,70	14.112
Região Metropolitana de São Paulo	6,80	3,40	4,00	5,00	16,10	15.456
Sul	4,90	2,90	3,40	4,60	11,70	11.232
Paraná	4,50	2,80	3,00	4,50	10,50	10.080
Região Metropolitana de Curitiba	5,40	3,40	3,30	5,00	11,50	11.040
Santa Catarina	5,20	3,60	3,80	4,90	11,30	10.848
Rio Grande do Sul	5,00	2,60	3,50	4,50	13,00	12.480
Região Metropolitana de Porto Alegre	5,90	2,80	3,60	4,80	13,80	13.248
Centro-Oeste	4,80	2,50	3,00	4,70	13,20	12.672
Mato Grosso do Sul	4,10	2,60	2,90	3,90	10,90	10.464
Mato Grosso	4,40	2,70	3,30	4,40	11,80	11.328
Goiás	3,80	2,40	2,90	4,20	9,60	9.216
Distrito Federal	8,30	2,70	3,40	6,40	19,10	18.336

Fonte: IBGE - PNAD

Tabela 10 – Relação entre o rendimento-hora e o nível de escolaridade do Brasil em 2003

(1) Exclui a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá. (2) Exclui a população rural.
* Fonte: Próprio autor

Fonte: IBOPE//NetRatings

Gráfico 04 – Perfil de escolaridade dos usuários de internet que procuram sites financeiros

4.2.1.4. Ambiente Político/Legal

Regulamentações sobre a utilização da internet estão sendo criadas paulatinamente. Conseqüentemente, muitas pessoas consideram, dentre outras coisas, que todo o conteúdo disponibilizado na internet se torna de domínio público. Infelizmente isto não é completamente correto. Segundo a legislação brasileira, toda obra que tem uma identificação de autoria está protegida pela lei de Direitos Autorais (Art. 13 da Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998). Essa lei confere ao autor da obra os direitos de reprodução e exploração econômica enquanto estiver vivo. Após sua morte, os direitos da obra são transferidos aos seus herdeiros e sucessores pelo período de setenta anos, contados a partir de 1º de janeiro do ano subsequente ao de seu falecimento. Decorrido esse período, a obra cai no domínio público. Portanto, para divulgação de notícias, cotações ou índices oriundos de outros sites, é necessária autorização por escrito de seu proprietário ou representante legal. Ou seja, este fato é de expressiva relevância, pois o portal E-conomics.com.br será uma coletânea de informações financeiras, que serão disponibilizadas de modo claro e conciso, oriundas de diversas fontes.

4.2.1.5. Ambiente Tecnológico

Segundo o Portal de Inclusão Digital do Governo Federal (2008), o Governo brasileiro está executando e apoiando diversos projetos de ação de inclusão social para o desenvolvimento da tecnologia nacional. Abaixo estão descritos alguns projetos em andamento:

Casa Brasil: Implantação de espaços multifuncionais de conhecimento e cidadania em comunidades de baixo IDH, por meio de parcerias com instituições locais. Cada unidade de Casa Brasil abrigará um telecentro, com uso de software livre, e pelo menos mais dois outros módulos, que podem ser uma biblioteca popular, um auditório, um estúdio multimídia, uma oficina de produção de rádio, um laboratório de popularização da ciência ou uma oficina de manutenção de equipamentos de informática, e um espaço para atividades comunitárias, além de um módulo de inclusão bancária nas localidades onde for possível. Atualmente são 45 unidades em funcionamento, atendendo em média 50 mil pessoas. Já foram capacitadas cerca de 1.000 pessoas nos mais de 20 cursos oferecidos a partir da plataforma de educação à

distância construída pelo projeto. Mais 89 unidades, selecionadas por meio de edital, serão implantadas nas maiores cidades das cinco macro-regiões.

Computador para Todos: Voltado para a classe C, permite à indústria e ao varejo a oferta de computador e acesso à Internet a preços subsidiados, e com linha de financiamento específica, além da isenção de impostos PIS/COFINS. PCs de até R\$ 1.200 que obedeçam à configuração mínima podem ser parcelados em prestações de R\$ 50. O equipamento deve utilizar obrigatoriamente software livre e contar com um processador de 1,5 GHz, disco rígido de 40 GB, memória RAM de 256 MB, monitor de 15 polegadas, unidade de disco flexível, unidade de CD-ROM/DVD-ROM (combo), modem de 56 K, placas de vídeo, áudio e rede on-board, mouse, teclado e porta USB e 26 programas. Notebooks de até R\$ 1.800 que atendam a configurações mínimas também podem fazer parte do programa. Desde o lançamento, 530 mil máquinas foram comercializadas dentro das regras, das quais 11.509 mil financiadas com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal.

Gesac - Governo Eletrônico Serviço de Atendimento ao Cidadão: O Gesac garante conexão via satélite à Internet a escolas, telecentros, ONGs, comunidades distantes e bases militares fronteiriças, além de oferecer serviços como conta de e-mail, hospedagem de páginas e capacitação de agentes multiplicadores locais, contando hoje com 3.318 pontos de presença instalados em cerca de 2.100 municípios brasileiros. É parceiro de diversos programas de inclusão digital do Governo. A próxima fase do prevê a instalação de 19.950 pontos de conexão à internet, por via terrestre e satélite, a maior parte destinados ao Plano de Desenvolvimento da Educação.

Programa Estação Digital: Sempre com o apoio de um parceiro local, a iniciativa busca aproximar o computador da vida de estudantes, donas-de-casa e trabalhadores, economizando tempo e dinheiro, criando novas perspectivas e melhorando a qualidade de vida da população. Desde 2004 foram instaladas 166 unidades pelo Brasil. Cerca de 90% está localizada nos Estados do Nordeste e do Centro-Oeste, com a capacidade de atender de 500 a 1.000 pessoas por mês, e integradas a arranjos produtivos locais.

Telecentros Banco do Brasil: O Programa de Inclusão Digital do Banco do Brasil é uma ação que se alinha com a política de responsabilidade socioambiental da empresa e começou com o processo de modernização de seu parque tecnológico, com a doação dos equipamentos substituídos para comunidades carentes, visando a implantação de Telecentros Comunitários. O Programa não se restringe à doação dos micros, pois o Banco também cuida do treinamento dos monitores e da articulação de parceiras, fomentando o desenvolvimento local. O BB já implantou mais de 1.600 telecentros e salas de informática em todo o país, totalizando cerca de 39 mil computadores doados e atendendo a mais de 4 milhões de usuários por ano. Os telecentros disponibilizam o acesso às novas tecnologias digitais, treinamentos em informática, cursos à distância, serviços do Governo Eletrônico, digitalização e impressão de documentos, além de incentivar a pesquisa para preparação de trabalhos escolares. As entidades contempladas se responsabilizam pela gestão e administração dos espaços.

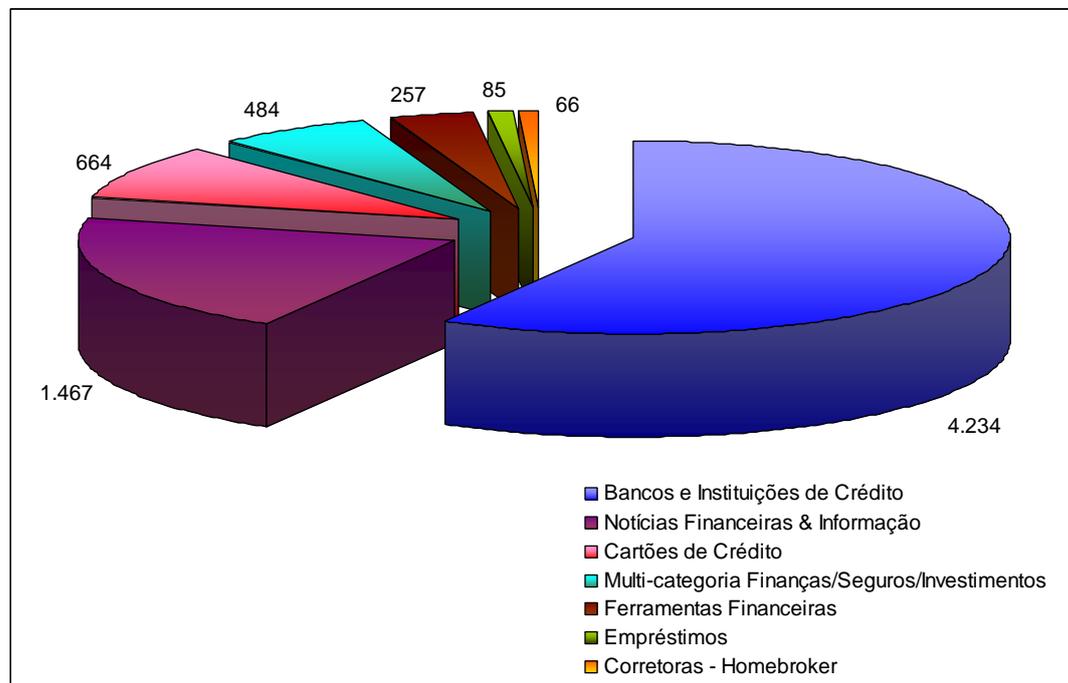
Os avanços tecnológicos no mundo moderno acontecem de um modo extremamente veloz, onde um aparelho considerado de última geração de hoje pode estar obsoleto no próximo ano. Segundo a G1 – o Portal de informações da Globo.com – no dia 14/03/2007 às 11:33hs, Cebit, a maior feira tecnológica do mundo, trouxe como destaque as novidades em sistemas de recepção de televisão no telefone celular e pela internet. Contudo enfrentou uma queda no número de expositores, que neste ano algumas das principais empresas do setor, como Dell, Hewlett-Packard, Nokia e Motorola, não participaram. Segundo analistas, a baixa aconteceu porque as empresas preferem organizar seus próprios eventos para apresentar suas novidades tecnológicas e à importância crescente de outras feiras mais especializadas, como o salão 3GSM de telefonia celular.

Como se pode observar, a informação é um dos principais pilares do planejamento estratégico. O segredo para alcançar um desempenho competitivo superior com a criação do valor e a construção de relacionamentos com o cliente no longo prazo está no conhecimento profundo do mercado e de sua legislação, apoiado por processos contínuos de aprendizado e de inteligência competitiva viabilizados pelos sistemas de informação.

4.2.2. Setorial

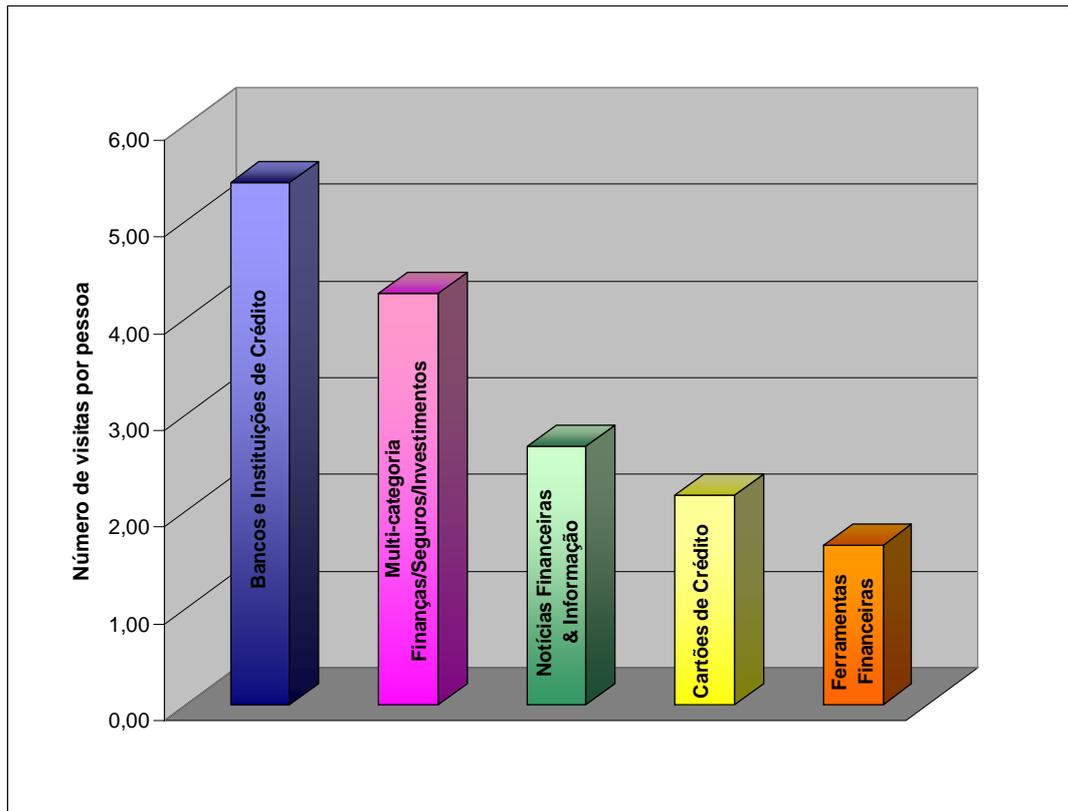
O setor financeiro nacional promove uma grande diversidade de sites que exercem diferentes funções e/ou apresentam diferentes pontos de vista sobre o mercado nacional.

