

## NOTA DE ENSINO

### **SALESPHERE.COM: MONTANDO UM NOVO NEGÓCIO NA INTERNET EM HONG KONG**

Este documento deve ser utilizado pelo tutor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído aos alunos, uma vez que não contribui para a aprendizagem. A sua função é auxiliar no planejamento, na aplicação e na discussão do caso. Não está prevista uma solução de problema, mas, sim, a discussão de aspectos do caso relacionados aos objetivos de aprendizagem.

#### **RESUMO**

Este caso apresenta o desafio de um jovem empreendedor, Milton Leung, para abrir uma empresa “pontocom” (*start-up*) em Hong Kong. A ideia do negócio proposto por Leung é uma empresa de leilões na Internet para que outras empresas possam colocar suas mercadorias e serviços no mercado de forma eficiente e tornar o nome de sua marca conhecido na comunidade eletrônica.

#### **OBJETIVOS**

- Identificar os elementos necessários a um plano de negócio.
- Compreender os riscos associados a sua implementação.

#### **UTILIZAÇÃO**

Este caso pode ser utilizado em disciplinas que envolvam temas como empreendedorismo, plano de negócios e estratégia empresarial.

#### **PREPARAÇÃO DO TUTOR E DOS ALUNOS**

O(a) tutor(a) deve ler e se preparar com antecedência para os debates, buscando esclarecer qualquer dúvida que lhe ocorra, bem como o vocabulário ou os métodos específicos citados no caso. É importante estimular os alunos a fazerem uma leitura prévia do texto por meio de mensagem no fórum, pois o preparo dos alunos é vital para a riqueza dos debates. Os alunos podem buscar informações que esclareçam ou enriqueçam o caso, de modo a contribuir com a qualidade dos debates.

#### **QUESTÕES PARA OS ALUNOS**

1. Qual é o conceito de negócio adotado por Leung?
2. Este caso apresenta uma oportunidade de negócio atrativa?
3. Quais são os principais requisitos para abrir a empresa?
4. Quais são as principais incertezas que podem influenciar a viabilidade do negócio?

5. A proposta de Leung é viável do ponto de vista financeiro? Quais os caminhos que ele deve percorrer para obter financiamento para a sua empresa?
6. Quais os pontos fracos da proposta da Salesphere.com? Quais as áreas do plano de negócios que necessitam maior atenção?

### SUGESTÃO PARA CONDUÇÃO DO CASO

Técnica GV - GO (GV = grupo de verbalização; GO = grupo de observação).

1. Faça a divisão do grupo em dois subgrupos.
2. Explique a dinâmica, deixe claros os objetivos pretendidos e fixe um tempo para as etapas do trabalho.
3. Um grupo formará um círculo interno (GV) e o outro um círculo externo (GO).
4. O primeiro grupo (GV) irá discutir o tema na primeira fase, enquanto o segundo (GO) observa e se prepara para substituí-lo.
5. O grupo 1 deverá tentar responder a todas as perguntas, enquanto o grupo 2 apenas observa a discussão e faz anotações. (25 minutos)
6. Após o tempo determinado, faça a inversão, passando o grupo interno para o exterior e o exterior para o interior.
7. Na segunda fase, o primeiro grupo observa e o segundo discute. (25 minutos)

### ENCERRAMENTO

Após as discussões, o tutor ou um aluno (escolhido com antecedência) poderá apresentar uma síntese do assunto debatido.

### OUTRA SUGESTÃO PARA CONDUÇÃO DO CASO

1. Divida a turma em três grupos.
2. O primeiro grupo **acredita na proposta de Leung** e, portanto, deverá identificar os pontos positivos da proposta e defendê-los para um investidor.
3. O segundo grupo **não acredita na proposta de Leung** e, portanto, identificará os pontos fracos da proposta, justificando o não investimento.
4. O terceiro grupo é um **consultor** do investidor externo (aquele que fará ou não o investimento para tornar a proposta uma realidade). Este grupo deverá ponderar todos os fatos e dar um parecer favorável ou desfavorável ao investimento, justificando suas razões.

## ANÁLISE DO CASO

A discussão do caso em sala de aula pode iniciar com uma visão geral sobre o conceito do negócio, como uma oportunidade de explorar o mercado eletrônico de leilões. Há informações suficientes no caso. Como a oportunidade está descrita no caso, os alunos podem ser estimulados a considerarem:

- os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento;
- contexto externo da nova empresa, principalmente em termos das fontes de incerteza e dos recursos financeiros disponíveis;
- a capacidade de Leung e de seus sócios terem acesso a esses recursos e as suas implicações.

