

Plano de Negócios

***Exemplo completo de PN fictício**

www.FaroFino.com.br
FaroFino@FaroFino.com.br

**Rua dos Inconfidentes, 1718
13564 450 São Carlos SP**

Clodomiro Albuquerque Amazonas – CEO

camazonas@farofino.com.br

Sérgio Renno Jr. – Diretor Adm. Financeiro

srenno@farofino.com.br

Adriano Perine Kulk – Diretor de Marketing e Vendas

akulk@farofino.com.br

César Nugate – Diretor de Tecnologia

cnugate@farofino.com.br

***Este PN foi extraído de: Empreendedorismo. Dornelas, JCA. Ed. Campus, 2001.**

©Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem autorização da editora.

Sumário

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	5
2. O CONCEITO DO NEGÓCIO.....	7
2.1 O NEGÓCIO FAROFINO.COM.BR	7
2.2 O PRODUTO	9
3. EQUIPE DE GESTÃO	11
4. MERCADO E COMPETIDORES.....	13
4.1 ANÁLISE SETORIAL	13
4.2 MERCADO-ALVO.....	14
4.3 PROJEÇÃO DE VENDAS E <i>MARKET SHARE</i>	15
4.4 NECESSIDADES DO CLIENTE.....	16
4.5 BENEFÍCIOS DO FAROFINO.....	17
4.6 COMPETIDORES	18
4.7 VANTAGEM COMPETITIVA	20
5. MARKETING E VENDAS	21
5.1 PRODUTO	21
5.2 PREÇO	22
5.3 PRAÇA.....	22
5.4 PROMOÇÃO: FOCO NOS FORNECEDORES E CONSUMIDORES	23
5.5 ESTRATÉGIA DE VENDAS	24
5.6 PARCERIAS ESTRATÉGICAS	26
6. ESTRUTURA E OPERAÇÃO.....	27
6.1 ORGANOGRAMA FUNCIONAL.....	27
6.2 PROCESSOS DE NEGÓCIO	27
6.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	28
6.4 FORNECEDORES DE SERVIÇOS.....	28
6.5 INFRA-ESTRUTURA E LOCALIZAÇÃO	29
6.6 TECNOLOGIA	29
7. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	32
7.1 ANÁLISE SWOT	32
7.2 CRONOGRAMA	33

8. PREVISÕES DOS RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS	34
8.1 EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICOS	35
8.2 COMPOSIÇÃO DOS PRINCIPAIS GASTOS (EM MILHÕES DE REAIS)	35
8.3 EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS (EM MILHÕES DE REAIS)	36
8.4 INVESTIMENTOS (EM R\$ MIL)	37
8.5 INDICADORES DE RENTABILIDADE	37
8.6 NECESSIDADE DE APORTE E CONTRAPARTIDA	38
8.7 CENÁRIOS ALTERNATIVOS.....	38
8.8 PLANO INCLUINDO AMÉRICA LATINA	39

1. Sumário Executivo

Conceito do Negócio

O site www.FaroFino.com.br surgiu da oportunidade identificada em se atuar como intermediário no processo de comercialização de produtos e/ou serviços de pequenas e médias empresas através da Internet. O site visa facilitar a aproximação entre fornecedores e compradores através da forma mais simples possível, via e-mail, proporcionando a qualquer empresa que tenha e-mail efetuar o comércio eletrônico. O modelo de negócios é dirigido pela demanda e não pela oferta, diferentemente dos sites convencionais de comércio eletrônico. Os clientes do FaroFino são classificados em: fornecedores – que se cadastram no site, mediante o pagamento de uma taxa mensal, e consumidores – usuários que utilizarão o site à procura de produtos e/ou serviços oferecidos pelos fornecedores das várias categorias do site.

Equipe de Gestão

A equipe de gestão do FaroFino é um dos pontos fortes do negócio, sendo composta por quatro profissionais que possuem sólida experiência em negócios e tecnologia, atuando há mais de três anos em vendas de produtos via Internet para pequenas e médias empresas brasileiras, possuindo ótima formação e, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e conquistar uma participação de mercado expressiva para o empreendimento.

Mercado

O segmento de B2C da América Latina é altamente promissor e apresenta um alto crescimento, com potencial para alcançar US\$ 1,7 bilhões em 2003, estando aberto a negócios inovadores que promovam o encontro entre consumidores e fornecedores de produtos e/ou serviços, experimentando um crescimento anual médio de 95%. O mercado brasileiro corresponde à aproximadamente 50% do mercado da América Latina. Cerca de 20% da população brasileira é responsável por 65% dos gastos totais, significando que mesmo com uma penetração próxima dos 4%, o país já atingiu um patamar de consumo considerável na Internet. As pequenas e médias empresas no Brasil ainda estão em fase de absorção da cultura da Internet e não estão prontas para dar grandes saltos na rede. A carência de produtos simples e eficazes inibe a participação destas empresas no comércio eletrônico. A proposta do FaroFino procura justamente ocupar esse espaço e oferecer uma alternativa para a inserção desse público-alvo no comércio eletrônico.

Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing do FaroFino visa ganhar mercado rapidamente, focando primeiramente o Estado de São Paulo e gradativamente os demais estados brasileiros, com ingresso também, a

partir do segundo ano, em três países Latino-Americanos. Os principais fundamentos de marketing foram considerados em um plano que visa atingir tanto consumidores quanto fornecedores que se associarão ao site. As estimativas da carteira de fornecedores indicam um crescimento médio de 36% ao ano, passando dos 18 mil, no primeiro ano, para mais de 60 mil no quinto ano de operação.

Estrutura e Operação

A empresa possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno e ágil com previsão de participação de funcionários nos resultados, *stock option* e outros incentivos que visem atrair os melhores profissionais do mercado. A empresa encontra-se atualmente instalada na Incubadora de Empresas de São Carlos-SP, recebendo todo suporte tecnológico de hardware e software para o funcionamento do site.

Estratégia de Crescimento

O lançamento do site será feito na Região Metropolitana de São Paulo e se expandirá para as demais localidades do país. A partir do segundo ano, prevê-se o ingresso no México, Argentina e Chile. Parcerias com portais, sites de leilão e empresas de telecomunicações serão priorizadas. Novas funcionalidades do site também estão previstas para os próximos meses, inclusive a adequação à tecnologia WAP, permitindo o acesso do site através de aparelhos celulares.

Resultados Econômicos e Financeiros – Necessidades de Investimento

A implantação do site, dentro dos planos e condições pré-estabelecidos, resultará num empreendimento de alta rentabilidade e retorno aos acionistas, quando se comparam as diversas oportunidades financeiras existentes no mercado. A operação, quando adotada apenas no Brasil, resultará num valor atual do Lucro Líquido, descontado à taxa de IGPM + 13% ao ano, equivalente a R\$ 6,6 milhões e uma taxa interna de retorno de 86% ao ano. A ampliação para os três países Latino-Americanos fará com que o valor atual do empreendimento alcance a cifra dos R\$ 17,6 milhões e a taxa interna de retorno sejam superior a 100% ao ano. O investimento previsto para implantação desse plano de negócios, considerando-se apenas o mercado brasileiro, é de R\$ 1 milhão de reais. Para tal investimento a empresa disponibiliza 15% de suas ações.

2. O Conceito do Negócio

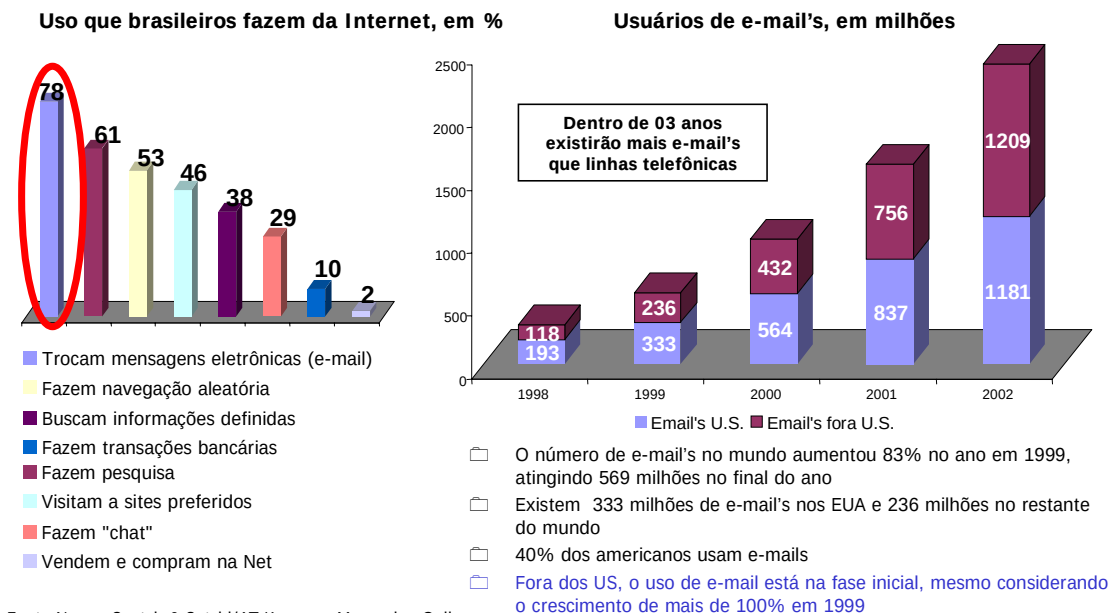
2.1 O Negócio FaroFino.com.br

A crescente explosão da Internet no mundo e, mais recentemente, na América Latina, tem proporcionado oportunidades jamais vistas para negócios inovadores na WWW. O comércio eletrônico é o grande foco da maioria das empresas que ingressam nesse meio e, em particular, destacam-se aquelas focadas em B2B (business to business) e B2C (business to consumer). O FaroFino é uma nova forma de fazer comércio eletrônico B2C tendo como foco o Brasil, no primeiro ano e, em seguida, em três países da América Latina.

A missão do FaroFino é a de fazer com que fornecedores e consumidores se comuniquem através de e-mail, proporcionando condições necessárias para a concretização de negócios por intermédio da Internet. O modelo de negócios é dirigido pela demanda e não pela oferta, diferentemente dos sites de comércio eletrônico convencional.

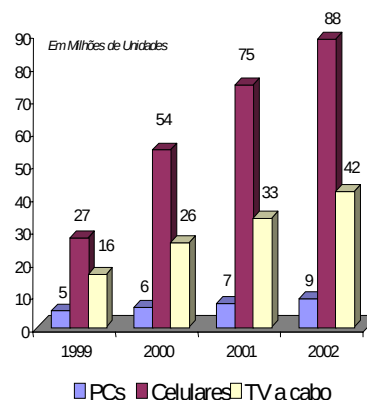
Os clientes do FaroFino podem ser classificados em: fornecedores - que se cadastram no site mediante o pagamento de parcela fixa mensal, e consumidores - que acessarão o site à procura de produtos e/ou serviços, oferecidos por fornecedores credenciados previamente organizados nas diversas categorias do site. Os consumidores não pagam para utilizar os serviços do FaroFino. Assim, as receitas geradas são provenientes de mensalidades cobradas dos fornecedores cadastrados, bem como da comercialização de *banners* no site e publicidade contida nos e-mails enviados aos usuários.