Como a Bovespa desde 2002 concentra seus esforços para atrair pequenos investidores, os quais correspondem atualmente a mais de 25% das operações, diversos sites de informações financeiras aparecem desde então para oferecer dicas e conteúdos teóricos aos novos investidores. Aproveitando o notório desenvolvimento da internet, a grande maioria das corretoras está oferecendo serviço de *homebroker*, onde seus clientes de ações operam em casa com o máximo de comodidade, gerando, assim, um grande número de sites com informações financeiras para orientá-los nesta atividade. Por fim, os bancos que devido a sua força financeira e a diversidade de seus produtos, proporcionam sites visualmente atrativos e de rico conteúdo. A Tabela 11 apresenta os principais *players* mencionados acima deste mercado tão disputado.



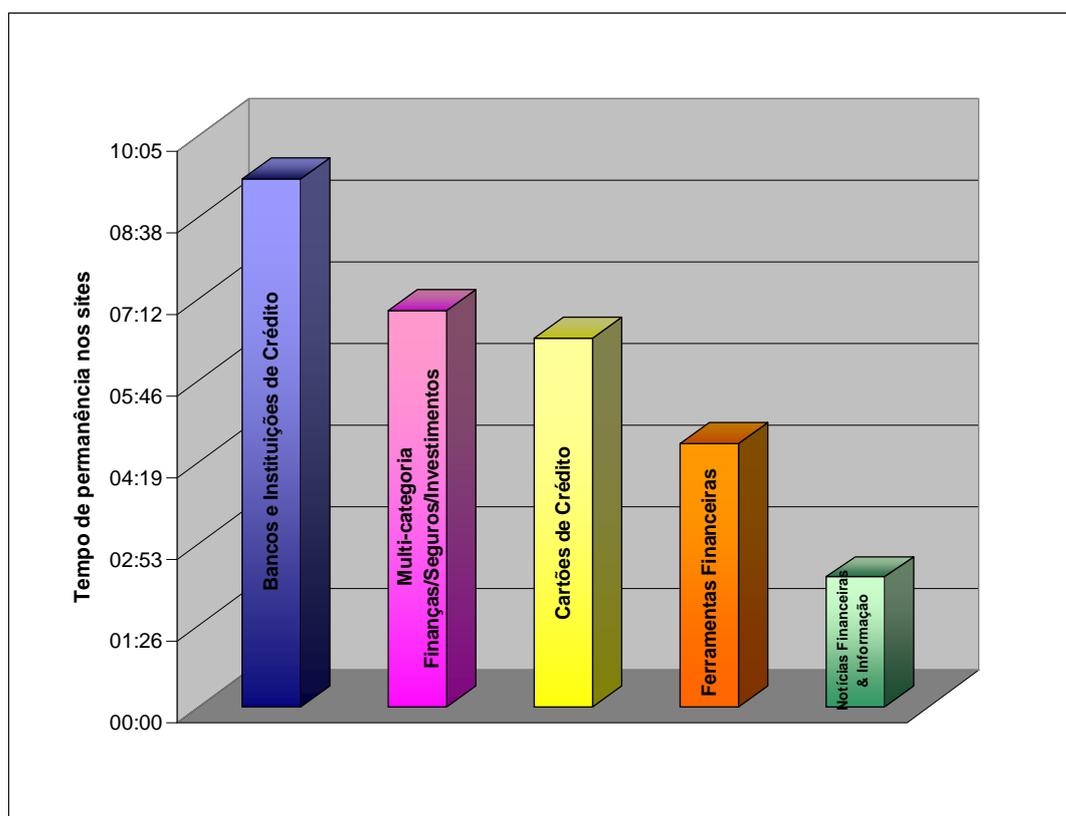
Fonte: IBOPE//NetRatings

Gráfico 05 – Número de acessos mensais (milhares) dos sites das principais categorias existentes no setor financeiro de agosto de 2005 a agosto de 2006



Fonte: IBOPE//NetRatings

Gráfico 06 – Número médio de visitas por pessoa nos sites das principais categorias existentes no setor financeiro de agosto de 2005 a agosto de 2006



Fonte: IBOPE//NetRatings

Gráfico 07 – Tempo médio de permanência nos sites por visita das principais categorias existentes no setor financeiro de agosto de 2005 a agosto de 2006

Sites	Característica Principal
www.bancoreal.com.br	Banco
www.bb.com.br	Banco
www.bradesco.com.br	Banco
www.caixa.gov.br	Banco
www.hsbc.com.br	Banco
www.italu.com.br	Banco
www.santander.com.br	Banco
www.unibanco.com.br	Banco
http://drcalc.net/easycalc/	Calculadoras
www.calculoexato.com.br	Calculadoras
www.coinvalores.com.br	Corretora
www.intra.com.br	Corretora
www.investshop.com.br	Corretora
www.lupafx.com.br	Corretora
www.polocapital.com.br	Corretora
www.shopinvest.com.br	Corretora
www.calculos.com	Criação de softwares dedicados ao Mercado Financeiro
www.economica.com.br	Criação de softwares dedicados ao Mercado Financeiro
www.infomoney.biz	Criação de softwares dedicados ao Mercado Financeiro

br.finance.yahoo.com	Informações Financeiras
dinheiro.br.msn.com	Informações Financeiras
http://br.advfn.com/	Informações Financeiras
http://br.invertia.com/ - Terra	Informações Financeiras
http://financenter.terra.com.br/	Informações Financeiras
http://site.estadao.com.br/investimentos/home.htm	Informações Financeiras
www.acaoereacao.net	Informações Financeiras
www.bastter.com.br – Procurar “fórum”	Informações Financeiras
www.bmf.com.br	Informações Financeiras
www.bovespa.com.br	Informações Financeiras
www.cjb.com.br	Informações Financeiras
www.cma.com.br	Informações Financeiras
www.cvm.gov.br	Informações Financeiras
www.economiabr.net	Informações Financeiras
www.expomoney.com.br	Informações Financeiras
www.financaspraticas.com.br	Informações Financeiras
www.fortuna.com.br	Informações Financeiras
www.fundos.com	Informações Financeiras
www.halfeld.com.br	Informações Financeiras
www.infomoney.com.br	Informações Financeiras
www.maisdinheiro.com.br	Informações Financeiras
www.ondeinvestirbylopesfilho.com.br	Informações Financeiras
www.portaldoinvestidor.gov.br	Informações Financeiras
www.reuters.com.br	Informações Financeiras
www.risktech.com.br	Informações Financeiras
www.valoronline.com.br	Informações Financeiras
http://finance.google.com/finance	Informações Financeiras (USA)
www.bloomberg.com	Informações Financeiras (USA)
www.fool.com	Informações Financeiras (USA)
www.nymex.com	Informações Financeiras (USA)

Tabela 11 – Tabela dos principais sites do Mercado Financeiro

Os sites acima descritos foram selecionados, durante o período de julho de 2006 a agosto de 2007, por serem os mais conhecidos por profissionais do setor em questão. Os seus principais produtos oferecidos foram analisados e descritos na Tabela 12. Utilizou-se site de Internet Ranking – Alexa.com para ordenar os sites em ordem crescente por número de acesso, em agosto de 2007. Deste modo, foi possível perceber quais são os principais atributos mais procurados pelos usuários da internet.

Observações importantes sobre Alexa.com

O *website* Alexa.com realiza a ordenação (*ranking*) de acordo com os números de acesso dos sites disponibilizados na Internet. Esses dados de acesso são oriundos dos *toolbars* da Alexa.com existentes em milhões de computadores espalhados pelo mundo.

Contudo, existem alguns desvios nesta análise que devem ser considerados:

- Os valores disponibilizados pela Alexa.com são oriundos dos usuários dos *browsers* Internet Explorer, Firefox e Mozilla. Os *browsers* AOL/Netscape e Opera não fornecem dados para a Alexa.com. Logo, os sites visitados através destas companhias podem não ser contabilizados;
- A utilização de outros sistemas operacionais exceto Windows, Macintosh e Linux pode ocasionar a não contabilização dos sites visitados;
- A taxa de aceitação do *software* Alexa nos países pode ser diferente por diversos motivos: número de propagandas comerciais locais, língua e outros fatores geográficos e culturais; e
- Os grandes portais de informação tais como Yahoo!, MSN, Google e Terra geram uma alteração na análise sobre seus números de acessos. Os endereços eletrônicos que possuem o mesmo domínio dos portais mencionados anteriormente recebem o ranking do portal como um todo. Ou seja, os sites que fornecem informações financeiras tais como br.finance.yahoo.com, dinheiro.br.msn.com, finance.google.com/finance e financenter.terra.com.br recebem *rankings* que não correspondem com a realidade.

Sites	Alexa.com Ranking	Principais atributos
br.finance.yahoo.com	1	Notícias Cotações, índices, moedas e metais Apresenta links para o comportamento financeiro mundial Dicas
dinheiro.br.msn.com	2	Notícias Cotações, índices, cotações agropecuárias Dicas Guias financeiros Dicas sobre agronegócios Calculadoras (desenvolvidas pelo Infomoney)
http://finance.google.com/finance	3	Notícias Cotações e Índices Análises
http://financenter.terra.com.br/	70	Notícias Dicas Calculadoras Ranking de taxas, bancos, créditos, etc Notícias de imóveis Análises Venda de livros
www.caixa.gov.br	1.112	Notícias Grande quantidade de produtos e serviços bancários
www.bloomberg.com	1.218	Grande variedade de produtos e serviços Notícias Venda de livros e revistas Cotações e Índices de diversos mercados
www.fool.com	1.837	Grande variedade de produtos e serviços Dicas Notícias Uma grande variedade de calculadoras Análises financeiras Notícias
http://br.invertia.com/	1.938	Grande variedade de produtos e serviços Notícias Envia mensagens SMS com notícias e cotações Cotações e Índices Enquetes Jogos sobre investimentos Fórum Calculadoras Dicionário
www.bb.com.br	2.301	Notícias Cotações e índices Cursos Dicionário Grande quantidade de produtos e serviços bancários Simuladores

www.italu.com.br	2.703	Notícias
		Cotações e índices
		Conteúdo teórico
		Grande quantidade de produtos e serviços bancários
		Cursos
		Simuladores (fundos, imóveis, previdência, etc)
		Consultoria online de investimentos
		Análises
http://br.advfn.com/	2.818	Grande variedade de produtos e serviços
		Notícias
		Cotações e Índices
		Links
		Análises
www.bradesco.com.br	2.894	Fórum
		Notícias
		Cotações e índices
		Cursos
		Simuladores
		Análises
http://site.estadao.com.br/investimentos/home.htm	3.816	Grande quantidade de produtos e serviços bancários
		Notícias
		Cotações e Índices
		Dicas
		Conteúdo teórico
		Simuladores
www.unibanco.com.br	9.498	Dicionário
		Cotações e índices
		Simuladores
		Quiz (teste de perfil do investidor)
www.hsbc.com.br	9.667	Grande quantidade de produtos e serviços bancários
		Cotações e índices
		Análises
		Quiz (perfil do investidor - Guia de investimento)
		Simulador (Guia de investimento)
		Dicas
www.santander.com.br	13.926	Grande quantidade de produtos e serviços bancários
		Notícias (inclusive sobre agronegócios)
		Cotações e índices
		Cursos
		Dicionário
		Simuladores
www.bovespa.com.br	20.443	Grande variedade de produtos e serviços
		Notícias
		Cursos
		Dicas
		Simuladores
		Links
		Dicionário
		Quiz
		Análises

www.bovespa.com.br	20.443	Cotações e Índices
		Layout do site de qualidade
www.infomoney.com.br	22.391	Dicas
		Notícias
		Conteúdo teórico
		Fórum
		Enquetes
		Dicionário
		Links
www.nymex.com	70.942	Layout do site de qualidade
		Links
		Conteúdo teórico
		Cotações e Índices sobre commodities
		Notícias sobre commodities
www.valoronline.com.br	73.281	Notícias
		Dicas
		Serviços via WAP e SMS
		Cotações e Índices
		Grande variedade de produtos e serviços
www.investshop.com.br	75.368	Layout do site de qualidade
		Links
		Cotações e Índices
		Cursos
		Notícias
		Simuladores
		Fórum
www.shopinvest.com.br	94.450	Grande variedade de produtos e serviços
		Conteúdo teórico
		Análises
		Cotações e Índices
		Calculadoras
		Simuladores
		Notícias
		Layout do site de qualidade
www.bancoreal.com.br	107.130	Notícias
		Cotações e índices
		Cursos
		Dicionário
		Grande quantidade de produtos e serviços
		Simuladores
		Dicas
www.economica.com.br	147.976	Layout do site de qualidade
		Análises (criação de gráficos e tabelas)
		Informações diversas
www.calculoexato.com.br	168.376	Grande número de calculadoras
www.cvm.gov.br	172.822	Notícias e alertas sobre as empresas que atuam no mercado
		Links
www.bmf.com.br	179.685	Informações de mercados de derivativos, carbono, energia, etc.
		Venda de livros
		Cotações e Índices agropecuários