Um plano para explorar a discussão e realizar anotações no quadro pode ser baseado no modelo de processo empreendedor de Timmons (1999) apresentado no Anexo 1. Os alunos podem ser levados a avaliar os aspectos do caso baseados no modelo apresentado. Por exemplo: Que relações podem ser destacadas entre a oportunidade, os recursos e os profissionais descritos no caso e o plano de negócios elaborado?

### 1. Qual é o conceito de negócio adotado por Leung?

Em resposta a esta questão, primeiro é importante definir o que a Salesphere.com **é** e que ela **não é**. Embora o caso mencione o conceito da eBay, utilizado como referência por Leung, a Salesphere.com não é uma cópia ou versão daquela empresa para o mercado asiático. Por um lado, semelhante a eBay, a Salesphere.com emprega um modelo de negócio descentralizado. Ou seja, é mais do que um local para publicar itens para compra e venda. O site permite que compradores e vendedores interajam diretamente entre si, por meio de leilões, definindo um preço. Por outro lado, diferente da eBay, o foco não é no mercado entre consumidores (C2C). A proposta de Leung é criar um portal preferencial focado no mercado business-to-business (B2B).

A Salesphere.com permite que empresas disponibilizem seus excedentes de estoque e possam oferecer seus produtos para consumidores finais vis-à-vis um sistema de compra baseado em leilões. Portanto, embora os consumidores finais sejam usuários do site e gerem boa parte da receita, o foco inicial do negócio é nas empresas de pequeno e médio porte da grande China e região do Pacífico Asiático.

A fonte de receitas da empresa não é baseada apenas nas comissões de vendas dos produtos negociados nos leilões tradicionais, mas também em outros tipos de leilões, taxas para a divulgação de produtos, anúncios e comissões adicionais sobre as vendas bem sucedidas.

### 2. Este caso apresenta uma oportunidade de negócio atrativa?

Há diversos indicadores que apontam para o mercado potencial desse tipo de negócio. A popularidade da internet, associada às taxas de penetração de microcomputadores e projeções decrescimento do mercado asiático, sugere uma grande base de clientes para ser explorada. Como o negócio eletrônico (e-business) está num estágio inicial de desenvolvimento e há poucos concorrentes, a Salesphere.com aparece como a pioneira de um novo serviço na internet. Além disso, o negócio atende a uma necessidade das empresas de pequeno e médio porte e as fontes de financiamento

são favoráveis a esse tipo de negócio.

Por outro lado, não está claro quem será o consumidor final desse tipo de serviço. O mercado não é bem segmentado. Leung baseia seu plano numa pequena parcela de um grande mercado potencial para o negócio, mas não é apresentado nenhum estudo do perfil do consumidor ou análise mais precisa do potencial de mercado.

### **3. Quais são os principais requisitos para abrir a empresa?**

Leung foi bastante ambíguo sobre diversos aspectos da estratégia, que têm importantes implicações para os requisitos necessários para abrir a empresa, principalmente em termos de recursos humanos, recursos físicos e capital a ser investido.

De acordo com informações apresentadas no caso, o fator mais importante para gerar receita pode ser a habilidade de atrair consumidores para formar *listagens*. Leung explicou que a Salesphere.com poderia concentrar-se em promover o site para revendedores e fabricantes, construindo assim um lado da cadeia para atrair consumidores. Por exemplo, o caso menciona que a Salesphere.com poderia ter uma “operação de serviços ao cliente cuidadosamente planejada e uma agressiva campanha de marketing”, entretanto o plano de negócios não apresenta como isso seria realizado. Quantas pessoas seriam necessárias para planejar e implementar essa proposta? Qual o custo dessa estratégia? Qual a tecnologia e infraestrutura necessárias para implantar um serviço de atendimento ao cliente? Como controlar a integridade das transações entre compradores e vendedores?