O diferencial do FaroFino é o seu modelo de negócios, que se baseia na troca de e-mails entre consumidores e fornecedores, e que é o meio de comunicação mais utilizado pelos usuários de Internet (vide Quadro 1). Recentes projeções indicam que a quantidade de e-mail deverá ultrapassar o número de telefones em 3 anos, tornando-se, cada vez mais, uma ferramenta indispensável na comunicação entre pessoas. Como toda comunicação entre consumidores e fornecedores é intermediada pelo FaroFino através de e-mail, esta pode ser considerada uma vantagem competitiva em relação aos demais negócios de e-commerce B2C.



Quadro 1 – Crescimento do uso de e-mail

Um fator de grande importância para o negócio FaroFino é o crescimento de aparelhos celulares em relação ao número de PC's na América Latina. O gráfico ao lado (fonte: IVC/Salomon Smith Barney/AT Kearney) mostra este crescimento em milhões de usuários. Com o advento da tecnologia WAP, que permite a utilização dos celulares como um micro browser, recebendo e enviando email's, pode-se considerar que o modelo de negócios do FaroFino adequa-se perfeitamente ao cenário.



O processo de comunicação do FaroFino é simples e preserva a privacidade do usuário consumidor até que este demonstre interesse em contatar o(s) melhor(es) fornecedor(es), selecionado pelo próprio consumidor, para atender sua requisição. Este processo consiste basicamente em:

1. O consumidor interessado em um produto e/ou serviço preenche um formulário com seu endereço de e-mail, as características do produto, faixa de preço que está disposto a pagar e o prazo para receber as propostas.
2. O FaroFino encaminha os pedidos, via e-mail, aos fornecedores cadastrados naquela categoria em questão, sem identificar o consumidor.
3. Os fornecedores encaminham suas propostas respondendo aos e-mails recebidos.
4. FaroFino remete as propostas ao consumidor.

5. Havendo interesse por parte do consumidor, o FaroFino disponibiliza as informações necessárias para que o mesmo se comunique com o(s) fornecedor(es), a fim de que o negócio seja concretizado.

2.2 O Produto

O site FaroFino.com.br foi desenvolvido com tecnologia ASP, banco de dados SQL e sistema operacional Windows NT. A principal preocupação foi à obtenção de um produto de fácil compreensão e utilização, tanto pelos consumidores, quanto pelos fornecedores, com especial atenção aos aspectos velocidade de acesso e o mínimo de passos possível, visando economia de tempo. Nesse sentido, o lay-out do site atende a essas especificações de requisitos. Existe uma explicação clara do funcionamento do produto e de sua gratuidade para os usuários consumidores, que se localiza em destaque na parte superior do site. Outro destaque é a seção de busca por palavra chave, que proporciona ao usuário encontrar mais rapidamente o produto e/ou serviço desejado e a categoria em que o mesmo se enquadra.

O site contém 4 seções: uma destinada à elaboração de pedidos de consumidores; uma para o cadastro de fornecedores; outra para ajuda de consumidores e fornecedores; e ainda uma outra contendo informações úteis e ofertas do site. Todas elas podem ser acessadas através de menu lateral ou do menu localizado na parte inferior do site.

Seção de Pedidos: Encontra-se na página inicial do site e apresenta todas as categorias e subcategorias de produtos e/ou serviços existentes. Essas categorias foram definidas através de uma profunda pesquisa referente aos principais produtos e serviços comprados via Internet no Brasil. São mais de 200 subcategorias agrupadas em diversas categorias:

Artes, Casa e Cia.	Informática
Artigos Esportivos	Instrumentos Musicais
Automóveis e Motocicletas	Livros e Revistas
Brinquedos	Papelaria e Material de Escritório
CDs e Discos	Relógios, Jóias e Bijuterias
Corretora e Administradora de Seguros	Saúde e Beleza
Cursos	Vestuário
Eletroeletrônicos	Viagens e Turismo
Flores e presentes	

O usuário encontrará determinado produto e/ou serviço rapidamente, bastando selecionar com o mouse a categoria desejada. Através de um formulário padrão, o pedido é preenchido pelo usuário com os seguintes campos: endereço do e-mail para contato, descrição do produto e/ou serviço, faixa de preço desejado e prazo para receber as proposta dos fornecedores.

Seção de Fornecedores: O destaque especial é a área administrativa existente, a qual poderá ser acessada através de uma senha previamente cadastrada pelo fornecedor, que permite acesso a várias estatísticas úteis referentes à participação do fornecedor no site, tais como: número de pedidos recebidos por categoria em determinado período; pedidos pendentes; classificação em relação aos demais fornecedores da mesma categoria; sazonalidade dos pedidos; índice de produtividade em termos de respostas; e ainda, o fornecedor poderá alterar dados a qualquer momento, responder pedidos diretamente no site, cadastrar-se em outras categorias ou subcategorias, dentre outras ações.

Seção de Ajuda: A seção ajuda contém uma relação completa de perguntas mais frequentes, visando sanar dúvidas de usuários e de fornecedores. Existem dicas de pesquisa, informações sobre como se cadastrar no site, informações detalhadas de funcionamento do FaroFino, e-mails para esclarecimento de dúvidas, contato, parcerias, sugestões e críticas, visando um suporte adequado aos clientes FaroFino.

Seção de Informações: É destinada a temas como: termos do serviço, política de privacidade, informações sobre a empresa responsável pelo FaroFino e para comunicar novas funcionalidades do site, ou mesmo dar dicas sobre ofertas etc.

Houve a preocupação de se desenvolver uma área completa de administração do site, totalmente automatizada e acessível via web pela equipe administrativa do FaroFino. Essa área é controlada com senhas e permite acesso total ou restrito a usuários cadastrados pelo administrador, provendo suporte às decisões das várias áreas da empresa, como o departamento de Marketing e Financeiro. Como exemplo, *banners* de publicidade podem ser cadastrados e inseridos no site por uma agência terceirizada, com acesso apenas a essa área do site. Todas as ações de fornecedores e usuários são monitoradas e registradas na área administrativa, que possui estatísticas e filtros ainda mais sofisticados que os disponíveis aos fornecedores cadastrados.

3. Equipe de Gestão

A equipe de gestão do FaroFino é eclética, com experiência e formação de alto nível, bem como possuidora de grande conhecimento do ramo de negócios de Internet. Possui ainda larga experiência em vendas de produtos Internet para pequenas e médias empresas brasileiras, sendo composta pelos quatro sócios fundadores da empresa.

Clodomiro Albuquerque Amazonas, 49 anos - CEO

Experiência:

-  Ocupa cargos de direção há mais de 15 anos nas áreas financeira, administrativa, tecnológica e sócio-econômica, em empresas de porte, tais como: BellSul, Grupo Itanca, e Grupo Bunge & Bunge. Quando no Grupo Itanca, foi um dos executivos que idealizou e implantou a operação Brasil Total, de provimento de acesso e conteúdo na Internet.

Educação:

-  Mestre em Economia - PUCSP
-  Pós-Graduado em Negócios Internacionais - South Caroline University
-  Graduado em economia - USP

Objetivo:

-  Desenvolver e operacionalizar empresa de Internet.

Sérgio Renno Jr., 29 anos - Diretor Administrativo-Financeiro

Experiência:

-  Experiência na elaboração de planos de negócios, sendo ainda responsável pela criação e administração da empresa CD Software, tendo em seu portfólio de clientes grandes empresas da área de telecomunicações.

Educação:

-  Doutorado em Empreendedorismo - USP
-  Especialização em Marketing – Babson Colege
-  Mestrado em Administração – FGV/SP
-  Engenharia Elétrica - USP

Objetivo:

-  Criar uma empresa de Internet que seja referência de sucesso.

Adriano Perine Kulk, 30 anos - Diretor de MKT e Vendas

Experiência:

-  Criação e implementação de produto e estratégia de Internet na empresa Xlistas, que faturou aproximadamente R\$ 8 milhões na Internet em 2,5 anos; estruturação da empresa Clicktotal, do grupo Bbcom.

Educação:

-  Pós-graduação em tecnologia da Internet – UFRJ
-  Executive MBA - Business School São Paulo
-  Engenharia Elétrica - USP

Objetivo:

-  Criar uma empresa sólida atingindo as receitas estimadas e desenvolver novo negócio na Internet.

César Nugate, 28 anos - Diretor de Tecnologia

Experiência:

- Idealizador técnico de todos CD-Rom de Listas Telefônicas de SP; especialista em gerenciamento de projetos de software; Diretor de tecnologia da empresa CD Software.
- Educação:
 - Direito - USP
 - Engenharia Elétrica - USP
- Objetivo:
 - Criar empresa de Internet e estar à frente das inovações tecnológicas nessa área.

A composição acionária da empresa está subdividida como segue.

Clodomiro Albuquerque Amazonas	15.00%
Sérgio Renno Jr. – Diretor Adm. Financeiro	28.33%
Adriano Perine Kulk – Diretor de Marketing e Vendas	28,33%
César Nugate – Diretor de Tecnologia	28,33%

4. Mercado e Competidores

4.1 Análise Setorial¹

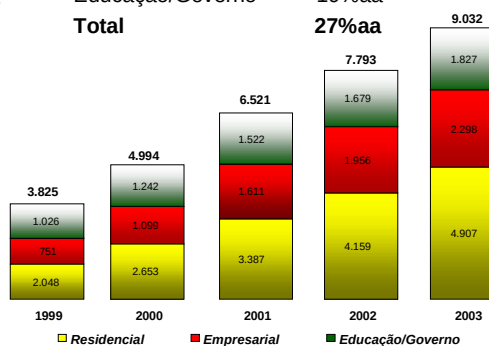
A indústria da Internet está determinando a performance do mercado de ações, dos investimentos em novos empreendimentos e a forma com que as empresas fazem negócios no Brasil. Os fatores que mais influenciam o crescimento do número de usuários na Internet são: a redução significativa dos custos de acesso a equipamentos de informática, o acesso grátis à Internet, e economia relativamente estável.