www.bmf.com.br	179.685	Cotações e Índices
		Notícias sobre o agronegócio
		Notícias sobre mercado futuro
		Links
		Artigos, resenhas, etc
www.cma.com.br	248.768	Grande variedade de softwares e serviços
		Cursos
www.intra.com.br	348.984	Grande variedade de produtos e serviços
		Dicas via arquivos .wav (som)
		Cursos
		Dicionário
		Conteúdo teórico (Guia de imposto de renda, tutorial Homebroker, etc)
www.bastter.com.br – Procurar “fórum”	445.377	Conhecido fórum no setor de opções
		Análises em opções
		Dicas
		Artigos, apostilas, etc
		Diversos cursos
http://drcalc.net/easycalc/	492.252	Calculadoras
www.cjb.com.br	620.687	Cotações e Índices
		Simuladores
		Apresentação de diversos tipos de gráficos
		Análises baseadas em gráficos
www.economiabr.net	644.828	Notícias
		Dicas
		Análises
		Artigos, papers, etc
		Dicionário
		Fórum
		Conteúdo teórico
www.portaldoinvestidor.gov.br	676.218	Notícias
		Dicas
		Conteúdo teórico
		Histórias educativas em quadrinhos
		Vídeos
		E-learning
		Calendário de eventos
		Dicionário
		Cursos
		Quiz
		Links
		Conteúdo teórico
www.maisdinheiro.com.br	787.621	Dicas
		Simuladores
		Quiz
www.ondeinvestirbylopesfilho.com.br	819.707	Notícias
		Cotações e Índices
		Enquetes
		Cursos

www.ondeinvestirbylopesfilho.com.br	819.707	Dicionário
		Links
		Análises
www.expomoney.com.br	820.784	Cotações e Índices
		Simulador de carteiras
		Notícias
		Fórum
		Informações das exposições
		Links
		Vídeos (palestras)
www.calculos.com	867.575	Layout do site de qualidade
		Grande variedade de produtos e serviços
www.risktech.com.br	1.091.944	Análises
		Artigos
		Dicionário
		Legislação sobre risco
		Venda de livros
		Links
		Simuladores
		Cotações e Índices
www.coinvalores.com.br	1.315.133	Layout do site de qualidade
		Cursos
		Venda de livros
		Dicionário
		Grande variedade de produtos e serviços
www.fundos.com	2.456.428	Dicas
		Palestras pela internet
		Cursos
www.acaoereacao.net	2.727.125	Notícias
		Análises
		Artigos, apostilas, etc
		Curso de ações
www.financaspraticas.com.br	3.220.283	Layout do site de qualidade
		Notícias
		Dicas
		Quiz
		Dicionário
		Simuladores
		Fortes parcerias
		Links
www.fortuna.com.br	4.371.339	Grande variedade de softwares e serviços
		Análises baseadas em gráficos
www.lupafx.com.br	4.918.571	Grande variedade de produtos e serviços
		Links
		Dicionário FOREX
		Análises
		Venda de livros
		Notícias
www.polocapital.com.br	-	Layout do site de qualidade

www.infomoney.biz	-	Grande variedade de produtos e serviços
www.halfeld.com.br	-	Dicas
www.reuters.com.br	-	Grande variedade de produtos e serviços
		Cotações e Índices
		Venda de livros
		Notícias

Tabela 12 – Tabela que apresenta ordem decrescente de número de acessos e seus respectivos atributos principais

Foram detectadas algumas características que poderiam ser melhoradas na maioria dos sites relacionados com uma frequência considerável. O Portal E-economics.com.br procurará solucionar tais “pontos fracos” logo nesta fase de concepção.

ITENS	Presença nos sites analisados
Layout passível de melhorias	31%
Poluição Visual	27%
Site completamente restrito. Somente para assinantes	8%
Pouca organização das informações disponíveis	6%

Tabela 13 – Tabela que apresenta as principais características negativas de sites

Após a análise dos sites considerados *players* do setor aonde o Portal E-economics pretende atuar, foi possível detectar os principais produtos/serviços oferecidos aos clientes. O item 4.4 da presente dissertação apresenta os produtos oferecidos pelo Portal E-economics.com.br, sendo o resultado desta análise de concorrência.

4.3. Cenários

4.3.1. Aplicação do Método de Grumbach

Utilizou-se o método de Grumbach para a definição do cenário prospectivo mais provável. A escolha deste método ocorreu devido ao seu procedimento simplificado, o qual consiste em somente quatro etapas, colaborando para uma análise rápida e direta. Um estudo mais aprofundado, com o uso de métodos complexos, poder-se-á tornar tema de trabalhos subsequentes.

Um cenário é uma visão internamente consistente sobre um futuro possível. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis conseqüências da incerteza para a sua opção de estratégias.

Após a definição do problema e a pesquisa a partir do ambiente inerente ao mercado financeiro nacional, já mencionados em capítulos anteriores nesta dissertação e tendo como norte o método descrito por Grumbach, partiu-se para a elaboração dos possíveis cenários.

Cenários	Características
Otimista	Crescimento da Bovespa
	Melhoria na situação econômica nacional. Maior procura por investimentos.
	A vantagem competitiva observada pelo portal E-conomics.com.br, na divulgação de informações teóricas de caráter econômico-financeiras, permanece inalterada.
	Intensificação na criação de programas sobre a Inclusão Digital
	Diminuição nos preços dos computadores.
	Utilização do portal por universidades de destaque no cenário nacional.
Mediano	Dificuldade de dedicação integral dos sócios para a elaboração do conteúdo teórico
	Permanência do cenário nacional atual, sem grandes mudanças, principalmente a respeito do interesse da população brasileira na busca por informações financeiras.
	Criação de outros sites dedicados à educação financeira.
	Crescimento do número de concursos públicos.
	Crescimento moderado da utilização da Internet pela população brasileira.
Pessimista	Dificuldade extrema na dedicação dos sócios para a elaboração do conteúdo teórico. Necessidade de contratação de colaboradores para execução desta tarefa.
	Recessão econômica. Total desinteresse da população pelo Mercado de Ações.
	Concorrência predatória por ricas instituições financeiras.

Tabela 14 – Tabela dos possíveis cenários para o portal E-conomics.com.br

As características descritas na Tabela 14 foram apresentadas aos sócios do Portal E-conomics.com.br e a outros profissionais do setor envolvidos com este projeto no intuito de atribuírem pesos de acordo com a probabilidade de ocorrência de tal fato. O resultado desta análise está descrito na Tabela 15.

Cenários	Probabilidade de ocorrência
Otimista	12,50%
Mediano	56,70%
Pessimista	30,80%

Tabela 15 – Tabela das probabilidades de ocorrência dos cenários pré-estabelecidos

4.4. Produtos oferecidos

Após pesquisa e análise dos sites mais acessados do mercado, dos produtos mais procurados e dos possíveis cenários, o Portal E-economics.com.br oferecerá aos seus clientes diversos produtos de cunho financeiro em três áreas de atuação: Finanças Pessoais, Concursos Públicos e Mercado Financeiro. A Tabela 16 apresenta os produtos que serão oferecidos pelo portal.

Os principais itens oferecidos, Conteúdo Teórico e Trabalhos Acadêmicos, não foram observados em outros sites. Portanto é uma oportunidade que precisa ser melhor explorada, visando o diferencial do portal. Os demais itens foram extraídos dos sites de grande procura.

Produtos E-economics.com.br	Definição
Conteúdo teórico (e-Teoria)	É o principal produto do Portal E-economics.com.br. As principais matérias que possuem alguma correlação com Economia e Finanças estarão disponibilizadas para consulta. A melhor bibliografia nacional e internacional foi utilizada para compor este acervo teórico.
Trabalhos Acadêmicos	Nesta área estarão disponíveis diversos documentos acadêmicos que auxiliarão em estudos, projetos, análises e relatórios. Em parceria com professores de universidades renomadas, serão colocados artigos, <i>papers</i> , dissertações e teses sobre Administração, Economia e Finanças.
Análises Financeiras	Análises profundas pautadas sempre em sólidos conceitos teóricos são as principais características deste tópico. Existirão participações de diversos professores e profissionais da área, fornecendo importantes análises sobre o comportamento do mercado e das ações.
Links	Antes do início da divulgação pela internet, o portal E-economics.com.br efetuou importantes parcerias com sites relacionados com as áreas de atuação do portal.

Notícias de Concursos Públicos	Parceria com o site www.radioconcursos.com.br o qual fornecerá notícias de todos os concursos públicos existentes em território nacional, com qualidade e rapidez.
Notícias Financeiras	Notícias dos principais acontecimentos nacionais e internacionais dos setores econômico e financeiro fornecidas por sites de especializados em notícias.
Dicas	Dicas de interesse comum e coletivo que solucionam problemas do dia-a-dia, apresentadas em uma linguagem simples e objetiva.
Calculadoras	Calculadoras para auxiliar na solução de diversos tipos de problemas, em diversos níveis de complexidade. Serão apresentadas de um modo claro e simples.
Dicionário Financeiro	Apresenta sinônimos da maioria das palavras ou expressões comumente utilizadas no setor econômico-financeiro nacional.
Simuladores	Apresentação de modelos e/ou situações que imitam, na totalidade ou em parte, as propriedades e comportamentos de um dado sistema. Este sistema pode ser o mercado de ações, concursos, situações do cotidiano, etc.
Provas Anteriores	Disponibilização de provas anteriores de concursos públicos.
Quiz	Jogos de perguntas e respostas lúdicas para o usuário.
Livraria	Parceria com o site www.submarino.com.br para realizar a vendas de livros pela Internet.
e-Cursos	Disponibilização de cursos, em diversos níveis de aprendizado, sobre temas inerentes ao conteúdo teórico do portal.
Fórum	Promoverá debates através de mensagens publicadas abordando uma dada questão.
Relação com o Investidor	Serão disponibilizados os principais acontecimentos com o RI das principais empresas pertencentes ao BOVESPA.
Cursos de Extensão	Em parceria com universidades, estarão dispostas propagandas sobre cursos de extensão, tais como pós-graduação e MBA.
Cursos <i>in company</i>	Apresentaremos a possibilidade de realização de cursos <i>in company</i> em parceria com professores gabaritados em Consultoria Financeira e Gestão Empresarial.

Tabela 16 – Tabela dos produtos oferecidos pelo portal E-conomics.com.br

Tais produtos são disponibilizados em um portal eletrônico com *layout* limpo e requintado (outra necessidade detectada nos demais sites existentes), proporcionando um ambiente prazeroso e propício para o aprendizado.