O caso também não apresenta um plano de propaganda. Como é importante atrair clientes para serem cadastrados num espaço curto de tempo, a divulgação do negócio é fundamental. Essa é uma atividade crítica da Salesphere.com porque o fluxo de acessos no site gera a possibilidade de atrair clientes para o cadastro. Como este é um novo modelo de negócio, pode levar tempo para que empresas de pequeno e médio porte sejam atraídas para o site. Assim, pode haver custos significativos para identificar e “cortear” potenciais clientes que invistam em *merchandise* no site. Por exemplo, as empresas podem querer evidências ou garantias de fluxo de acessos no site da Salesphere.com antes de decidirem pelo investimento. Isso pode exigir a criação de links com outros sites para atrair visitantes e divulgação em outras mídias para tornar o site conhecido. Essas questões têm uma série de implicações, como a definição do perfil do público-alvo e dos recursos necessários e de profissionais capacitados para realizar essas ações.

A proposta de publicar fotografias dos produtos anunciados no site também têm implicações operacionais, envolvendo custos e logística para viabilizar tal conceito. Isso também não aparece especificado no plano de Leung.

Em razão dessas questões, uma possibilidade de análise indica que o plano de Leung precisa ser melhor desenvolvido. Por outro lado, pode-se considerar que esses detalhes não precisam fazer parte do plano, pois são menos críticos em oportunidades de negócios emergentes, especialmente aquelas em que o mercado aponta como uma necessidade a ser atendida (ou seja, está disposta a pagar pelo serviço).

Embora seja razoável indicar a ausência de detalhes no plano, é importante considerar que a proposta está baseada num mercado ainda pouco conhecido. Por isso, também é razoável pensar que potenciais investidores se juntem a Leung e seus sócios para refinar o plano e definir esses detalhes.

#### **4. Quais são as principais incertezas que podem influenciar a viabilidade do negócio?**

Há muitas incertezas associadas à proposta de Leung. A principal delas é o quanto esse plano está próximo da realidade e, conseqüentemente, se é possível implementá-lo. Abaixo são apresentadas as principais incertezas do negócio.

- **Mudanças tecnológicas:**

O plano classifica investimento em tecnologia (juntamente com publicidade, promoção e salários) como despesas opcionais, que aumentariam de acordo com o crescimento da receita. Entretanto, a obsolescência tecnológica é muito rápida e pode provocar um descompasso de tempo entre a necessidade de investir em renovação tecnológica e o provisionamento vindo da receita. Como recursos tecnológicos avançados são essenciais para o negócio, esse pode ser um ponto crítico.

- **Identificação e resposta aos novos entrantes:**

O marketing para o comércio entre consumidores (C2C) pode ser considerado novo na internet, mas rapidamente pode se desenvolver e tornar-se competitivo. O plano de negócios não considera esse fator como uma ameaça. Por isso, não estão previstas barreiras à entrada de novos concorrentes, permitindo o lançamento de novos sites com o mesmo tipo de serviço.

- **Velocidade e escopo da penetração do mercado:**

Se o comércio eletrônico, como um novo fenômeno de mercado, não diminuir a preocupação dos consumidores com, por exemplo, fraudes, privacidade e segurança, há um risco de que uma grande base de potenciais usuários não utilizem a internet como uma meio de comercialização. A proposta de Leung é primeiro oferecer o serviço em Hong Kong e, num período muito curto (talvez um ano), ampliar sua base para a China. Parece ser uma estratégia adequada, já que o mercado de Hong Kong, que não é muito grande, deverá ser disputado pela concorrência. É fundamental o ganho de escala. Entretanto, não há informações no caso que indiquem como será viabilizada essa expansão.

- **Mudança de contexto no mercado:**

As flutuações das ações de empresas tecnológicas, principalmente das ponto.com, além dos cenários recessivos do mercado mundial, podem comprometer significativamente o desempenho da Salesphere.com. Em 1999, o mercado para empresas baseadas na internet era bastante promissor e praticamente todas as empresas do setor tiveram grande valorização. Esse era o cenário da época em que foi elaborado o plano de negócios. Depois disso, houve uma queda vertiginosa do valor dessas empresas e hoje o setor está estável. Esse mesmo movimento ocorreu com empresas de biotecnologia no final dos anos 80 e outros tantos setores de ponta.

- **Ausência de foco em gestão ou inabilidade de implementar a estratégia:**

O mercado na internet é caracterizado por uma rápida e constante mudança tecnológica, estimulada pela acirrada concorrência. As empresas buscam definir os padrões da indústria e lutam para serem as primeiras a anunciar novos serviços e

produtos e atenderem às demandas dos consumidores. Por isso, a Salesphere.com precisa dedicar-se ao desenvolvimento de produtos e incorporar ao seu site novos recursos e serviços com certa frequência e rapidez. O compromisso de Leung com o negócio é notável. O mesmo não se percebe em relação a seus sócios, pois provavelmente vão estar dedicados aos seus programas de Doutorado. Como os recursos financeiros são limitados, torna-se difícil a capacidade de recrutar bons profissionais para administrar o negócio na ausência dos sócios.