Discriminação	1999	2000	2001	2002	2003
INDICADORES MACROECONÔMICOS					
População (Milhões)	164,2	166,3	168,5	170,7	172,9
Produto Interno Bruto (US\$ Bil.)	526,4	548,3	593,5	638,3	682,2
PIB per Capita (US\$)	3.206	3.297	3.522	3.739	3.946
COMPUTADORES E INTERNET (milhões)					
Computadores	5,8	6,7	7,7	9,0	10,1
Penetração	3,5%	4,0%	4,6%	5,3%	5,8%
Usuários de Internet	3,8	5,0	6,5	7,8	9,0
PUBLICIDADE (milhões)					
Mercado Global (US\$)	6,000	6,900	7,600	8,000	8,560
Mercado Online (US\$)	30	69	145	283	509
Participação	0,5%	1,0%	1,9%	3,5%	5,9%
E-COMMERCE (mil)					
Mercado Total (US\$ 000)	211	379	801	1.548	2.701
Crescimento	127%	79%	111%	93%	75%
TELEFONES (milhões)					
Total de Linhas	35,3	46,3	55,3	61,5	64,9
Penetração	21%	28%	33%	36%	38%

Fonte: CSFB Technology Group, IDC, WEFA, Forrester

Crescimento Médio 1998-2003

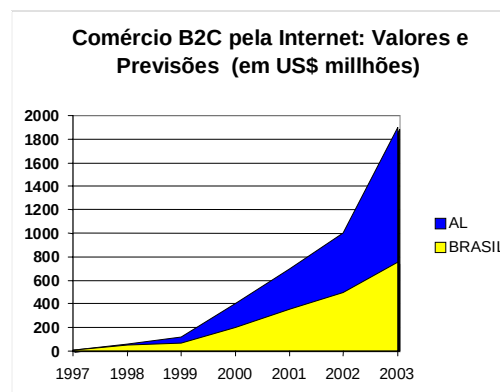
Residencial	28%aa
Empresarial	34%aa
Educação/Governo	19%aa
Total	27%aa



Fonte: CSFB Technology Group, IDC, WEFA, Forrester

Quadro 2 – Crescimento do e-commerce no Brasil e usuários de Internet

É importante destacar o forte crescimento da base de usuários de Internet no país que, a uma taxa média anual de 27%, deverá atingir a casa dos 9 milhões em três anos. Cerca de 20% da população brasileira é responsável por 65% dos gastos totais, significando que, mesmo com uma penetração de Internet próxima dos 4%, o país já atingiu um patamar de consumo considerável na Internet. Este fato reforça ainda mais o potencial de B2C no Brasil, onde o comércio eletrônico (e-commerce) deverá saltar dos US\$ 71 milhões, atuais, para cerca de US\$ 800 milhões, em 2003.



¹ Fontes: Pesquisa IBOPE 1999; Pesquisa IBOPE/CADE 1998; IDC Brasil no relatório *Latin America Internet and E-Commerce Strategies*, jun/1999; The CommerceNet/Nielsens Internet; The Boston Consulting Group.

Comparando-se com outros mercados internacionais, a América Latina, e em particular o Brasil, será o mercado em que a Internet crescerá mais rapidamente nos próximos anos. O acesso grátis fez com que algumas das barreiras de acesso fossem transpostas, gerando mais oportunidades para os negócios relacionados direta ou indiretamente com a rede. Por outro lado, a forte campanha dos portais horizontal vem estimulando ainda mais o aumento do número de usuários que compram, impulsionando também o valor médio das compras.

4.2 Mercado-Alvo

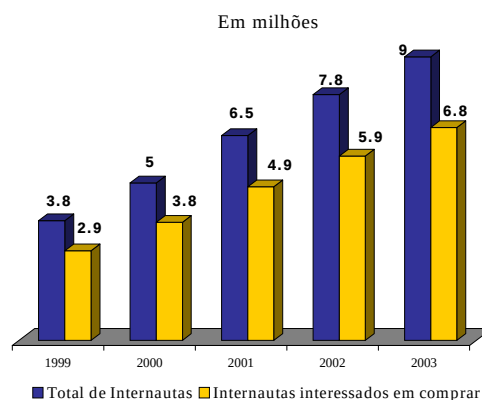
4.2.1 Consumidores

O público-alvo do site FaroFino é o consumidor que sabe o que quer comprar, mas que não tem tempo para efetuar pesquisas na Internet ou através de outros meios. Os Executivos e os empresários inserem-se nesse nicho, dentre a grande parcela dos brasileiros que utilizam a Internet e efetuam compras através da web.

Perfil do usuário de Internet

84% das classes A e B
18% empresários ou executivos
78% utilizam email
61% buscam informações definidas
38% fazem pesquisa na Internet
25% fazem compras na Internet
75% tem interesse em fazer compras
Sabe o que quer comprar
Não quer gastar seu tempo procurando
Busca mais de uma alternativa de fornecedor

Segundo pesquisa realizada pela empresa Miracula, um dos maiores portais de compras do Brasil, 75% dos usuários de Internet tem interesse em comprar pela Internet. Estes internautas são o público-alvo do site FaroFino. De acordo com a mais recente pesquisa do IBOPE, sobre a Internet no País, de dezembro de 1999, o Brasil conta atualmente com 3,8 milhões de usuários de Internet. Desses, cerca de 53% são considerados *heavy users* e apresentaram um crescimento de 6% em relação à pesquisa anterior. Outra informação levantada pela pesquisa revela que mais pessoas estão fazendo compras através da Internet. De 11%, apontados pela pesquisa anterior, este número aumentou para 15%.



4.2.2 Fornecedores

O FaroFino está inserido num mercado em que atuam empresas comerciais e de serviços, de pequeno e médio porte. Da quantidade total de empresas do estado de São Paulo, foram consideradas como *target* aquelas com até 300 funcionários, as que utilizam Internet, bem como aquelas que comercializam os produtos e/ou serviços constantes das categorias oferecidas pelo site. Assumiram-se como premissas as seguintes taxas de crescimento de utilização da Internet.

% DE EMPRESAS TARGET					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
% da população que possui Internet	3.8%	5.0%	6.5%	7.8%	9.0%
% de empresas que possuem Internet	15.2%	20.0%	26.0%	31.2%	36.0%
% de empresas dentro das categorias FaroFino	50.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%
% DE EMPRESAS TARGET	7.60%	11.00%	15.60%	20.28%	25.20%

Através do índice % de empresas *target*, calculado acima, estimou-se o tamanho total e a regionalização do mercado alvo de fornecedores do site. O estado de São Paulo é o principal mercado, onde se encontram 38,5% do total das empresas (Fonte: IBGE).

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE COMÉRCIO					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Estimativa de Evolução	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Total de Empresas Pequenas / Médias	973694	1002904	1032992	1063981	1095901
% empresas Target	7.6%	11.0%	15.6%	20.3%	25.2%
Empresas Target	74001	110319	161147	215775	276167
Norte	1730	2579	3768	5045	6457
Nordeste	6805	10144	14818	19841	25394
Sudeste	44987	67066	97966	131176	167890
São Paulo	28467	42438	61991	83006	106237
Sul	17206	25651	37469	50170	64212
Centro-Oeste	3273	4879	7126	9542	12213

4.3 Projeção de Vendas e *Market Share*

Dado que o *start-up* do site é o estado de São Paulo, estima-se que 80% das empresas clientes virão deste estado e as demais de outros estados do país. As projeções indicam um declínio na participação ao longo dos anos, dando espaço para o ingresso de empresas de outros estados. Em 2004, estima-se que 50% das empresas clientes pertencerão ao estado de São Paulo.

FOCO POR ESTADO					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
São Paulo	80%	70%	60%	50%	50%
Restante	20%	30%	40%	50%	50%

MARKET SHARE RELATIVO AO NÚMERO TOTAL DE PEQ. E MÉDIAS EMPRESAS					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Geral	1.8%	2.8%	3.7%	4.6%	5.6%
São Paulo	3.8%	5.1%	5.7%	6.0%	7.2%
Restante do País	0.6%	1.4%	2.4%	3.8%	4.5%

MARKET SHARE DO MERCADO ALVO					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Geral	23.8%	25.6%	23.5%	22.8%	22.1%
São Paulo	49.5%	46.5%	36.7%	29.6%	28.7%
Restante do País	7.7%	12.5%	15.3%	18.5%	17.9%

PROJEÇÃO DE VENDAS					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Total de Clientes Farofino (acumulado)	17600	28200	37900	49200	61000
São Paulo	14080	19740	22740	24600	30500
Restante do País	3520	8460	15160	24600	30500

Quadro 3 – Projeção de clientes e *Market-Share*

Percebe-se que o *market share* do mercado alvo reduz ao longo dos anos, fato que se deve ao crescimento do número de empresas com acesso à Internet e à entrada de novos concorrentes.

4.4 Necessidades do Cliente

4.4.1 Consumidores

O consumidor brasileiro em geral é muito exigente, não costuma comprar no primeiro lugar que encontra o produto e/ou serviço que lhe interessa e quando realmente decide comprar, negocia por um preço melhor. Na Internet, o consumidor passa a ser ainda mais exigente e com maior facilidade para encontrar e fazer comparações de preço e produto. O sucesso dos sites que comparam preços e produtos, tais como MINER (www.miner.com.br) e BUSCAPÉ (www.buscapede.com.br), provam que o usuário quer comodidade e rapidez em fazer sua pesquisa. Estes sites estão limitados à quantidade de produtos e aos comerciantes que já possuem comércio eletrônico, e ainda não permitem a obtenção de propostas de negociação junto aos fornecedores. Além disso, o usuário necessita navegar em cada uma das lojas virtuais para poder comparar os produtos, demandando tempo. Dessa forma, a necessidade dos usuários de Internet que pensam em comprar através da rede se resume basicamente em: *comodidade, alternativas de fornecedores, otimização do tempo, definir regras da negociação e privacidade.*

4.4.2 Fornecedores

As pequenas e médias empresas no Brasil ainda estão em fase de absorção da cultura da Internet. Este fato é uma das barreiras de entrada destas empresas na Internet. Os proprietários e funcionários destas empresas ainda conhecem pouco sobre o assunto, mas devido a Internet e o comércio eletrônico estarem em alta na mídia, estes estão receptivos para receber propostas de soluções que possam auxiliá-los a aumentar as vendas. Ao mesmo tempo em que possuem interesse, dependendo da complexidade do produto oferecido, precisam de informações e opiniões de terceiros para fechar algum negócio, o que torna o processo de vendas moroso. A maioria dessas empresas não está preparada para dar grandes saltos na Internet.

Estas empresas buscam soluções simples e com possibilidade de retorno rápido. O fator impulso aumenta muito quando o custo do produto é baixo. O quadro ao lado mostra que dentre os produtos oferecidos na Internet, por uma grande empresa de

listas telefônicas, os fornecedores preferiam aqueles de baixo custo e de possibilidade de retorno imediato. Por dois anos consecutivos, essa empresa manteve a participação de 5% sobre o total da receita de publicidade on-line brasileira. Os motivos do sucesso foram basicamente:

Produtos	Preço (R\$)	Participação na receita
Linha informativa	150	} 85%
Cópia do anúncio da Lista Impressa	250	
Página de Informação	500	
Banners	500	} 15%
Homepage	1500	
Comércio eletrônico	3500	

1. Simplicidade do produto
2. Baixo custo
3. Possibilidade de ROI

4.5 Benefícios do FaroFino

Com base nas necessidades identificadas do público-alvo, tanto de consumidores, quantos de fornecedores, podem destacar os benefícios que o FaroFino trará a seus clientes.