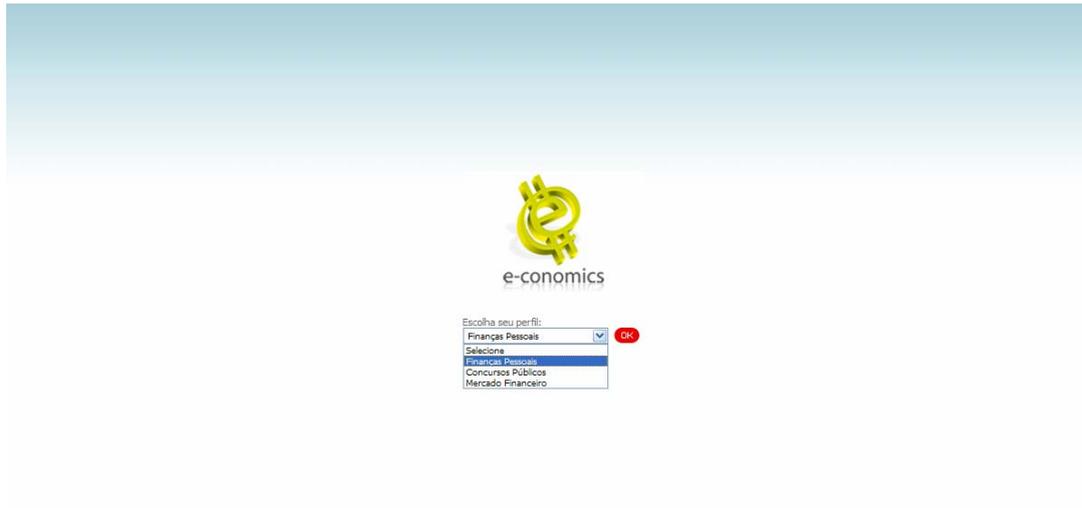


Figura 14 - Imagem da tela inicial do portal para a escolha do perfil do usuário

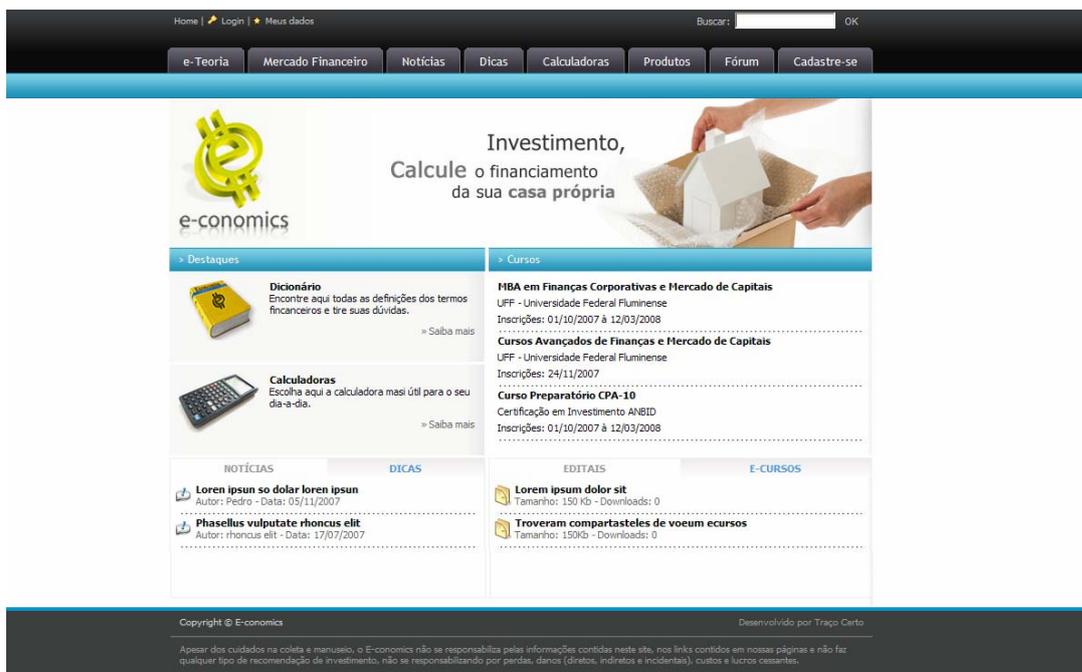


Figura 15 – Imagem da *Home* de perfil – Concursos Públicos

4.5. Definição dos objetivos

4.5.1. Administração por objetivos

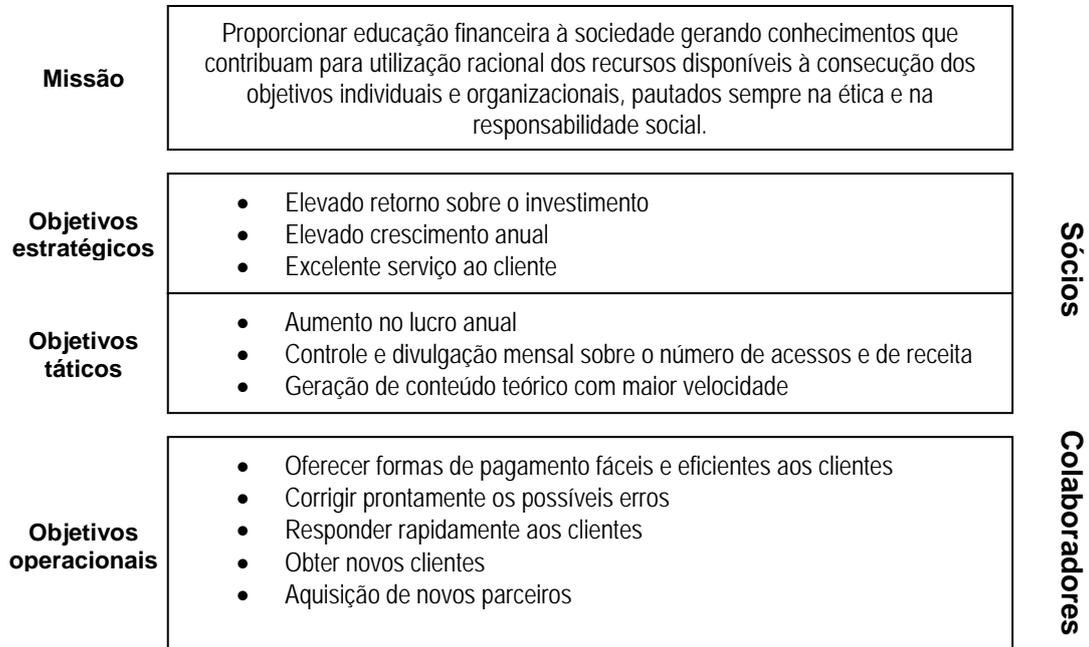


Figura 16 – Hierarquia de objetivos

A Figura 16 exemplifica a vantagem da APO, que consiste no desmembramento dos objetivos organizacionais em objetivos específicos para cada nível inferior. Todas as pessoas envolvidas com o site contribuem em prol de um objetivo comum.

4.5.2. Modelo do Boston Consulting Group (BCG)

Nesta dissertação, a matriz BCG será utilizada para avaliar o posicionamento futuro do portal E-economics.com.br em relação aos seus atuais concorrentes. Esta matriz foi construída através de comparações com sites que possuem produtos semelhantes aos existentes no Portal E-economics.com.br.

	Produtos E-economics.com.br
1	Conteúdo teórico (e-Teoria)
2	Trabalhos Acadêmicos
3	Análises Financeiras
4	Links

5	Notícias de Concursos Públicos
6	Notícias Financeiras
7	Dicas
8	Calculadoras
9	Dicionário Financeiro
10	Simuladores
11	Provas Anteriores
12	Quiz
13	Livraria
14	e-Cursos
15	Fórum
16	Relação com Investidor
17	Cursos de Extensão
18	Cursos <i>in company</i>

Tabela 17 – Tabela da numeração dos produtos E-economics.com.br

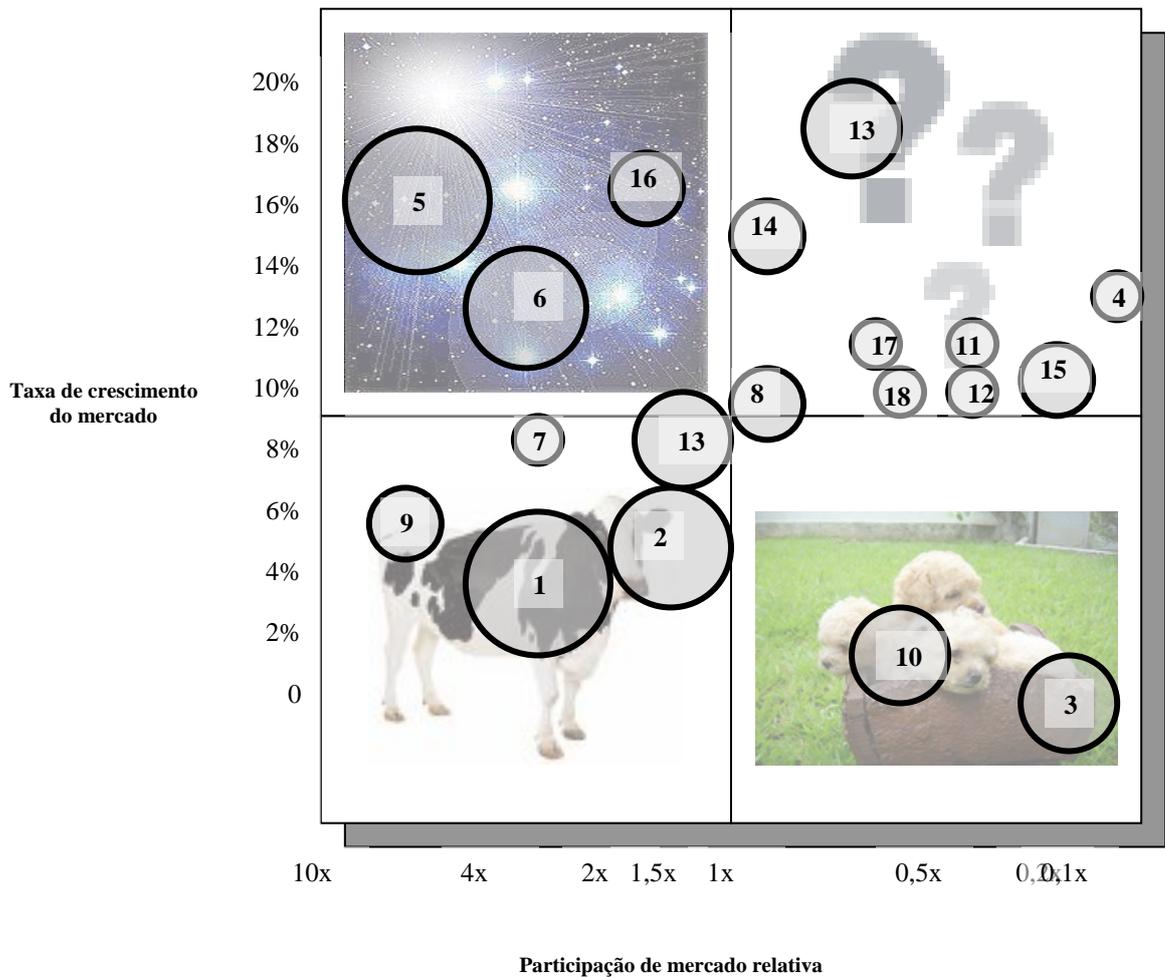


Tabela 18 – Ilustração da matriz BCG para o portal E-economics.com.br

A matriz participação de mercado/crescimento do mercado (Matriz BCG) é uma ferramenta de apoio muito importante na tomada de decisão. Pode-se observar que a maioria dos produtos encontram-se na região de pontos de interrogação, indicando que os mesmos devem ser analisados e selecionados para sofrerem altos investimentos e aumentarem a participação no mercado. Supõe-se que os dois principais produtos, o Conteúdo Teórico e os Trabalhos Acadêmicos, forneçam suporte para demais produtos do Portal. A notícia (nº5) no Portal é um tópico que possui muita procura, vide Tabela 18, contudo necessita de investimentos e de parcerias para continuar sendo destaque.

É importante salientar que esta matriz, assim como outras ferramentas de tomada de decisão, sofre alterações a cada instante, sendo uma excelente ferramenta que estimula e inspira decisões, e auxilia na visualização da movimentação dos produtos do Portal.

4.6. Política de Negócios

4.6.1. Fatores críticos de sucesso

A Tabela 19 apresenta os fatores críticos de sucesso para o Portal E-conomics.com.br

Fatores Críticos de Sucesso	
Controle de custos	Reputação e imagem
Pessoal qualificado	Qualidade superior
Linha de produtos	Conhecimento da concorrência
Diferenciação dos produtos	Relacionamento com os clientes e principais empresas do mercado financeiro nacional
Escolha dos fornecedores	Fontes bibliográficas de qualidade reconhecida nacional e internacionalmente
Escolha dos parceiros	Layout claro e objetivo
Qualidade na gerência	Criatividade

Tabela 19 – Fatores críticos de sucesso para o Portal E-conomics.com.br

A construção desta Tabela deve-se pela identificação dos fatores críticos de sucesso pelos sócios do Portal E-conomics.com.br. e por profissionais atuantes no Mercado Financeiro e no setor de Concursos Públicos. Estes fatores servem, principalmente,

como metas para balizar a direção dos esforços da empresa. Este estudo deve ser refeito a cada mudança no ambiente de mercado.

4.6.2. Modelos de apoio a decisão

4.6.2.1. Modelo SWOT

As Tabelas 20 e 21 apresentam a análise SWOT do portal E-conomics.com.br.

Critério de avaliação do Modelo SWOT			
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Conhecimento técnico dos sócios	Limitação de tempo dos sócios	Mercado financeiro crescente	Forte concorrência
Responsabilidade social	Recursos limitados	Número de concursos públicos crescente	Falta de dedicação exclusiva dos sócios
Informações atualizadas	Não interatividade	Utilização crescente da internet	Inesperada rejeição ao produto pelo mercado
Baixo custo aos clientes	Marca nova no mercado	Popularização crescente da Bovespa	
Planejamento estratégico desenvolvido			

Tabela 20 – Critérios de avaliação da matriz SWOT

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos fortes	<p>Área de domínio da empresa</p> <p>Política de divulgação de informações financeiras de notória qualidade, de um modo didático e de baixo custo</p>	<p>Área de risco enfrentável</p> <p>Política de criação de produtos diferenciados através da análise da concorrência</p>
	Pontos fracos	<p>Área de aproveitamento potencial</p> <p>Política de crescimento do site para a contratação de funcionários</p>	<p>Área de risco acentuado</p> <p>Política de reorientação estratégica para evitar confrontos diretos com os grandes concorrentes</p>

Tabela 21 – Ilustração da matriz SWOT

Mudança constante no ambiente de mercado significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez; é necessário refazê-la regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. É possível observar na Matriz que o Portal deve evitar, por enquanto, confrontos diretos com os grandes portais, e buscar um maior número de clientes através do oferecimento de produtos informativos qualificados de cunho financeiro suprimindo a carência detectada no mercado.