### **5. A proposta de Leung é viável do ponto de vista financeiro? Quais os caminhos que ele deve percorrer para obter financiamento para a sua empresa?**

A análise sobre a viabilidade do negócio passa necessariamente pela relação entre a oportunidade, os recursos e as pessoas (principalmente os administradores). Na prática, essa relação significa encontrar um equilíbrio entre a proposta de Leung e a disposição de um investidor para entrar no negócio.

Esta pode ser uma boa questão para ser discutida. Sugere-se identificar os alunos que acreditam e os que não acreditam que a proposta de Leung terá investimento externo e solicitar que cada grupo apresente as suas razões.

- **Para quem acha que NÃO:**

Um ponto fraco é a inexperiência de Leung no mundo dos negócios. Entretanto, sua capacidade de estabelecer contatos e vender a ideia pode atrair potenciais investidores. Além disso, sua sede de sucesso e sua persistência (características de um empreendedor) podem ser a contrapartida mais adequada para fazer frente a sua inexperiência.

Mas no ambiente externo, há elementos que podem anular essas virtudes de Leung. No final de 1999, a Ásia estava passando por uma séria crise financeira. Por outro lado, a internet apresentava uma previsão de crescimento significativo para os próximos anos. Ao juntar esses dois cenários, qualquer investidor poderia julgar a proposta da Salesphere.com como altamente especulativa. A rede de contatos de Leung é restrita a Hong Kong. Isso representa uma quantidade limitada de investidores. Para ampliar essa rede, é necessário algum tempo. Tempo que Leung e seus sócios talvez não tenham para viabilizar o negócio.

- **Para quem acha que SIM:**

O caso sugere que os financiamentos em Hong Kong são menos convencionais e menos formais do que nos EUA. Pode-se assumir que formas criativas de financiar um novo negócio baseado na Internet são possíveis, dada a falta de tradição nesse setor. É justamente o fato de ser um setor em desenvolvimento que dá a Leung uma perspectiva promissora em termos de financiamento.

A natureza empreendedora de Leung pode ser um fator decisivo. Além da capacidade de administração, ter habilidade de adaptar o conceito do negócio aos interesses dos investidores, sem descaracterizar a proposta original, é importante. Isso passa pela necessidade de "vender" a ideia da Salesphere.com para oferecer o que mercado deseja.



## **6. Quais os pontos fracos da proposta da Salesphere.com? Quais as áreas do plano de negócios que necessitam maior atenção?**

Deve-se considerar o plano de negócios e o grau em que ele efetivamente revela seus pontos fortes e fracos entre oportunidades, os recursos e as pessoas (ver modelo no Anexo 1). É importante, portanto, verificar os componentes de um plano de negócios e analisá-los em relação à proposta da Salesphere.com, descrita no Anexo 1 do caso. Durante a discussão, cada componente do plano pode ser relacionado no quadro e os comentários dos alunos registrados nos itens apropriados.

- **Oportunidade**

Apenas um parágrafo foi dedicado às oportunidades de leilão online e vendas diretas, incluindo algumas estatísticas sobre o tamanho e a perspectiva de crescimento do mercado eletrônico global e asiático (Anexo 1 do caso, itens 2 e 3).

- **O conceito do negócio**

O plano parece abordar o conceito do negócio de forma adequada em termos gerais, mas faltam informações específicas sobre a execução da estratégia. Também não é apresentada a forma de como Leung planeja conquistar anunciantes para o site – uma informação importante, já que essa deverá ser a única fonte de renda no início das operações.

- **Mercado potencial**

O plano apresenta algumas informações sobre a penetração da internet no mercado do sudeste asiático. Não há nenhuma análise sobre competidores, custos, preços, aspectos demográficos e socioculturais. Também não existem informações sobre a expansão internacional da Salesphere.com. Pelo tamanho do mercado em Hong Kong, é necessário que a empresa busque ampliar seu mercado de atuação.

- **Competição**

Não há nenhuma informação sobre o ambiente competitivo, as estratégias dos competidores ou modelos de negócios da concorrência.