4.5.1 Usuário (consumidor)

- Economia de tempo para encontrar o que deseja comprar;
- Pode definir uma faixa de preço para o produto e/ou serviço;
- Define forma de pagamento;

- Recebe propostas via e-mail;
- Pode negociar com o fornecedor;
- Só poderá ser identificado pelo fornecedor quando aceitar a proposta.

4.5.2 Fornecedor

- Custo mensal baixo;
- Não necessita investir em propaganda;
- Só paga se receber algum pedido;
- Só precisa ter um endereço de e-mail;
- Não precisa possuir ou desenvolver site ou homepage na Internet;
- Recebe ferramentas para processar pagamento e entrega;
- Recebe ferramentas para administrar suas vendas através da Internet.

4.6 Competidores

4.6.1 Usuário

Do ponto de vista do usuário, o FaroFino não sofre uma concorrência direta, pois é uma iniciativa pioneira de leilão reverso na Internet brasileira. Os concorrentes indiretos do FaroFino são os sites que colocam os consumidores em contato com uma grande gama de fornecedores e ofertas de produtos e serviços: shoppings virtuais, sites de leilão, sites de comparação de produtos e preços e lojas de comércio eletrônico.

4.5.2 Fornecedor

A análise da concorrência, para efeito de captação de fornecedores, considerou os fatores abaixo como os que mais afetam na decisão de compra dos proprietários de pequenas e médias empresas.

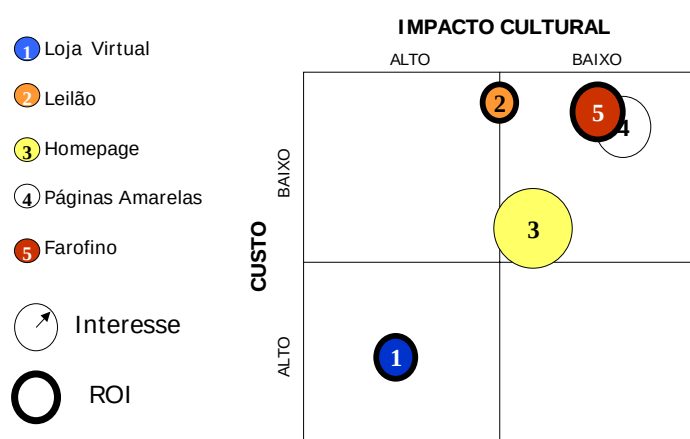
1. Custo do produto;
2. Impacto cultural do produto (complexidade do negócio, necessidade de estrutura adicional, investimento em marketing etc.);
3. Interesse já existente;
4. Retorno sobre o investimento.

O quadro abaixo compara essas características entre o FaroFino e os potenciais concorrentes.

	Instalação (R\$)	Manutenção (R\$)	% sobre as vendas	Complexidade e do produto	Possibilidade e de ROI	Necessidade de MKT
FaroFino	0	20	0	baixa	sim	nenhuma
Leilão Online	0-10	0	0-10%	média	sim	nenhuma
Loja Virtual	500	250	0	alta	sim	alta
Homepage	1000	150	0	média	não	média
Páginas Amarelas Ne	0	20	0	baixa	baixa	média

Quadro 4 – Comparação do FaroFino com potenciais concorrentes

O gráfico a seguir mostra o posicionamento de cada concorrente em relação ao FaroFino. O tamanho da circunferência representa o interesse das empresas pelo produto e a borda mais escura significa que o produto oferecido apresenta possibilidades reais de ROI.



Os desenvolvedores de homepage e as empresas de páginas amarelas on-line proporcionam baixo retorno ao fornecedor, que compra o produto por impulso, mas não permanece com este por muito tempo. As empresas que desenvolvem lojas virtuais possuem um produto caro e complexo, o que as posiciona num mercado alvo diferente do mercado do FaroFino.

O diferencial do FaroFino em relação aos sites de comércio eletrônico do mercado brasileiro respalda-se no fato da crescente utilização do e-mail, bem como no fato dos fornecedores cadastrados no site não terem a necessidade de possuir um web site, mas simplesmente uma conta de e-mail. Isto amplia o mercado potencial para o produto, não se restringindo a empresas comerciais que já estejam na Internet.

Finalmente, tem-se as empresas de leilão virtual num posicionamento muito próximo ao FaroFino, com baixo custo e complexidade média de produto. Notam-se alguns movimentos de leilão virtual, como por exemplo, o Lokau (www.lokau.com.br), que possui um serviço similar para o segmento de automóveis. Analisando-se melhor o negócio de leilões virtuais, percebe-se que estes já investiram muito para desenvolver uma comunidade para o negócio e que o investimento alto em

um modelo de negócios parecido com o do FaroFino iria dispersar substancialmente sua comunidade atual, colocando em risco seu principal negócio, o leilão.

Dessa forma, pode-se concluir que a grande concorrência para o FaroFino virá de novos entrantes neste novo modelo de negócios, tendo em vista suas reais possibilidades de sucesso.

4.7 Vantagem Competitiva

O FaroFino apresenta algumas vantagens competitivas atuais, que se tornarão grandes diferenciais do site:

- ❑ *First Mover*
- ❑ Expertise dos empreendedores

Na seção 7, Estratégias de Crescimento, serão detalhadas as estratégias de manutenção da vantagem competitiva atual e de crescimento do negócio.

5. Marketing e Vendas

O Plano de Marketing do FaroFino explicita a estratégia a ser adotada em seus diversos aspectos.

5.1 Produto

O tratamento do produto será o mesmo para todos os fornecedores cadastrados no site, sem distinção. O mesmo ocorre para os consumidores interessados em adquirir algum produto e/ou serviço através do FaroFino, garantindo assim um produto uniforme e sem variações, mais adequado à estratégia inicial de expansão rápida e ganho de *market share*.

5.1.1 Cadastro de fornecedores no site FaroFino

Algumas considerações que garantem um diferencial de marketing ao produto:

- ☐ Cada pedido será enviado, no máximo, para 20 fornecedores;
- ☐ Todos fornecedores terão a mesma chance de fechar o pedido;
- ☐ Definiu-se como índice de satisfação do fornecedor o recebimento mínimo de 20 pedidos mensais. O não atendimento do índice implica na diminuição da retenção dos clientes;
- ☐ O fornecedor só paga se receber, no mínimo, 01 pedido.

5.1.2 Publicidade no site

Considerações:

- ☐ Existirá um único *full banner* por página. O FaroFino preza por resultados dos clientes;
- ☐ No lançamento do site os *banners* serão comercializados por categorias e subcategorias;
- ☐ Dependendo do resultado, será analisada a viabilidade de venda por palavra-chave e região.

5.1.3 E-mail Direto

Existirá um único *full banner* por página de e-mail enviado. Os e-mails's conterão informações de pedidos e propostas do FaroFino e serão enviados para pessoas físicas e jurídicas (dentro dos segmentos contemplados pelo produto).

5.1.4 Novos Serviços

Estão programadas uma série de melhorias no site, com a inserção de novos serviços, visando agregar maior valor ao produto junto ao público-alvo. As melhorias planejadas são:

- ❑ Criação de “tutorial” on-line para ensinar fornecedores e compradores a completarem o ciclo de vendas (pagamento e entrega);
- ❑ Sistema de pagamento de boleto on-line para os fornecedores;
- ❑ Sistema de cálculo de frete para os fornecedores;
- ❑ Integração do site com sistema de pager;
- ❑ “Tradução” do site para a WML - Wireless Markup Language. É a linguagem utilizada para construir os mini sites a serem acessados através de aparelhos celulares (tecnologia WAP);
- ❑ Regionalização dos pedidos e fornecedores;
- ❑ Personalização dos formulários de pedidos por subcategorias;
- ❑ Criação de área “Meu FaroFino”, onde o usuário define as categorias e subcategorias que aparecerão na sua tela inicial.

5.2 Preço

A estratégia de ganho de mercado do FaroFino implica em uma política de preços acessíveis ao público-alvo, que são as pequenas e médias empresas. Com base na experiência da equipe do FaroFino e na percepção do mercado de Internet, definiu-se a seguinte estratégia de preços:

Preço dos Produtos (R\$)	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Cadastro de fornecedores do site Farofino (mês)	20	20	18	18	16
Publicidade (Custo por mil impactos)	30	30	30	30	30
E-mail Direto (Custo por mil)	30	30	30	30	30

Nos três primeiros meses da operação será oferecida aos fornecedores uma carência de três meses, ou seja, só efetuarão pagamento a partir do sexto mês de operação do site.

5.3 Praça

Com base na análise do mercado e em consonância com a estratégia de marketing estipulada, o mercado-alvo do FaroFino será, inicialmente, o Estado de São Paulo, com ampliação gradativa em outros estados e em três países da América Latina.

FOCO POR ESTADO					
	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
São Paulo	80%	70%	60%	50%	50%
Restante do país	20%	30%	40%	50%	50%

5.4 Promoção: foco nos fornecedores e consumidores

Serão utilizados vários canais de publicidade para promover o FaroFino, visando tanto os usuários do site (consumidores), quanto os fornecedores de produtos e serviços, com políticas de publicidade e promoções específicas para cada caso.

5.4.1 Usuário (consumidor)

- Publicidade inicial: Período 30 dias.
- Público-Alvo: homens e mulheres, classe social A,B e C. Faixa etária de 20 a 45 anos.
- Ações:
 - ☐ Internet
 - ☐ Anúncio 1 página - revista familiar informativa
 - ☐ Busdoor
 - ☐ Outdoor
- Impactos pretendidos = 24.400 mil
 - ☐ Internet = 2.000 mil
 - ☐ Revista = 1.400 mil
 - ☐ Busdoor = 12.000 mil
 - ☐ Outdoor = 9.000 mil

5.4.2 Fornecedores

- Publicidade inicial: Período 30 dias.
- Ações
 - ☐ Internet
 - ☐ Filme TV 30"
 - ☐ Anúncio 1 página - revista
 - ☐ Envio de e-mails
 - ☐ Operações de Telemarketing
- Impactos pretendidos =11.592 mil
 - ☐ Internet = 1.000 mil
 - ☐ Comercial TV = 9.280 mil
 - ☐ Revista = 700 mil
 - ☐ Jornal = 600 mil
 - ☐ E-mail = 2 mil

☐ Telemarketing = 10 mil

5.4.3 Manutenção mensal

- Ações
 - ☐ Internet
 - ☐ Panfletagem
 - ☐ Busdoor
 - ☐ Banner nos principais sites
 - ☐ Telemarketing
 - ☐ E-mails
- Impactos pretendidos = 19.073 mil
 - ☐ Internet = 1.000 mil
 - ☐ Panfletagem = 60 mil
 - ☐ Busdoor = 18.000 mil
 - ☐ Telemarketing = 10 mil
 - ☐ E-mails = 3 mil

O Resultado das ações promocionais, considerando-se um crescimento natural da audiência de 1% ao mês e considerando-se que cada *user session* equivale a 5 *pageviews*, é:

	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Média user session/mês	388745	445835	6214964	7003177	7891355
Média de Pageviews/mês	1943725	2229176	31074818	35015883	39456773

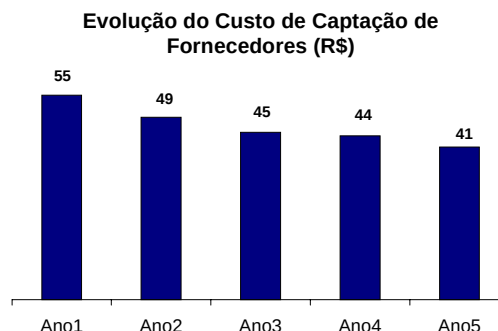
5.5 Estratégia de vendas

O objetivo principal das vendas é o cadastro de fornecedores no site, tendo como estratégia à utilização dos seguintes canais:

5.5.1 Telemarketing

O telemarketing será o principal canal de vendas. A estrutura de telemarketing será terceirizada, mas terá um funcionário do FaroFino, coordenador de telemarketing, fixo no local para controlar de perto todo o processo.