3. Construir seletivamente – Especializar-se em um número limitado de forças; procurar meios de superar fraquezas e retirar-se se não houver indicações de crescimento sustentável.
4. Construir seletivamente – Investir pesadamente na maioria dos segmentos atraentes; ampliar as capacidades para enfrentar a concorrência e melhorar a lucratividade pelo aumento da produtividade.
5. Seletividade/Gerenciar por ganhos – Proteger programas existentes; concentrar investimentos em segmentos em que a lucratividade seja boa e os riscos relativamente baixos.
6. Expandir ou colher limitadamente – Procurar maneiras de expansão sem alto risco, caso contrário minimizar investimentos e racionalizar operações.
7. Proteger e refocalizar-se – Administrar os ganhos atuais; concentrar-se em segmentos atraentes e defender os pontos fortes.
8. Gerenciar ganhos – Proteger posições nos segmentos mais lucrativos; melhorar a linha de produtos e minimizar investimentos.
9. Abandonar – Vender no momento em que o fluxo de caixa será maximizado; cortar custos fixos e simultaneamente evitar investimentos.

É possível observar, após comparação com produtos semelhantes em outros sites, que a maioria dos itens oferecidos pelo Portal estão na região amarela na matriz GE, necessitando de atenção e de constantes estudos. Atualizações e modificações também serão constantes nesta matriz.

4.7. Política de crescimento

O portal E-economics.com.br possui como principal política para seu o crescimento diante deste mercado extremamente competitivo a inovação. A inovação efetiva se

baseia nas necessidades do mercado e tem o intuito de atendê-las do melhor modo possível com o oferecimento de produtos e serviços de qualidade.

Para se tornar inovadora e efetiva, a organização deverá examinar constantemente os horizontes em busca de novas oportunidades para satisfazer os clientes. Intensas pesquisas, análise do mercado e dos concorrentes, desenvolvimento tecnológico, dentre outros fatores, são de suma importância para uma inovação com sucesso.

4.8. Política de relacionamento com os clientes

A base da política de relacionamento é o desenvolvimento da fidelidade dos clientes mais valiosos e o aumento da lucratividade. Ao invés do oferecimento de descontos para o aumento da receita, vínculos mais fortes com os clientes são criados.

Um relacionamento claro é criado ao longo do tempo e a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Esta relação desenvolve um contexto onde os participantes – organização e cliente – participam por meio de interações sucessivas.

Existem quatro procedimentos-chave para a implantação de uma política de desenvolvimento.

Identificação dos clientes – a organização deve localizar e entrar em contato com os clientes diretamente ou pelo menos uma quantidade substancial dos mais valiosos. É de conhecimento geral a dificuldade de conhecer os clientes no maior detalhe possível, não simplesmente seus nomes e características cadastrais, como também seus hábitos, preferências, inclinações, expectativas.

Diferenciação dos clientes – os clientes podem se diferenciar por duas maneiras: eles representam níveis distintos de valor e têm necessidades diferentes. Uma vez identificados os clientes, diferenciá-los ajudará a focar os esforços de forma a gerar maior vantagem com os clientes mais valiosos.

Interação com clientes – melhorar a eficiência em custos quanto à eficácia da interação com clientes é um componente crítico para o programa da implementação

de política de relacionamento. A eficiência em custos melhora ao direcionar a interação com cliente para canais mais automatizados e, portanto, menos custosos. A eficácia melhora gerando informações relevantes periodicamente que forneçam uma melhor visualização das necessidades do cliente ou um quadro mais preciso do seu valor.

Personalização do comportamento da organização – envolver o cliente em um relacionamento de aprendizado, a organização deve adaptar aspectos de seu comportamento para atender às necessidades específicas do cliente.

Estes procedimentos-chave podem ser alterados em sua ordem. Contudo, os dois primeiros passos – identificar e diferenciar clientes – são em grande parte atividades internas de análise, enquanto interagir com os clientes e personalizar os produtos e serviços são atividades de ações externas visíveis ao comprador.

4.9. Planejamento estratégico, tático e operacional

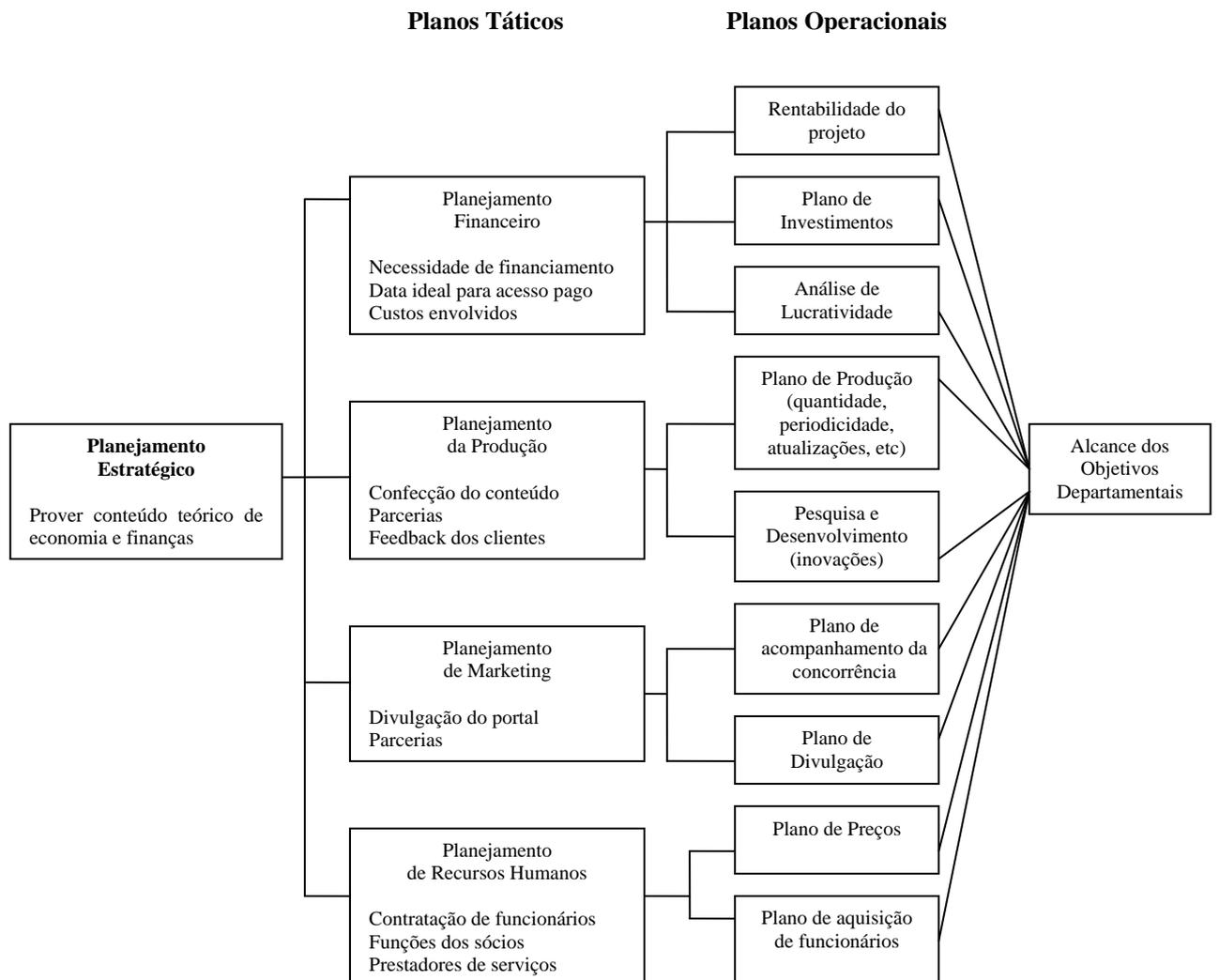


Figura 17 – Níveis de Planejamento do portal E-conomics.com.br

4.10. Responsabilidade social

O portal E-conomics.com.br possui na sua essência a abordagem da responsabilidade social, onde a divulgação da educação financeira a todas as pessoas que desejam conhecer este setor tão importante, de um modo acessível e ao mesmo tempo completo. Este portal não possui apenas metas econômico-financeiras, mas também procura se antecipar aos problemas sociais do futuro e agir agora em resposta a tais problemas.

O futuro projeto do portal em Educação à Distância, onde serão levadas informações econômico-financeiras às pessoas que possuem dificuldade de acesso a universidades, por exemplo, já indica o elevado nível de sensibilidade social deste empreendimento. Este comportamento antecipatório e pró-ativo relacionado com as carências e necessidades da comunidade tenderão a aumentar na mesma proporção do desenvolvimento do portal.

4.11. Síntese da Estratégia

Este tópico apresenta um resumo sobre os resultados da Metodologia de Planejamento Estratégico executada, apresentando a interpretação e a aplicação destas informações obtidas na elaboração do Portal eletrônico E-economics.com.br.

A Intenção Estratégica consiste na definição do impulso inicial e do compromisso dos sócios e colaboradores do Portal E-economics.com.br de tornar a empresa bem-sucedida na busca de seus resultados. A Missão Organizacional apresenta principalmente a declaração de propósito, que é proporcionar Educação Financeira à sociedade. A Visão Organizacional apresenta um quadro descritivo do que o Portal deverá ser no futuro, consistindo em ser o maior portal de informações financeiras do Brasil. Por sua vez, o Objetivo Organizacional declara a situação desejada que a empresa pretende alcançar, ou seja, ser principal referência nacional sobre informações de caráter financeiro.

O Diagnóstico Estratégico Externo realiza um mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no setor financeiro. A análise do macroambiente define os indicadores que serão analisados constantemente, fornecendo dados importantes sobre os clientes e as novas tendências do ambiente demográfico, econômico, sócio/cultural, político/legal e tecnológico. A Tabela 23 apresenta as principais conclusões sobre a análise do macroambiente.

Ambiente	Conclusões
Demográfico	Número crescente de usuários de Internet a cada ano. Principalmente os jovens e estudantes estão realizando suas atividades cotidianas cada vez mais com o auxílio da Internet, tais como: compras, estudos, conversas, lazer, etc
Econômico	Após o trabalho de popularização da Bolsa nos últimos cinco anos, houve um expressivo aumento do número de novos investidores no Bovespa.
Sócio/Cultural	Atualmente são mais de 500 mil pessoas que estudam para Concursos Públicos em busca de bons salários e estabilidade. Em paralelo, está crescendo o número de Concursos Públicos que exigem conhecimentos de Administração Financeira, Matemática Financeira e Raciocínio Lógico. Comparando a relação salário e nível de escolaridade entre Brasil e EUA pode-se observar que a educação é o melhor investimento.
Político/Legal	Observação criteriosa sobre a Lei de Direitos Autorais.
Tecnológico	Governo brasileiro está executando e apoiando diversos projetos de ação de inclusão social para o desenvolvimento da tecnologia nacional.

Tabela 23 – As principais conclusões sobre a análise do macroambiente

A análise setorial apresenta as categorias de *websites* financeiros mais acessadas. Após da ordenação de um grupo de *websites* financeiros através do site de Internet Ranking – Alexa.com, pode-se observar que os produtos presentes nos *websites* de melhores colocações eram: Notícias, Dicas, Calculadoras, Venda de Livros, Análises Financeiras e Dicionário. A elaboração dos produtos/serviços do Portal Economics.com.br foi influenciada diretamente por esta análise, onde o Portal visa atender as necessidades dos clientes apresentando os produtos/serviços mais requisitados. Deficiências também foram observadas e registradas – tais como: Layout de baixa qualidade, Poluição Visual e Pouca Organização nas Informações – no intuito de serem eliminadas no momento da criação do Portal.

Através do Método de Grumbach foi possível determinar como cenário mais provável o Cenário Mediano. Com a definição do cenário prospectivo mais provável, é possível realizar um Planejamento Estratégico que esteja previamente compatível com as possíveis tendências futuras. O Cenário Mediano possui as seguintes características:

- Dificuldade de dedicação integral dos sócios para a elaboração do conteúdo teórico;

- Permanência do cenário nacional atual, sem grandes mudanças, principalmente a respeito do interesse da população brasileira na busca por informações financeiras;
- Criação de outros sites dedicados à educação financeira;
- Crescimento do número de concursos públicos; e
- Crescimento moderado da utilização da Internet pela população brasileira.

A Definição dos Objetivos, através da Administração por Objetivos, apresenta os objetivos estratégicos do Portal desmembrados em objetivos táticos e operacionais. Para a tomada de decisão, e conseqüente elaboração das metas da empresa, utilizou-se o Modelo da Boston Consulting Group – Matriz BCG que ilustra a provável participação de mercado/ crescimento dos produtos do Portal. A Tabela 24 apresenta o resultado deste modelo.