- **Estratégia**

Embora este componente mereça a maior atenção no plano da Salesphere.com, não são mencionados objetivos e metas para o negócio, como participação no mercado e faturamento. Além disso, o plano não contempla aspectos como: previsão de cenários (otimista, moderado e pessimista), estratégias específicas para cada área do negócio (marketing, tecnologia, operações, recursos humanos etc.), plano de contingências e implementação.

- **Planejamento financeiro**

Não há nenhum tipo de planejamento financeiro, fundamental para um plano de negócios. Além dos aspectos básicos de investimento, o planejamento financeiro deve conter projeções que demonstrem a viabilidade do negócio. Um exemplo das possíveis projeções que poderiam ser apresentadas é desenvolvido a seguir, com informações disponíveis no caso.

O caso cita que um número entre 700 mil e 1.800 mil (29% dos 6 milhões de habitantes de Hong Kong) teria tido acesso à internet em 1999. Vamos assumir um número médio de 1.250 mil usuários. Vamos admitir que a Salesphere.com pode atrair 15% desse mercado no primeiro ano de operação. Teremos 187.500 usuários.

Nem todos esses usuários retornarão ao site. Mas, pela natureza do serviço, vamos assumir que  $\frac{1}{4}$  não retornará,  $\frac{1}{4}$  retornará 50 vezes e  $\frac{1}{2}$  retornará 10 vezes:

$$\begin{aligned} 187.500/4 \times 0 &= 0 \\ 187.500/4 \times 50 &= 2.343.750 \\ 187.500/2 \times 10 &= 925.000 \\ \text{Total} &= 3.268.250 \end{aligned}$$

Os preços dos anúncios na China e em Hong Kong variam de US\$ 25 a US 35 CPM. Vamos assumir o valor médio:

$$3.268.250/1000 \times \$ 30 = \$ 98.048$$

Se considerarmos as despesas iniciais da ordem de US\$ 195 mil (HK\$ 1,5 milhão x US\$ 0,13), há a necessidade de obter quase US\$ 100 mil de outras fontes (venda de serviços e financiamento).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Timmons, J. **New Venture Creation**. Irwin/McGraw-Hill, 1999 (principalmente Capítulo 2: The Entrepreneurial Process).

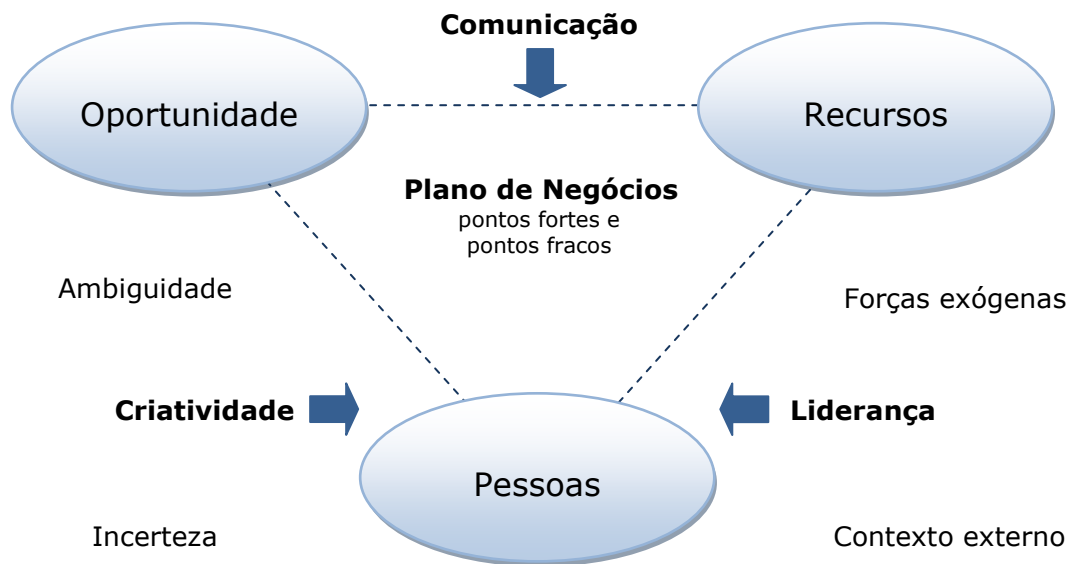
Dornelas, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

Portal brasileiro de plano de negócios: [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br).



## ANEXO 1

### Modelo do Processo Empreendedor



Adaptado de: Timmons, J. **New Venture Creation**. Irwin/McGraw-Hill, 1999, p.38.