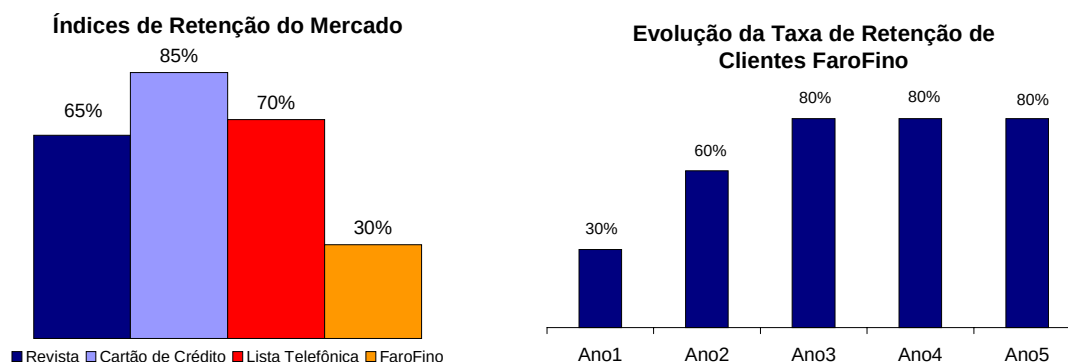
Nos primeiros 06 meses de vendas, considerou-se uma carência de 03 meses, onde ao final deste período o fornecedor receberá um boleto bancário, que será pago somente havendo interesse na continuidade do serviço. O gráfico ao lado apresenta a evolução do custo de captação de



fornecedores. Considerou-se algumas premissas no processo de adesão de clientes:

- ❑ 30% das ligações terminam com contato adequado;
- ❑ 80% dos contatos estabelecidos possuem internet;
- ❑ 80% dos contatos que possuem Internet se interessarão em ficar gratuitamente, durante 03 meses, utilizando o produto.

Com estas premissas definidas, assumiu-se taxa de adesão de 19%, ou seja, para cada 100 ligações o telemarketing efetuará 19 negócios. Para estes 80% de fornecedores que estarão aderindo ao projeto, assumiu-se as seguintes taxas de retenção:



5.5.2 E-mail Direto

Envio de 8.000 e-mail's por mês para empresas, considerando taxa de conversão de 0,5%.

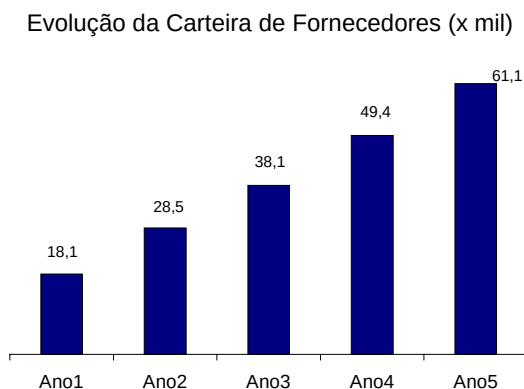
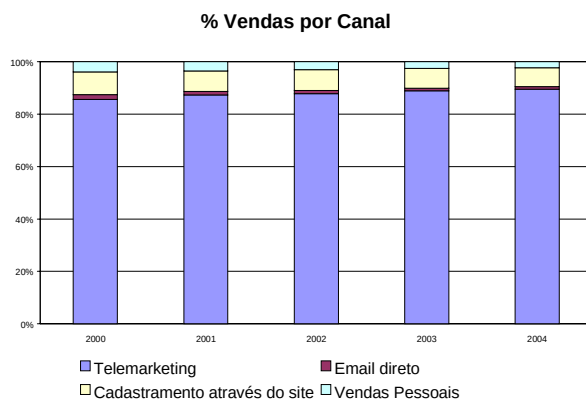
5.5.3 Cadastramento através do site

Considerou-se uma taxa de retorno de 0,05% de adesão sobre *user session*.

5.5.4 Vendas pessoais

O foco será o estabelecimento de parcerias com empresas que já vendem produtos para o mercado alvo do FaroFino. Pretende-se fechar acordo com empresas de verificação de cheque, serviços de pager etc. Comissionamento: primeira mensalidade será paga ao vendedor e 10% da mensalidade para a empresa que gerencia a equipe de vendas.

5.5.5 Comparativo de Vendas por Canal



5.6 Parcerias Estratégicas

A Internet aumenta ainda mais a necessidade de formação de parcerias para consolidação de um posicionamento líder. Existem basicamente três razões para se procurar parceiros estratégicos:

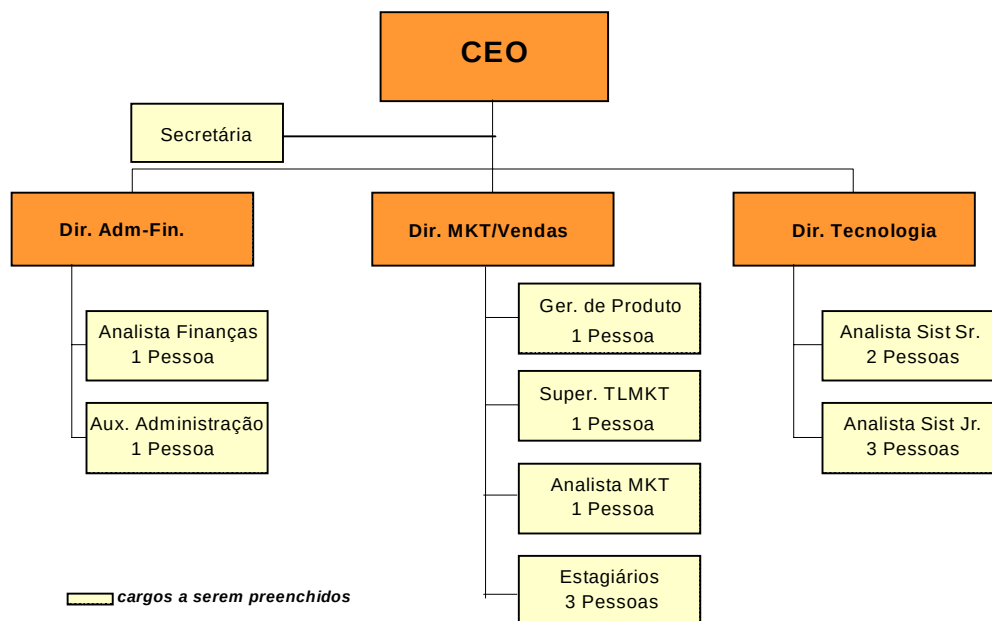
1. Diminuição de custo de marketing
2. Captação de novos fornecedores
3. Capitalização da empresa

Estão qualificados como potenciais parceiros estratégicos: investidores, grandes portais, sites de leilão e empresas de telecomunicações.

6. Estrutura e Operação

6.1 Organograma Funcional

A estrutura funcional foi definida com base nas três áreas chaves da empresa, ocupadas pelos sócios fundadores. Foram consideradas também a previsão de crescimento da empresa e a correspondente demanda por aumento do quadro funcional. O quadro 6 apresenta a estrutura básica.



Quadro 6 – Organograma Funcional

6.2 Processos de Negócio

Os processos de negócio da empresa foram definidos tendo como base à cadeia de valores de Porter. O quadro 7 apresenta os principais processos de negócio identificados.



Quadro 7 – Processos de Negócio

6.3 Política de Recursos Humanos

A política de recursos humanos visa uma gestão participativa, tanto no que se refere à delegação de tarefas e descentralização, quanto na participação dos resultados. O objetivo é constituir uma equipe competente e comprometida com o negócio. Para isso, pretende-se implantar sistemas de recompensas, premiação por produtividade e sistema de *stock option* em todos os níveis da organização. Treinamentos contínuos também fazem parte da estratégia de recursos humanos.

6.4 Fornecedores de Serviços

Para que a estratégia de negócio do FaroFino seja implementada com êxito se faz necessário um perfeito entendimento da empresa com seus fornecedores, principalmente no que se refere ao sistema de Telemarketing, que será terceirizado, e do qual provêm uma grande parte da captação de fornecedores de produtos e serviços para serem cadastrados no site. Por esse motivo, pretende-se estabelecer parcerias duradouras com fornecedores qualificados, sendo previsto a colocação de funcionários do FaroFino nas instalações do fornecedor para garantir uma

melhor interação entre as partes. Outras áreas que estão previstas para terceirização são a assessoria contábil, jurídica e o sistema de cobrança dos fornecedores cadastrados no site.

6.5 Infra-Estrutura e Localização

Como a empresa encontra-se em fase start-up, a infra-estrutura necessária para acomodar e dar suporte às ações de todas as áreas correspondentes ainda não se encontra disponível. Porém, as operações da empresa estão sendo conduzidas de duas formas. A instalação física encontra-se na Incubadora de Empresas de São Carlos, interior do Estado de São Paulo. O site encontra-se hospedado nesse local, bem como a equipe de desenvolvimento e manutenção do produto. Todas as instalações são alugadas pela incubadora, inclusive máquinas (hardware) e software. As diretorias de tecnologia e administrativa encontram-se, portanto, em São Carlos. A diretoria de marketing e vendas encontra-se em São Paulo. A idéia é migrar todas as áreas da empresa para um local único em São Paulo, ou manter a equipe de desenvolvimento em escritório próprio no interior, onde os custos de manutenção são menores, bem como a disponibilidade de mão de obra especializada é abundante, principalmente em São Carlos, que possui duas Universidades (USP e UFSCar). A hospedagem do site também poderá ficar tanto em São Carlos como em São Paulo.