Produtos E-economics.com.br		Resultado Matriz BCG
4	Links	São produtos que possuem alto crescimento, contudo apresentam baixa participação relativa. É necessário muito investimento para se tornarem líderes.
8	Calculadoras	
11	Provas Anteriores	
12	Quiz	
14	e-Cursos	
15	Fórum	
17	Cursos de Extensão	
18	Cursos <i>in company</i>	
5	Notícias de Concursos Públicos	Líderes em um mercado em alto crescimento, contudo não necessariamente produzem um fluxo de caixa positivo.
6	Notícias Financeiras	
16	Relação com Investidor	
1	Conteúdo teórico (e-Teoria)	Mesmo quando ocorre uma diminuição na taxa de crescimento do mercado, estes produtos/serviços continuam possuindo a liderança proporcionando, assim, muito caixa através de economia de escala e grandes margens de lucro.
2	Trabalhos Acadêmicos	
7	Dicas	
9	Dicionário Financeiro	
13	Livraria	
3	Análises Financeiras	Proporciona baixo lucro, ou até prejuízo. Necessita de reavaliação.
10	Simuladores	

Tabela 24 – Os resultados da Matriz BCG

A Política de Negócios relaciona a gestão do Portal com as possíveis mudanças no ambiente externo. Para auxiliar a determinação da política do Portal E-economics.com.br, foram utilizados dois Modelos de Apoio a Decisão: o Modelo SWOT, que evidenciou as oportunidades, as forças, as fraquezas e as ameaças ao

Portal – Tabela 25; e o Modelo da General Electric (GE), o qual mostrou que a maioria dos produtos do Portal deviam receber maiores investimentos na mesma proporção do aumento do número de acessos – Tabela 26. Os Fatores Críticos de Sucesso apresentados na Tabela 18 devem possuir uma atenção especial dos sócios, visando mensurar o comportamento da empresa no ambiente inserido.

Critérios de avaliação do Modelo SWOT	Resultados
Forças	Planejamento estratégico desenvolvido; conhecimento teórico dos sócios sobre finanças; informações atualizadas no Portal; produtos/serviços de baixo custo aos clientes; e a responsabilidade social presente em todas as decisões.
Fraquezas	Limitação de tempo dos sócios; recursos limitados; a atual não interatividade do Portal; marca nova no mercado.
Oportunidades	Mercado financeiro em alta; grande número de Concursos Públicos; utilização crescente da Internet; e popularização da Bovespa.
Ameaças	Forte concorrência; a falta de dedicação exclusiva dos sócios; e inesperada rejeição ao produto pelo mercado.

Tabela 25 – Os resultados do Modelo SWOT

		Produtos E-economics.com.br	Resultado Modelo GE
Região Verde	1	Conteúdo teórico (e-Teoria)	São produtos/serviços fortes que necessitam de investimentos para o crescimento.
	2	Trabalhos Acadêmicos	
	5	Notícias de Concursos Públicos	
	6	Notícias Financeiras	
	7	Dicas	
	9	Dicionário Financeiro	
	13	Livraria	
	16	Relação com Investidor	
Região Amarela	3	Análises Financeiras	São produtos/serviços de meia força que necessitam de investimentos somente nos mais promissores.
	4	Links	
	8	Calculadoras	
	10	Simuladores	
	11	Provas Anteriores	
	12	Quiz	
	14	e-Cursos	
	15	Fórum	
	17	Cursos de Extensão	
18	Cursos <i>in company</i>		
Região Vermelha	-	-	Produtos/serviços mais fracos e candidatos ao desinvestimento.

Tabela 26 – Os resultados da Modelo GE

A Política de Crescimento consiste principalmente na inovação de produtos e serviços. A Política de Relacionamento com os clientes, por sua vez, possui como base o desenvolvimento da fidelidade dos clientes mais valiosos. A sua implantação consiste na identificação, diferenciação e na interação com clientes, seguido da personalização do comportamento da organização.

O Planejamento Estratégico foi desmembrado em Planejamento Tático e Operacional visando uma maior compreensão entre os sócios e os colaboradores. Além disso, a Responsabilidade Social do Portal consiste na divulgação e no auxílio da educação financeira nacional, fornecendo informações às pessoas que desejam conhecer este setor, mas que não possuíam acesso para tais informações.

De acordo com as informações obtidas na execução da Metodologia do Planejamento Estratégico, foi possível elaborar o Portal E-economics.com.br no intuito de atender as reais necessidades dos clientes no oferecimento de produtos/serviços e ter uma visão clara do comportamento e das movimentações do mercado em questão.

4.12. Análise Financeira

4.12.1. Fontes de Investimentos

Os sócios criadores do portal E-economics.com.br decidiram agir de modo criterioso e gradual sobre o modo de obter recursos financeiros para o empreendimento, não existindo, assim, a intenção de obter empréstimos a terceiros. Os recursos para o projeto, basicamente, estão vindo do aporte do capital dos sócios e, em alguns momentos, auxílios de familiares.

4.12.2. Investimentos Iniciais

Os primeiros investimentos na criação da empresa serão o registro dos domínios economics.com.br e economics.com.br no Registro.Br e a conseqüente hospedagem na empresa InfoLink, no endereço eletrônico www.infolink.com.br, devido ao fato de fornecer uma hospedagem de qualidade com baixo custo. Esta inscrição na InfoLink leva-se em consideração os planos de hospedagem oferecidos, sendo escolhido o plano que possui uma boa relação entre preço / performance do banco-

de-dados. Não existe a necessidade de hospedagem dos dois domínios mencionados anteriormente, pois o endereço eletrônico www.economics.com.br irá apenas redirecionar o usuário para o endereço www.e-conomics.com.br. A tabela com os valores detalhados se encontra no ANEXO 01.

Custo inicial (inscrição): **R\$ 94,20**

Custo anual (mensalidade da hospedagem): **R\$ 384,00**

Para a criação de um *layout* mais atrativo e direcionado aos nossos clientes, foi contratada uma empresa de publicidade para a elaboração do desenho do site e da papelaria destinada à divulgação do mesmo. Em seguida, foi contratada uma empresa especializada em desenvolvimento de sites para a transformação desta imagem gerada em linguagem html. A escolha de uma experiente empresa em desenvolvimentos de *websites* é vital, pois além de apresentar todos os recursos gráficos existentes na internet, mantém sempre o foco na funcionalidade e na velocidade do site.

Custo inicial (layout do portal): **R\$ 7.750,00**

4.12.3. Investimentos após 12 (doze) meses.

4.12.3.1. Instalação Física

Após a criação do portal, existirá a necessidade da formulação do Contrato Social da Empresa. O portal necessita de um período de aproximadamente um ano para se tornar conhecido, acessado e corrigido em suas possíveis falhas, com o conseqüente interesse de outras empresas em realizarem contratos de publicidade com a Economics.com.br.

O Contrato Social requer um logradouro como sede da empresa a ser criada. Desta forma, alugar-se-á uma sala comercial de 25m² com espaço suficiente para manter um colaborador para manutenção e atualização constante do portal, e de uma jornalista (ou estagiária) para a inserção de notícias financeiras e sobre os concursos públicos.

Custo inicial (após 12 meses - mobiliário): **R\$ 2.717,96**

4.12.3.2. Investimentos em equipamentos e softwares.

O portal necessitará de aparelhos e softwares condizentes com o nível das atividades realizadas pelo mesmo. Desta forma, estes produtos deverão de ser de última geração e de qualidade comprovada.

Custo inicial (após 12 meses – equipamentos e softwares): **R\$ 13.700,00**

4.12.3.3. Investimentos com a legalização da empresa

Estes custos abrangem, principalmente, todos os encargos inerentes a criação de uma empresa no estado do Rio de Janeiro. Assim, estima-se que para o pagamento de taxas, incluindo possíveis autenticações e reconhecimentos de firma, o valor de R\$ 1.500,00.

Custo inicial (após 12 meses – legalização): **R\$ 1.500,00**

4.12.4. Despesas mensais após 12 meses.

4.12.4.1. Despesas Operacionais

Foram considerados somente os custos mensais após a definição de um logradouro para a conseqüente criação do CNPJ da empresa.

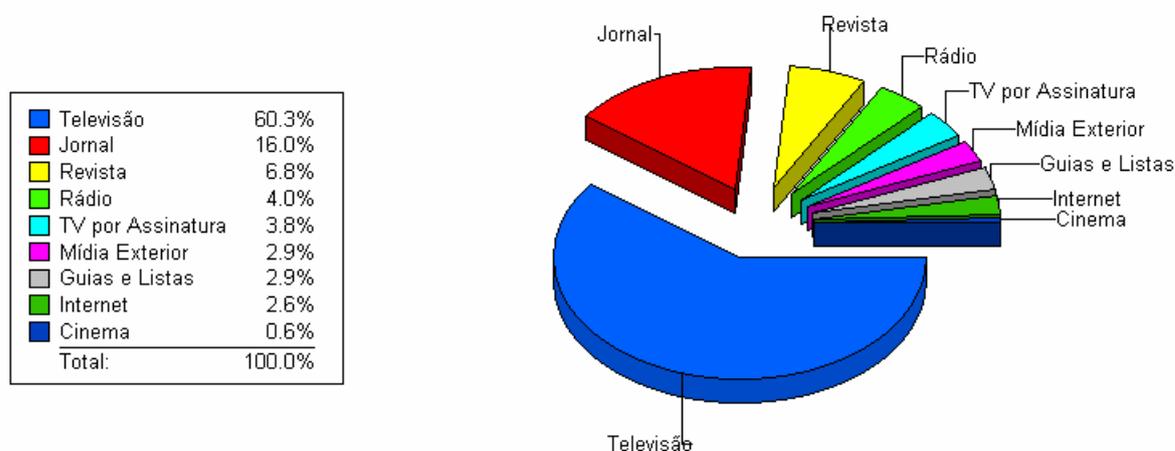
Custo anual (despesas operacionais): **R\$ 32.878,80**

4.12.4.2. Despesas com Publicidade

Após o primeiro ano de funcionamento, o E-economics.com.br irá realizar atividades publicitárias periódicas no intuito de obter um número crescente de usuários a cada mês. Serão considerados os meios de comunicação que tiveram o maior retorno até julho de 2007, de acordo com o Gráfico 08.

As propagandas pelos meios televisivos, apesar de serem mais eficientes, não serão realizadas pelo E-economics.com.br por enquanto devido ao seu custo excessivamente elevado.

Custo anual (despesas com publicidade): **R\$ 38.584,00**



FONTE: PROJETO INTER MEIOS

Gráfico 08 – Faturamento bruto das principais empresas nacionais dividido por meio de comunicação

4.12.4.3. Despesas de Comercialização

As despesas de comercialização incluem as comissões de vendas e os salários dos representantes comerciais contratados para obterem mais contratos e afiliados ao portal. Serão inicialmente dois representantes comerciais, com salários de R\$ 360,00 já incluídos transporte e alimentação. O material para divulgação será fornecido pela empresa. A comissão de vendas será de 10% sobre o valor do contrato firmado e em cada renovação do contrato a comissão decresce pela metade.

Custo anual (despesas com comercialização): **R\$ 8.640,00 +10% dos contratos**

4.12.4.4. Despesas de Manutenção

Foi apresentado anteriormente um planejamento para a aquisição de mobiliário no valor de R\$ 2.717,96, contudo estima-se que irá existir uma necessidade de manutenção de 10% anuais. Desta forma, o valor será de R\$ 271,80/ano. Por outro lado, a aquisição de equipamentos e softwares provoca uma despesa com manutenção mais acelerada do que a anterior. Assim, o custo de R\$ 13.700,00 possuirá uma despesa de 20% anuais, gerando R\$ 2.740,00/ano de manutenção.

Custo anual (despesas com manutenção): **R\$ 3.011,80**

4.12.4.5. Despesas Tributárias

De modo resumido, incidem os seguintes impostos referente ao SIMPLES NACIONAL – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte:

Receita Bruta em 12 meses (R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%

FONTE: RECEITA FEDERAL

Tabela 27 – Tabela das tarifas pelo SIMPLES NACIONAL

4.12.5. Receita estimada após 15 meses

De acordo com as informações apresentadas pelo IBOPE NetRatings no período compreendido entre agosto de 2005 e agosto de 2006 e com os cenários futuros possíveis, supõe-se que o portal E-economics.com.br possua ao final de quinze meses de existência, doze após a criação acrescido de mais três meses para a legalização da empresa, o número de acessos mensal e o número de assinantes descritos na Tabela 28.

O número de acessos para o Cenário Otimista foi considerado dois terços do número de acesso de um concorrente direto, o portal ShopInvest, segundo dados obtidos através do IBOPE/NetRatings. A partir deste valor, retiraram-se um terço para o Cenário Mediano e dois terços para o Cenário Pessimista.

O número de assinantes estimado é a metade do número de assinantes obtido pelo recém criado *website* www.radioconcursos.com.br, onde uns dos proprietários, o sr. Marcelo Marques, forneceu esta informação. Este *website* é destinado a prover informações sobre concursos públicos e se encontra disponível pela Internet há 17 meses. A partir deste valor, retiraram-se um terço para o Cenário Mediano e dois terços para o Cenário Pessimista.

Cenários Futuros	NÚMERO DE ACESSOS (mensal)	NÚMERO DE ASSINANTES
Otimista	45.000	7.500
Mediano	30.000	5.000
Pessimista	15.000	2.500

Tabela 28 – Tabela dos números de acesso e de assinantes de acordo com os cenários futuros

Ao final de 15 meses, os Banners, que até então eram liberados a outros sites sob a forma de trocas, serão cobrados. Além disso, a assinatura do portal será obrigatória para o seu acesso completo. O preço dos Banners está apresentado no ANEXO 01.

A Tabela 29 apresenta as possíveis receitas de acordo com os cenários pré-estabelecidos. Não foram consideradas as propagandas de promoções esporádicas.

Supõe-se que serão vendidos um Banner grande lateral e dois Banners pequenos localizados na região inferior da página. Os valores dos Banners foram o resultado de uma intensa pesquisa pela Internet, onde seus valores estão de acordo com os parâmetros existentes no mercado atual.

O valor da assinatura semestral se encontra 2,5 vezes menor do que assinatura do *website* Folha Dirigida em 11/01/2008, cujo endereço é www.folhadirigida.com.br, a qual é responsável em divulgar informações sobre concursos públicos.

Cenários Futuros	OTIMISTA	MEDIANO	PESSIMISTA
Banner grande lateral + 2 Banners pequenos em baixo da página	45 x (R\$ 40,00 + R\$ 10,00 + R\$ 10,00) x 12	30 x (R\$ 40,00 + R\$ 10,00 + R\$ 10,00) x 12	15 x (R\$ 40,00 + R\$ 10,00 + R\$ 10,00) x 12
Assinatura (R\$ 18,00 semestral)	7.500 x (R\$ 18,00) x 2	5.000 x (R\$ 18,00) x 2	2.500 x (R\$ 18,00) x 2
TOTAL (anual)	R\$ 302.400,00	R\$ 201.600,00	R\$ 100.800,00

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 29 – Tabela das possíveis receitas anuais do portal Economics.com.br

De acordo com os dados fornecidos pelo IBOPE NetRatings, a taxa de crescimento do número de acessos à sites relacionados com o mercado financeiro foi de 9,69% ao mês. Assim, supõe-se, de modo conservador, que o crescimento do número de associados do portal E-economics.com.br será um terço deste valor, porém ao ano,

resultando em 3,23% a.a.. Neste cálculo os valores dos contratos referentes aos banners não se alteram.

		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	6º ano	7º ano	8º ano	9º ano	10º ano
OTIMISTA	Número de assinantes	7.500	7.742	7.992	8.250	8.517	8.792	9.076	9.369	9.672	9.984
	Receita Total anual(R\$)	302.400,00	311.121,00	320.123,69	329.417,16	339.010,82	348.914,35	359.137,76	369.691,39	380.585,90	391.832,31
MEDIANO	Número de assinantes	5.000	5.162	5.328	5.500	5.678	5.861	6.051	6.246	6.448	6.656
	Receita Total anual(R\$)	201.600,00	207.414,00	213.415,79	219.611,44	226.007,21	232.609,56	239.425,17	246.460,93	253.723,93	261.221,54
PESSIMISTA	Número de assinantes	2.500	2.581	2.664	2.750	2.839	2.931	3.025	3.123	3.224	3.328
	Receita Total anual(R\$)	100.800,00	103.707,00	106.707,90	109.805,72	113.003,61	116.304,78	119.712,59	123.230,46	126.861,97	130.610,77

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 30 – Tabela da receita do portal Economics.com após o 15º mês para os próximos 10 anos em diversos cenários.

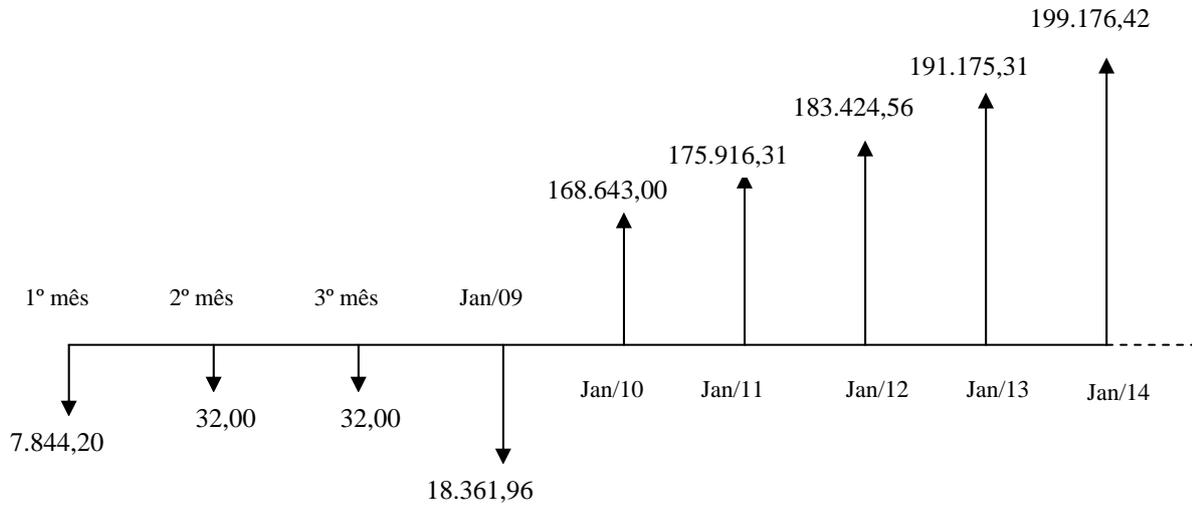
4.12.6. Demonstração de Resultados

Conforme mencionado anteriormente, o site permanecerá durante aproximadamente 15 (quinze) meses sendo divulgado, aperfeiçoado e, até mesmo, modificado em alguns pequenos pontos para o melhor atendimento em informações financeiras a seus usuários. Após este período, a procura de publicidade de outros sites no Economics.com.br, atraídos pelo baixo custo dos Banners e pelo inovador modo de divulgação de informações financeiras aos usuários cadastrados, é esperada devido a casos semelhantes em sites do setor financeiro. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de cada cenário futuro encontram-se nos ANEXO 02, ANEXO 03 e ANEXO 04.

4.12.7. Análise de Sensibilidade

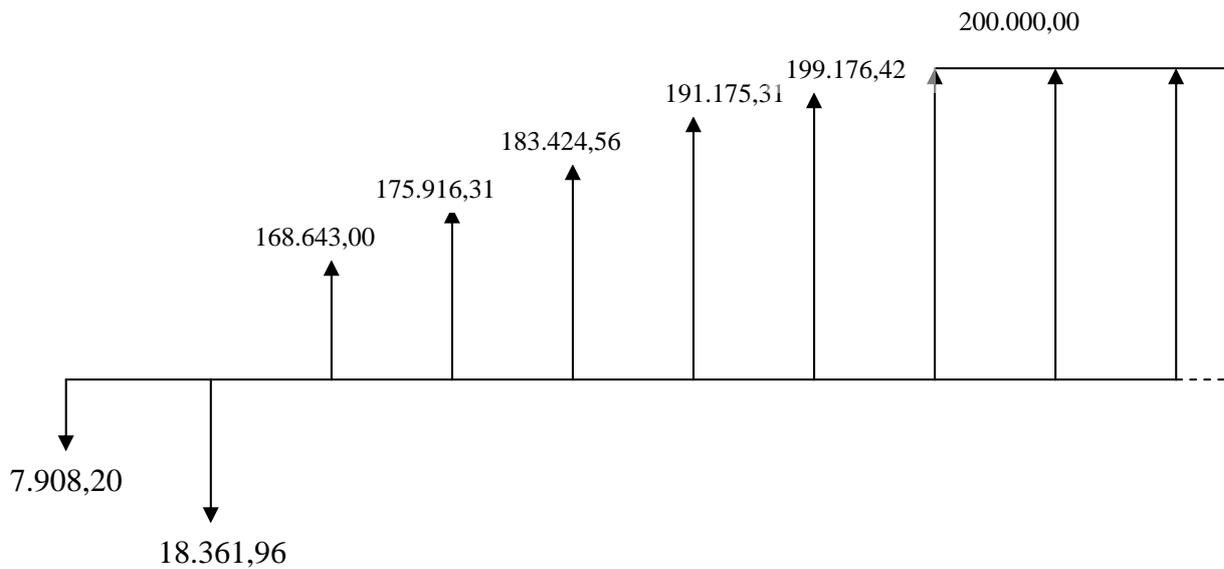
As Figuras 18, 19 e 20 apresentam esquemas que indicam, de modo simplificado, os lucros e as deduções deste projeto no cenário otimista. Observe-se que na Figura 19, apesar do lucro crescente, optou-se pelo valor constante em R\$ 200.000,00 para simplificação dos cálculos. Além disso, a Figura 20 apresenta a consideração da

perpetuidade dos lucros obtidos, realizando uma nova simplificação no esquema. As Figuras 21 e 22 apresentam as simplificações dos esquemas para os cenários mediano e pessimista, respectivamente.



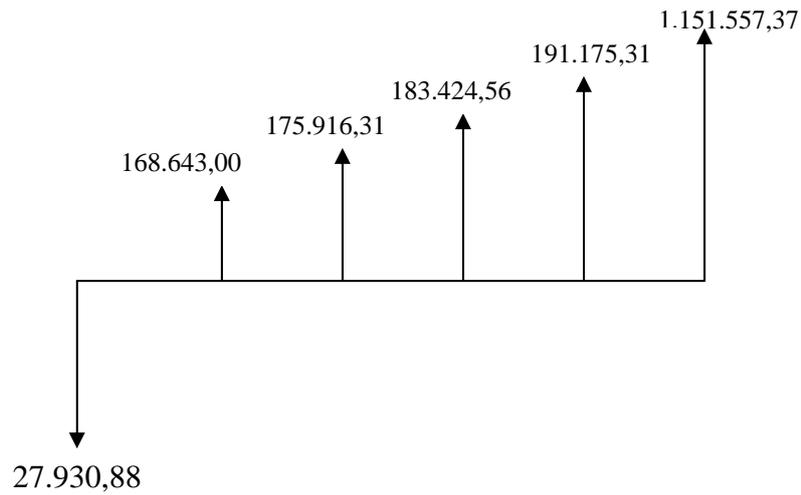
FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Figura 18 – Esquema dos lucros e das deduções deste projeto



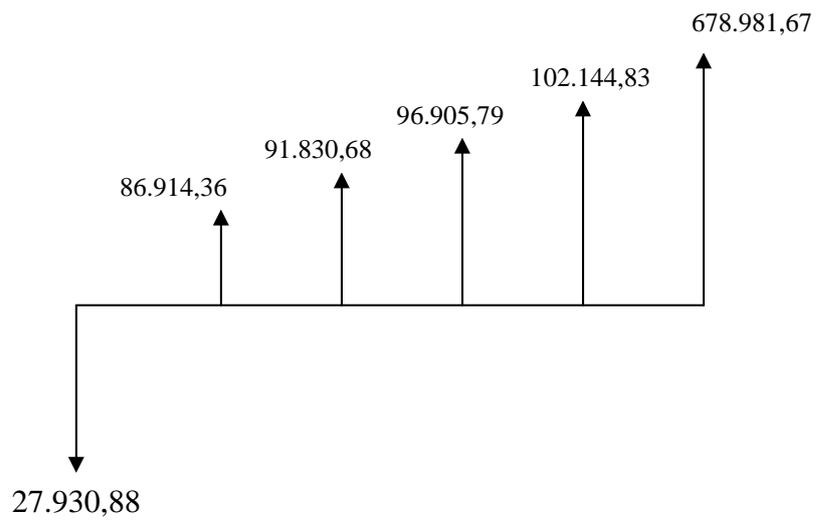
FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Figura 19 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções deste projeto



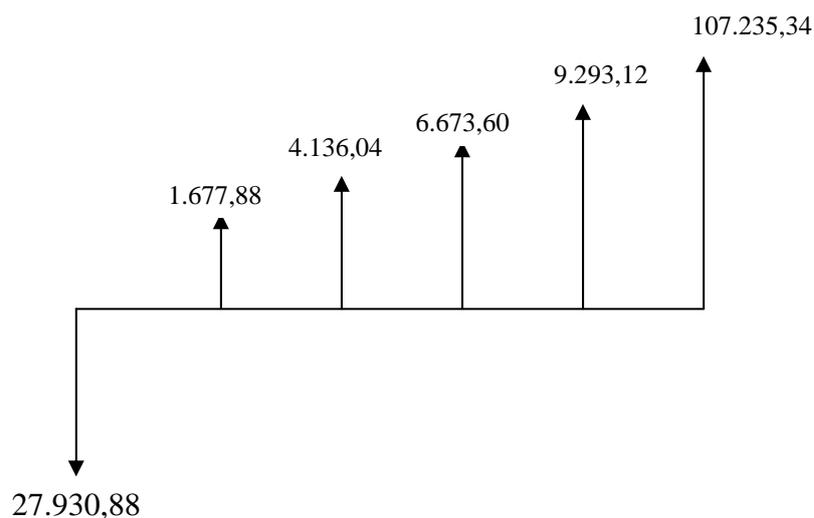
FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Figura 20 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções do cenário otimista considerando a perpetuidade



FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Figura 21 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções do cenário mediano considerando a perpetuidade



FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Figura 22 – Esquema Simplificado dos lucros e das deduções do cenário pessimista considerando a perpetuidade

4.12.7.1. Valor Presente Líquido (VPL)

O critério do valor presente líquido (VPL) fornece a indicação a respeito do potencial de criação de valor de um investimento. De acordo com a análise das deduções e dos lucros obtidos dos possíveis cenários, este projeto possui os valores de VPL descritos na Tabela 31.