6.6 Tecnologia

O plano de tecnologia do FaroFino foi cuidadosamente elaborado tendo em vista as projeções de acesso crescente ao site e a necessidade de uma estrutura tecnológica que dê sustentação aos requisitos de velocidade de acesso, confiabilidade e segurança. Atualmente, o site FaroFino compartilha os recursos do provedor da Incubadora – São Carlos, do qual utiliza as ferramentas de acesso, e possui Servidor próprio para seus serviços de hospedagem, banco de dados e servidor de e-mail, permitindo, de tal sorte uma interdependência de seus serviços com os do provedor.

As configurações de Hardware utilizadas para tal servidor são:

- ☐ Pentium II – 333 Mhz
- ☐ 64 Mb de Memória RAM
- ☐ 6.4 Gb de Disco rígido

Os Softwares utilizados no mesmo são:

- ☐ Windows NT Server 4.0 (Service Pack 6.0a)
- ☐ Internet Information Server 4.0
- ☐ Microsoft SQL Sever 6.5

Ferramentas de desenvolvimento:

- ☐ Microsoft Visual Interdev

- ☐ Macromedia Dreamweaver
- ☐ Microsoft Visual Basic

Tecnologia de desenvolvimento:

- ☐ Active Server Page (ASP)
- ☐ JavaScript

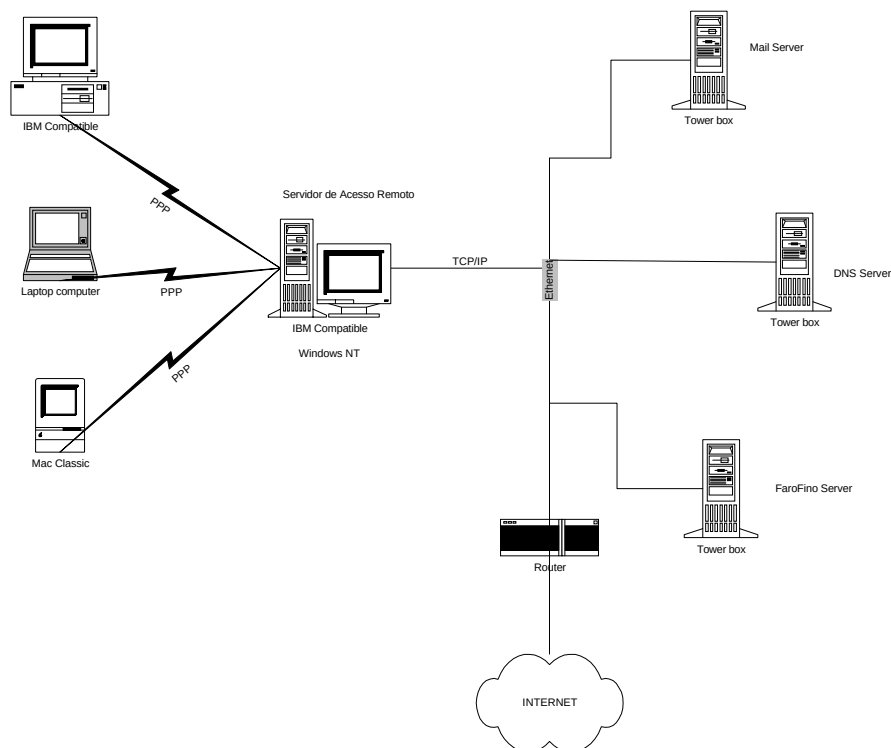
A configuração encontra-se distribuída conforme diagrama apresentado no quadro 8, onde todos os processos são executados no FaroFino Server. Para a inauguração do site, com a perspectiva de crescimento de acesso aos seus serviços, planeja-se o *upgrade* do hardware e redistribuição dos serviços em vários servidores multiprocessados, ficando a nova arquitetura como a apresentada no quadro 9.

Configuração de Hardware prevista para os novos servidores:

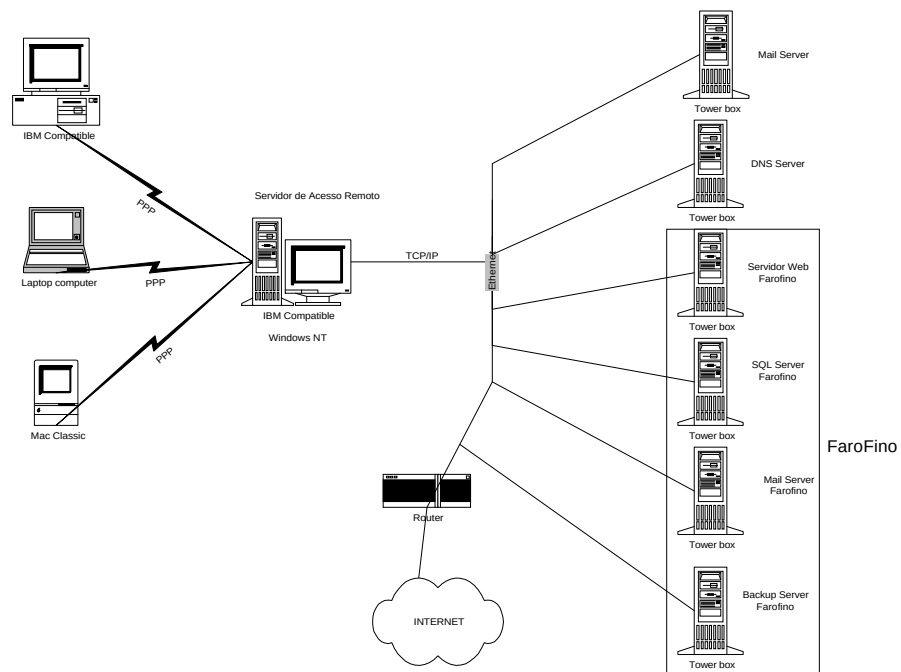
- ☐ Dual Pentium III – 500 Mhz
- ☐ 512 Mb de memória RAM
- ☐ HD SCSI 18 MB – Replicados

Migração de Software prevista:

- ☐ De SQL Server 6.5 para SQL Server 7.0



Quadro 8 – Diagrama Atual de Hospedagem do FaroFino.



Quadro 9 – Ampliação de Hardware prevista

7. Estratégia de Crescimento

Quando se estabeleceu os objetivos de crescimento da empresa, houve um rigoroso processo de análise das oportunidades e riscos inerentes ao negócio e a identificação dos fatores críticos de sucesso, para então, desenvolver um cronograma de ações nos diversos níveis da organização e o estabelecimento de marcos que servirão de referência para avaliação das metas estabelecidas e dar suporte às decisões futuras que serão tomadas.

7.1 Análise SWOT

Ao se analisar os ambientes interno e externo do negócio, obteve-se a seguinte tabela SWOT:

Externa	Interna	
	Pontos Fortes - PFo	Pontos Fracos - PFr
Oportunidades - Op	Op - Ser o first mover neste modelo de negócio Pfo - Pioneirismo, conhecimento do negócio	
Riscos - Ri	Ri - Entrada de novos participantes Pfo - Conhecimento do negócio	Ri - Entrada de novos participante PFR - Empresa descapitalizada e modelo fácil de ser reproduzido

Tendo como base à análise SWOT obtida, pôde-se determinar os fatores críticos para o sucesso do negócio FaroFino.

1. Pioneirismo
2. Conhecimento do negócio e do mercado
3. Equipe
4. Capitalização da empresa

O FaroFino tem como vantagem competitiva o fato de ser o *First Mover* deste modelo de negócios e a expertise dos empreendedores.

Devido à simplicidade do produto, é muito importante definir estratégias de manutenção da vantagem competitiva. O negócio, diferentemente de alguns que podem ser incubados, não permite um crescimento lento e tem como principal objetivo o ganho de *Market Share*. Para o atendimento deste objetivo definiu-se dois possíveis caminhos.

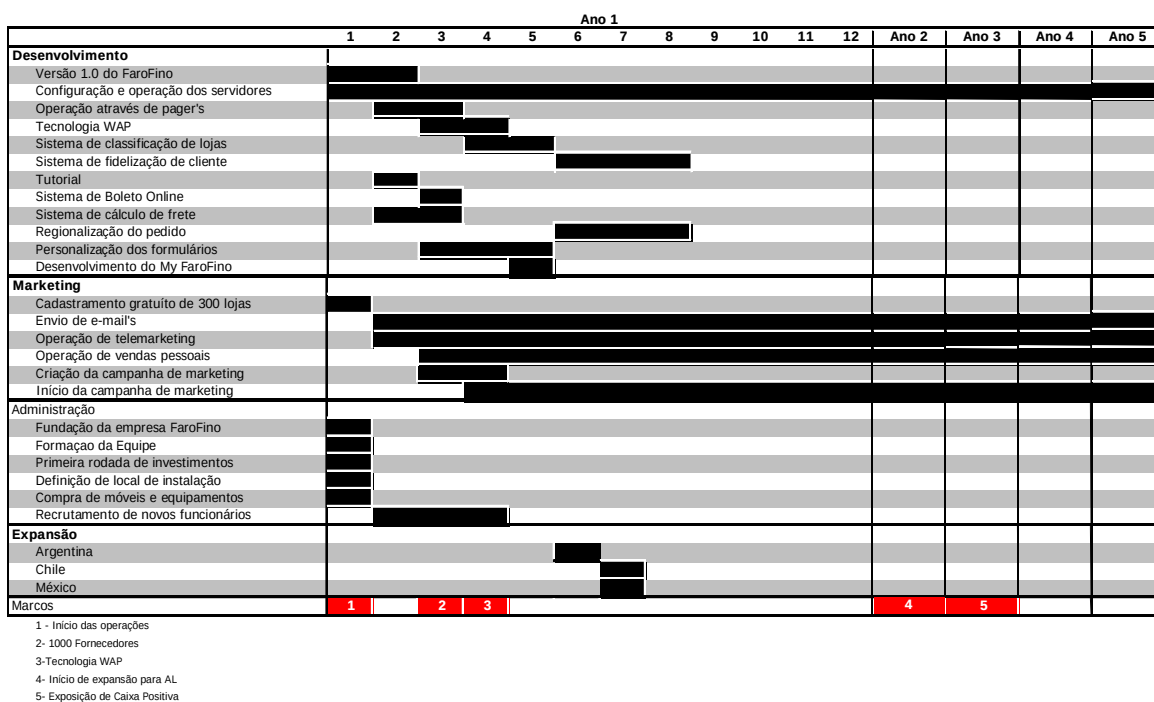
- ❑ Busca de investidor estratégico que possa, além dos investimentos necessários, acelerar o processo de parcerias estratégicas com sites de conteúdo e sites correlatos

que possam ajudar na captação de novos fornecedores e diminuição dos investimentos em marketing;

- ❑ Necessidade de grandes investimentos para alavancar todas as ações de marketing e captação de novos fornecedores de forma independente.