Cenários Futuros	VPL
Otimista	868.295
Mediano	470.750
Pessimista	25.727

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 31 – Tabela dos valores de VPL

4.12.7.2. Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) representa o ponto de reversão da decisão de investir. De acordo com a análise das deduções e dos lucros obtidos dos possíveis cenários, este projeto possui valores de TIR descritos na Tabela 32.

Cenários Futuros	TIR (%)
Otimista	609,20
Mediano	321,35
Pessimista	40,19

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 32 – Tabela dos valores de TIR

4.12.7.3. Payback

O método do *payback* mede o tempo necessário para ser ter de volta o capital investido, considerando-se a mudança de valor do dinheiro no tempo (efeito do custo de capital). Apesar de existir um investimento inicial de R\$ 27.930,88 em todos os cenários, este projeto possui valores de *payback* descritos na Tabela 33.

Cenários Futuros	payback
Otimista	Mar 2009
Mediano	Mai 2009
Pessimista	Ago 2013

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 33 – Tabela dos valores de *payback*

4.12.7.4. Avaliação do portal

Será utilizado o método da multiplicação em 12(doze) vezes do lucro líquido mensal médio estimado para a avaliação do portal E-economics.com.br, por se tratar de um *website* de Informação. Este lucro líquido mensal médio será extraído do primeiro ano lucrativo do portal descrito no DRE (Anexos 02, 03 e 04). Os possíveis valores encontrados para o portal estão descritos na Tabela 35.

Para uma melhor visualização do posicionamento do portal E-economics.com.br em relação aos demais *players* do mercado, utilizou-se no dia 26 de novembro de 2007 o *website* dnScoop.com, especializado em avaliação de *websites*, para formar uma classificação por ordem de valor dos *websites* que possuem resultado disponível. O câmbio utilizado para conversão do dólar em real foi de R\$1,86/dólar, através do portal <http://br.invertia.com/>, de 27 de novembro de 2007.

Rank	Sites	dnScoop.com (U\$)	dnScoop.com (R\$)
1	http://finance.google.com/finance	1.334.800.000,00	2.482.728.000,00
2	br.finance.yahoo.com	438.900.000,00	816.354.000,00
3	dinheiro.br.msn.com	169.560.000,00	315.381.600,00
4	www.reuters.com.br	29.184.000,00	54.282.240,00
5	www.bloomberg.com	16.160.000,00	30.057.600,00
6	http://financenter.terra.com.br/	5.838.000,00	10.858.680,00
7	http://br.invertia.com/	3.835.200,00	7.133.472,00
8	www.bradesco.com.br	173.650,00	322.989,00
9	www.bovespa.com.br	144.960,00	269.625,60
10	www.unibanco.com.br	114.760,00	213.453,60
11	www.itau.com.br	113.250,00	210.645,00
12	www.bb.com.br	76.680,00	142.624,80
13	www.nymex.com	54.208,00	100.826,88
14	www.fundos.com	48.817,00	90.799,62
15	www.calculos.com	41.317,00	76.849,62
16	www.bancoreal.com.br	34.800,00	64.728,00
17	www.economiabr.net	7.930,00	14.749,80
18	http://drcalc.net/easycalc/	138,00	256,68
19	www.acaoereacao.net	131,00	243,66
20	www.infomoney.biz	73,00	135,78

FONTE: DNSCOOP.COM

Tabela 34 – Tabela dos valores de alguns *players* do mercado obtidos pelo *website* dnScoop.com

Cenários Futuros	“Valuation”	Rank Possível
Otimista	R\$ 168.643,00	12º
Mediano	R\$ 86.914,36	15º
Pessimista	R\$ 1.677,38	18º

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 35 – Tabela dos valores do portal E-conomics.com.br

4.12.7.5. Rentabilidade do Projeto

Os resultados dos principais indicadores são apresentados na Tabela 36, utilizando uma Taxa de Desconto Anual de 21% (Taxa SELIC – 11,25% (fonte: Banco Central – 05/09/2007) + Prêmio de Risco – 9,75%) e Investimento Inicial de R\$ 27.930,88 (Investimento total até o início da obtenção de receita).

Taxa de Desconto	21%
Investimento Inicial	R\$ 27.930,88
VPL	868.295 – 25.727
TIR	609,20 % – 40,19 %
<i>payback</i>	Mar09 – Ago13
“Valuation”	R\$ 168.643,00 – R\$ 1.677,88

FONTE: DADOS PRÓPRIOS

Tabela 36 – Tabela resumo da Análise Financeira do projeto

Todos os indicadores forneceram resultados favoráveis sobre a viabilidade do projeto sob o ponto de vista financeiro, apesar de terem sido utilizadas as previsões mais diversas entre si sobre as fontes de renda.

5.1. Conclusão

A utilização da metodologia de planejamento estratégico em conjunto com a metodologia de avaliação serviram como uma excelente ferramenta seqüencial de análise aonde foram abrangidos diversos itens que cercam a implementação de um projeto de investimento. As duas metodologias, previstas em uma vasta literatura, conseguiram evidenciar alguns pontos que precisariam ser melhor explorados em trabalhos futuros, com o auxílio de modelos conhecidos mundialmente, os quais facilitam a visualização do ambiente, dos concorrentes e do posicionamento da empresa no mercado, contribuindo, assim, a tomada de decisões. Portanto, evidenciando os problemas e ratificando as qualidades, estas metodologias se tornam indispensáveis para todo e qualquer empreendedor que deseja conhecer a área de atuação, a real necessidade de seus produtos e o valor de seu empreendimento.

Acreditar na educação e ao mesmo tempo em difundi-la não é tarefa de amadores. A detalhada criação deste portal se apresenta como uma real oportunidade da complementação educacional da população brasileira como um todo, a respeito de noções básicas de economia e finanças. Neste sentido, a ação da educação financeira mostra-se para conscientizar as pessoas sobre a importância o seu bem-estar econômico e social, preparação de uma aposentadoria confortável, contribuição de um futuro melhor para as gerações subseqüentes ou pelo enriquecimento didático pessoal.

Através da análise financeira do empreendimento, pode-se observar que apesar de terem sido considerados diversos cenários para a obtenção de receitas, o projeto apresentou VPL positivo em todos os cenários e TIR sempre acima da Taxa de Desconto Anual de 21%. Tais índices foram considerados extremamente elevados, mas coerentes devido ao baixo valor em investimento inicial. Os valores possíveis para o portal, obtidos através da metodologia de avaliação destinada a *websites*, apresentam resultados muito distantes entre si, contudo tais valores se assemelham com importantes *websites* bancários de conhecimento nacional, de acordo com os resultados gerados pelo *website* dnScoop.com. Desta forma, pode-se concluir que o projeto é muito bom e que possui grandes chances de obter êxito na sua criação.

Em suma, diante de um cenário onde a educação financeira nacional é insuficiente e existem poucas fontes de informações econômico-financeiras, a resposta para o problema considerado nesta dissertação é dada como viável a criação de um portal eletrônico para disponibilização de informações econômico-financeiras para o enriquecimento da formação educacional de seus usuários.

5.2. Sugestões

Um trabalho de pesquisa nunca se esgota por si mesmo. Além de responder a um questionamento, abre espaço para outros estudos. Pode-se, por exemplo, vislumbrar um estudo sobre a educação à distância com ênfase em informações econômico-financeiras, ou até mesmo a inclusão de módulos educacionais econômico-financeiros dedicados ensino fundamental e médio, fazendo com que jovens possam estar em contato com o mercado financeiro nacional mais cedo.

Para trabalhos futuros existe a possibilidade de abordar uma nova e mais detalhada metodologia de avaliação de *websites*, proporcionando, assim, comparações dos resultados obtidos com os apresentados nesta dissertação. Uma outra possibilidade seria refazer o planejamento estratégico descrito nesta dissertação com informações reais obtidas diretamente do Portal E-conomics.com.br após alguns meses de funcionamento.

ABUNAHMAN, José Geraldo. **Como Interpretar uma Análise Econômico-Financeira dos Demonstrativos Contábeis de uma Empresa**. Rio de Janeiro: Papel&Virtual, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Apresentação de relatórios técnico-científicos. NBR 10719**, agosto/1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Referências – Elaboração. NBR 6023**, agosto/2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Numeração progressiva das seções de um documento escrito - Apresentação. NBR 6024**, maio/2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Sumário – Apresentação. NBR 6027**, maio/2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Resumo – Apresentação. NBR 6028**, novembro/2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. NBR 10520**, agosto/2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Responsabilidade social – Sistema de Gestão – Requisitos. NBR 16001**, dezembro/2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. NBR 14724**, janeiro/2006.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Vol.1. Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM, 2004.

BLOIS, Henrique Dias. **Proposta de um Modelo de Integração entre cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas através de uma agência de desenvolvimento para o setor calçadista.** Florianópolis: Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. C.; WILLIAMS, J. M. **A arte da Pesquisa.** 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BUCHHOLTZ, Carrol G. **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management.** 4º ed. California: South Western College Publishing, 1999.

CERBASI, Gustavo. **Já posso me aposentar.** Você S/A, São Paulo, edição 90, p. 26-28, dez. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações.** 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2003.

CONWAY, Christopher; THIEL, Matthew. **Internet Business Valuation Analysis for J.C.Bradford & Co. – An Effective Methodology for Evaluating Internet Retailing Firms.** Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, 1998.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies.** McKinsey & Company, Inc. 3º ed. John Wiley & Sons, Inc., 2000.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos.** 7ª Reimpressão (tradução da 1ª edição). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DAMODARAN, Aswath. **Valuation Approaches and Metrics: A Survey of the Theory and Evidence.** Leonard N. Stern School of Business, New York University, 2006.

DRUKER, P.E. **The Theory of the Business**. Harvard Business Review, Boston, p.95-104, Set.-Out. 1994.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. **Superdicionário – Língua Portuguesa**.53ªed. São Paulo: Globo, 2000.

FERRÃO, Eliene Maria Gava; PENINA, Tadeu Antônio de Oliveira. **O posicionamento estratégico das organizações no contexto das arenas competitivas**. Artigo – UNIVEN, Espírito Santo, 2005.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção**. Tradução de J. Freitas e Silva. Lisboa: Don Quixote, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALFELD, Mauro. **Investimentos – Como administrar melhor o seu dinheiro**. São Paulo: Fundamentos, 2004.

JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira – Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5º ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

MARCIAL, E.C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MATSURA, Eduardo. **Comprar ou Vender? Como Investir na Bolsa Utilizando a Análise Gráfica**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy**. California Management Review, California, p.11-24, Jun.1987.

MORITZ, G. **Planejamento por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. Tese (Doutorado) – UFSC, Florianópolis, 2004.

NETO, Alexandre Assaf. **Mercado Financeiro**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência Estratégica nos Negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. 31ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **What Is Strategy?** Harvard Business Review, Boston, p.61-78, Nov.-Dez. 1996.

REIS, Letícia Mattos Tavares Valente dos. **Cenários Logísticos para a Indústria de Óleo e Gás no Brasil**. Niterói: Dissertação de Mestrado – Universidade Federal Fluminense, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.

VIEIRA, Ricardo Bezerra Cavalcanti. **Metodologia da Pesquisa Científica em Negócios**. Apostila Pós-Graduação Lato Sensu – MBA Rio de Janeiro: UFF, 2005.

Documentos Eletrônicos

Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos – ANPAC. Disponível em <<http://www.anpac.org.br/>> Acesso em 26 ago. 2007.

Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação – CETIC.br. Disponível em < <http://www.cetic.br/usuarios/ibopec/index.htm> > Acesso em 26 ago. 2007.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE. Disponível em <<http://www.cgee.org.br/>> Acesso em 08 set. 2007.

Folha Online. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u306093.shtml>> Acesso em 26 ago. 2007.

FREITAS, André de. **Vale a pena formar um clube de investimento?** Veja – edição especial de Investimento, São Paulo, dez. 2002. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/especiais/investimento2002/bolsa.html>>. Acesso em: 13 set. 2007.

Grupo Valuation Brasil. Disponível em <<http://www.valuationbrasil.com.br/visualizarValuation.asp>> . Acesso em 09 jan 2008.

Inclusão Digital do Governo Federal. Disponível em <<http://www.inclusaodigital.gov.br/inclusao>> Acesso em 20 fev 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores Sociais/Sintese de Indicadores Sociais 2004/Tabelas/Resultados/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2004/Tabelas/Resultados/)> Acesso em 07 set. 2007.

MATHEUS, Renato Fabiano. Analista do Banco Central do Brasil, Brasília. Artigo. **Rafael Capurro e a filosofia da informação: abordagens, conceitos e metodologias de pesquisa para a Ciência da Informação.** Disponível em <<http://eprints.rclis.org/archive/00005859/01/MATHEUSRafaelCapurroPCI2005.pdf>> Acesso em 15 jul. 2007.

U.S. Census Bureau – Annual Social and Economic (ASEC) Supplement. Disponível em <http://pubdb3.census.gov/macro/032007/perinc/new04_001.htm> Acesso em 07 set. 2007.

Web Valuator. Disponível em <<http://webvaluator.com/>>. Acesso em 19 nov. 2007.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)