7.2 Cronograma

Com base nessas premissas, definiu-se o cronograma de ações a serem desenvolvidas e os respectivos marcos para se medir e controlar tais ações.



8. Previsões dos Resultados Econômicos e Financeiros

Na elaboração deste plano de negócios levaram-se em consideração as seguintes premissas:

☐ **Política Comercial**

- Mensalidade: R\$20,00 nos ANOS 1 e 2; R\$ 18,00 nos ANOS 3 e 4; R\$ 16,00 no ANO 5;
- Primeiro Semestre da Operação: carência de 3 meses;
- Depois do sexto mês de operação: carência de 1 mês;
- Taxas de retenção: 1º ano 30%; 2º ano 60%; e 3º/5º anos 80%.

☐ **Custos de Cadastramento via Telemarketing**

- Aquisição de cadastro de fornecedores R\$ 100,00/milheiro;
- Custo por ligação R\$ 1,50 e degrau tarifário local até 5 minutos.

☐ **Gastos Administrativos e de Pessoal**

- Indexados pela inflação, estimada em 10% ao ano.

☐ **Provisão para Devedores Duvidosos**

- 15% do faturamento.

☐ **Custos de cobrança bancária**

- R\$ 1,80 por boleto.

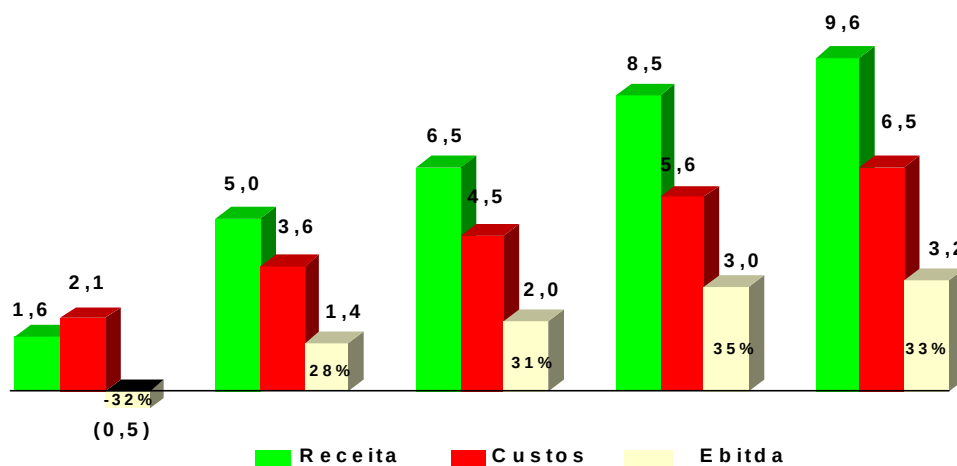
☐ **Custo do Capital de Giro**

- 48% ao ano.

☐ **Aplicações Financeiras**

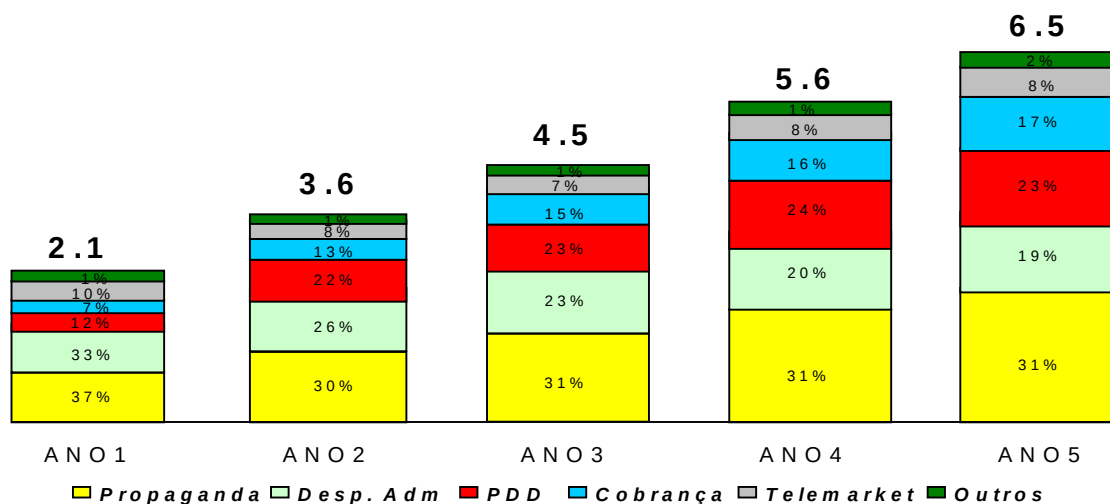
- 90% do CDI, estimado em 17% ao ano bruto.

8.1 Evolução dos Resultados Econômicos

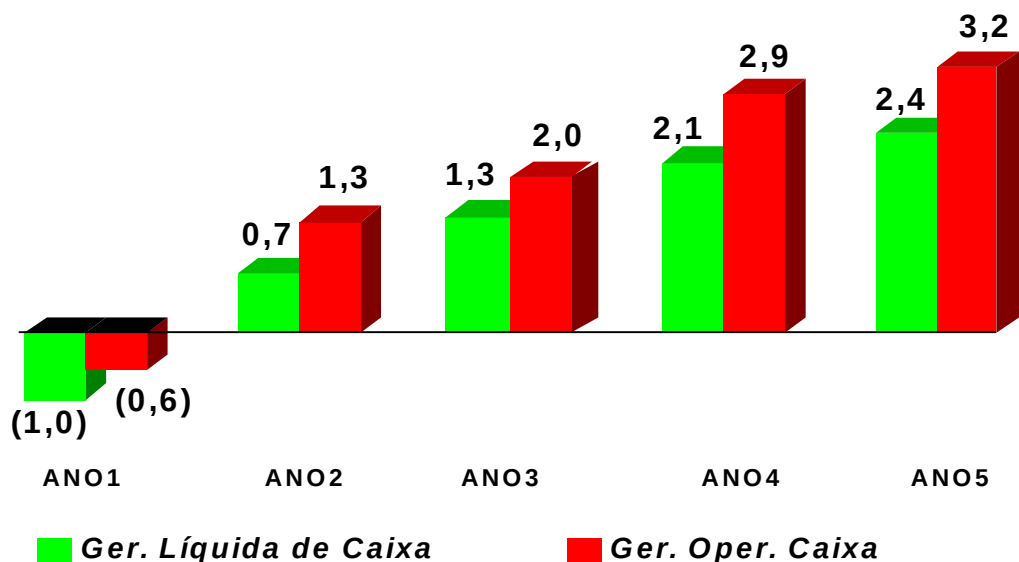


Discriminação	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Líquida	1.587,0	4.983,3	6.456,4	8.526,0	9.599,8
Custos	1.411,8	2.673,4	3.448,6	4.445,4	5.202,3
Margem de Contribuição	175,2	2.309,9	3.007,8	4.080,6	4.397,4
Desp. Administrativas	689,4	936,7	1.032,6	1.138,4	1.255,3
Margem Operacional	(514,1)	1.373,2	1.975,3	2.942,2	3.142,1
Desp./(Rec.) Financeiras	320,1	233,0	(69,0)	(294,8)	(593,2)
Margem Líquida I	(834,2)	1.140,2	2.044,3	3.237,0	3.735,3
IR/C SLL	(283,6)	387,7	695,1	1.100,6	1.270,0
Margem Líquida II	(550,6)	752,5	1.349,2	2.136,4	2.465,3
% Rentabilidade	-35 %	15 %	21 %	25 %	26 %
EBITDA	(503,0)	1.399,5	2.014,3	2.993,2	3.204,8
% S/Receita	-32 %	28 %	31 %	35 %	33 %

8.2 Composição dos principais gastos (em milhões de Reais)



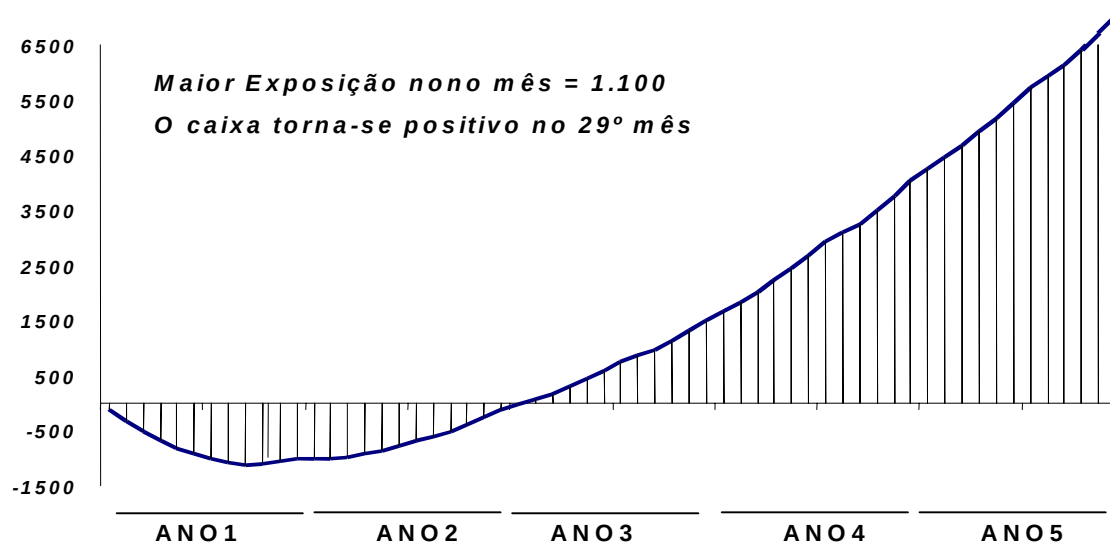
8.3 Evolução dos Resultados Financeiros (em milhões de reais)



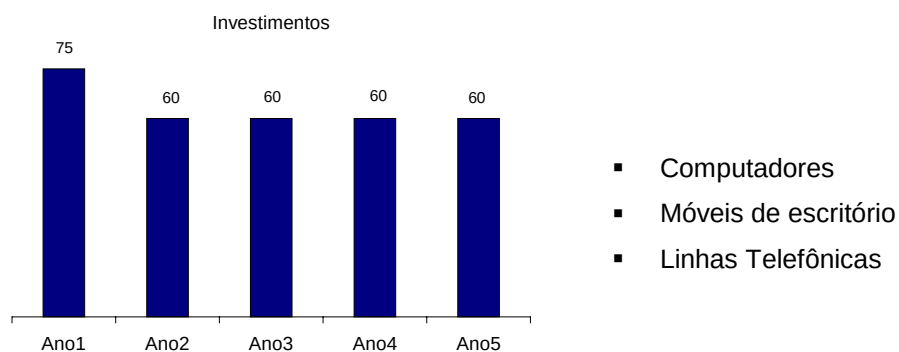
8.3.1 Quadro Geral (em milhões de Reais)

Discriminação	ANO1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
CAIXA INICIAL	-	(1.002,5)	(348,3)	933,7	2.984,9
ENTRADAS OPERACIONAIS	1.218,0	4.130,2	5.404,3	7.120,9	8.065,8
SAIDAS OPERACIONAIS	1.790,5	2.783,5	3.422,7	4.190,9	4.882,0
GERAÇÃO OPER. DE CAIXA	(572,5)	1.346,7	1.981,6	2.930,0	3.183,8
JUROS DE EMPRÉSTIMOS	(320,7)	(312,0)	(22,3)	-	-
JUROS DE APLICAÇÕES	-	-	30,5	204,4	445,3
INVESTIMENTOS	75,0	60,0	60,0	60,0	60,0
APORTE DE CAPITAL	-	-	-	-	-
IMP. RENDA/CSLL	34,2	320,6	647,7	1.023,3	1.202,9
CAIXA FINAL	(1.002,5)	(348,3)	933,7	2.984,9	5.351,1

8.3.2 Evolução da Exposição de Caixa



8.4 Investimentos (em R\$ mil)



8.5 Indicadores de Rentabilidade

M É T O D O S	T A X A S D E D E S C O N T O - % A . A .	
	2 0 %	2 5 %
• V . P . L . (R \$ M i l h õ e s)	6 , 6	4 , 7
• P A Y B A C K (M e s e s)	3 2	3 4
• T A X A D E R E T O R N O	8 6 % A . A .	

8.6 Necessidade de Aporte e Contrapartida

As projeções efetuadas indicam uma necessidade de aporte de R\$ 1 milhão no primeiro ano. A contrapartida oferecida corresponde a uma participação de 15% do capital acionário da empresa.

8.7 Cenários Alternativos

8.7.1 Premissas do Cenário Otimista

- ☐ Condições de captação
 - Aumento da taxa de retenção de 30% para 50% no primeiro ano;
 - manutenção das demais.
- ☐ Preços do cenário *Status Quo*
- ☐ Estrutura e gastos administrativos iguais aos do *Status Quo*
- ☐ Probabilidade desse cenário: 20%

8.7.1 Premissas do Cenário Pessimista

- ☐ Condições de captação
 - Redução da taxa de retenção de 30% para 10% no primeiro ano;
 - manutenção das demais.
- ☐ Preços do cenário *Status Quo*
- ☐ Estrutura e gastos administrativos iguais aos do *Status Quo*
- ☐ Probabilidade deste cenário: 10%

8.7.2 Indicadores de Rentabilidade dos Cenários Otimista e Pessimista respectivamente

Rentabilidade do Empreendimento Versão Otimista			Rentabilidade do Empreendimento Versão Pessimista		
MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO - % A.A.		MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO - % A.A.	
	20 %	25 %		20 %	25 %
● V.P.L. (R\$ Milhões)	13,9	10,1	● V.P.L. (R\$ Milhões)	3,6	2,6
● PAYBACK (Meses)	22	23	● PAYBACK (Meses)	41	42
● TAXA DE RETORNO	164 % A.A.		● TAXA DE RETORNO	53 % A.A.	

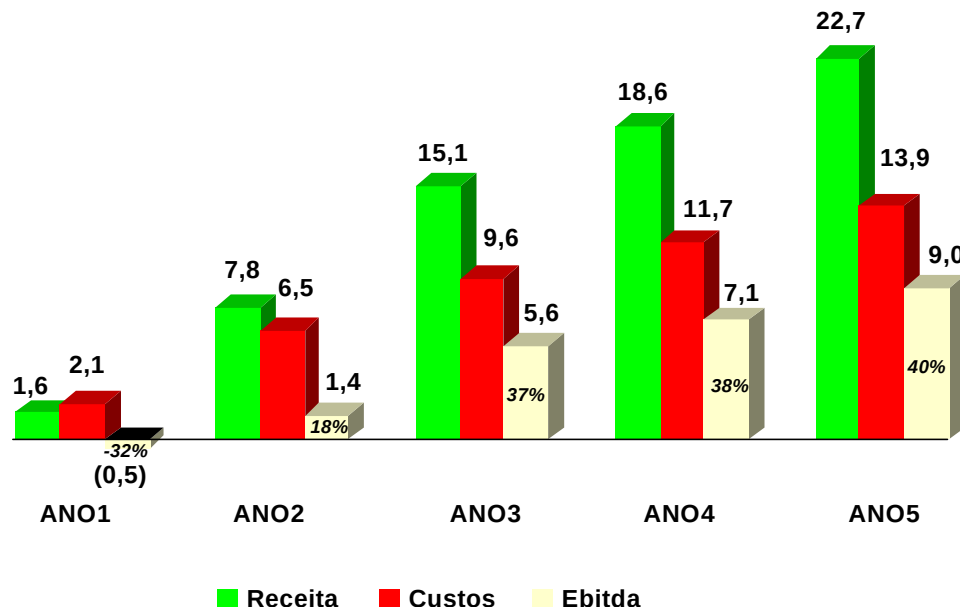
8.8 Plano Incluindo América Latina

8.8.1 Premissas

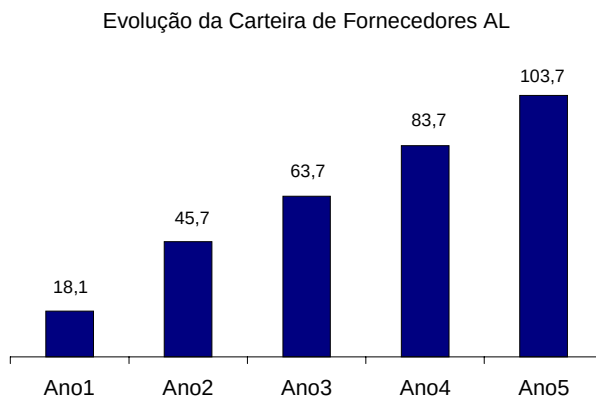
A entrada na AL está prevista no cronograma de ações e focará 3 países: México, Argentina e Chile. Como no caso do mercado brasileiro, foram estabelecidas premissas para este caso.

- ❑ Política Comercial
 - Argentina - Mensalidade: R\$ 50,00/ANO2 e 3, e R\$ 40,00/ANO4 e 5;
 - Chile - Mensalidade: R\$ 40,00/ANO2 e 3; R\$ 30,00/ANO4 e 5;
 - México - Mensalidade: R\$ 30,00/ANO2 e 3; R\$ 27,00/ANO4 e 5;
- ❑ Primeiro Semestre da Operação: carência de 3 meses;
- ❑ Mesmos canais de vendas utilizados no Brasil;
- ❑ Gastos Administrativos e de Pessoal
 - Argentina: gastos duas vezes superiores ao Brasil e salários três vezes maiores;
 - Chile: gastos 1,5 vezes superiores ao Brasil e salários duas vezes maiores;
 - México: gastos 1,2 vezes superior ao Brasil e salários duas vezes maiores;
 - Consideraram-se encargos, impostos e taxas semelhantes às aplicadas para o Brasil.

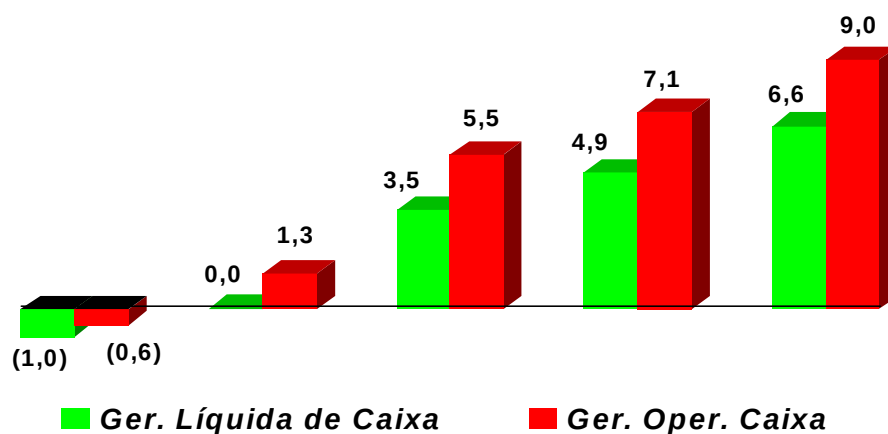
8.8.2 Evolução dos Resultados Econômicos



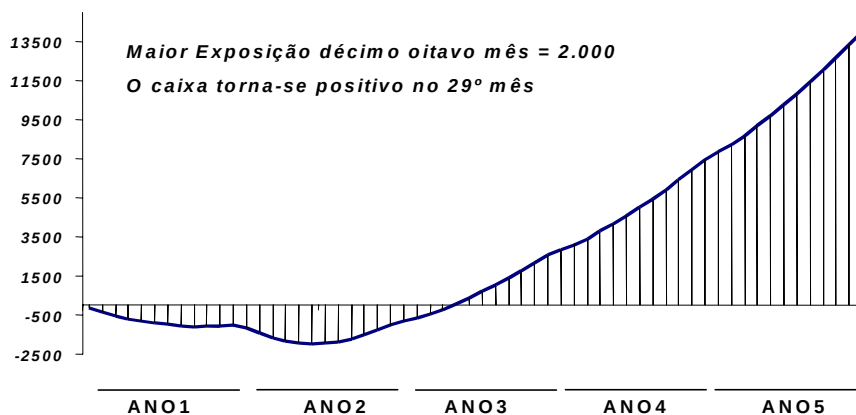
8.8.3 Evolução da Carteira de Clientes (em mil)



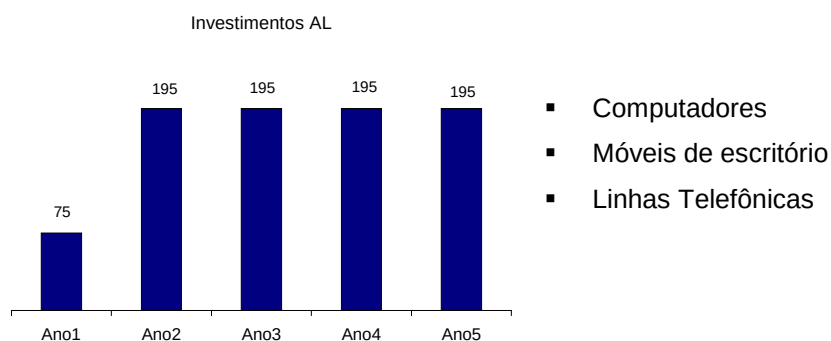
8.8.4 Resultados Financeiros (em milhões de reais)



8.8.5 Exposição do Caixa



8.8.5 Investimentos (em mil reais)



8.8.6 Indicadores de Rentabilidade

Rentabilidade do Empreendimento Versão América Latina

MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO - % A.A.	
	20 %	25 %
● V.P.L. (R\$ Milhões)	17,7	12,6
● PAYBACK (Meses)	31	32
● TAXA DE RETORNO	119 % A.A.	