

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

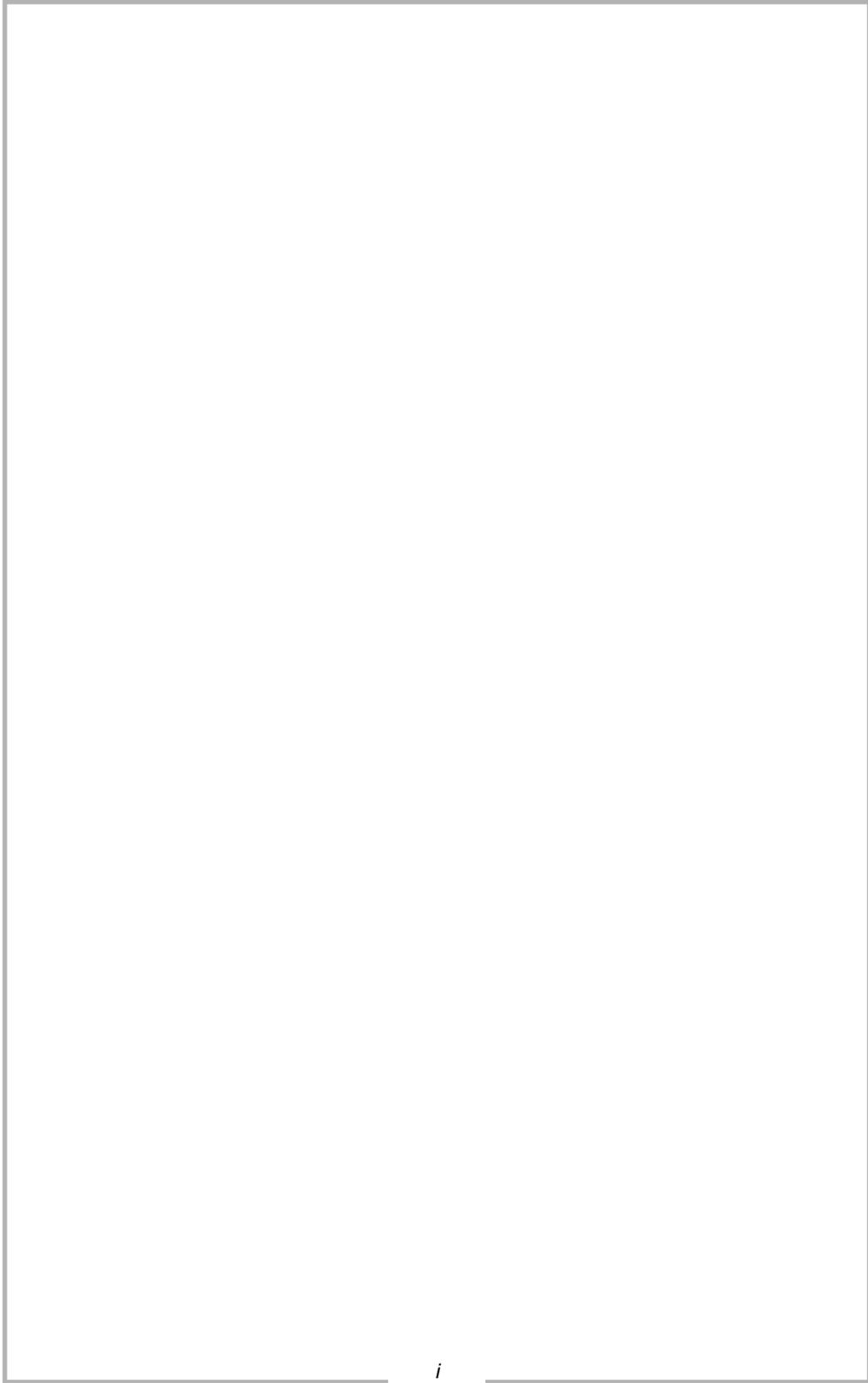
Clodomiro Albuquerque Amazonas – CEO camazonas@farofino.com.br

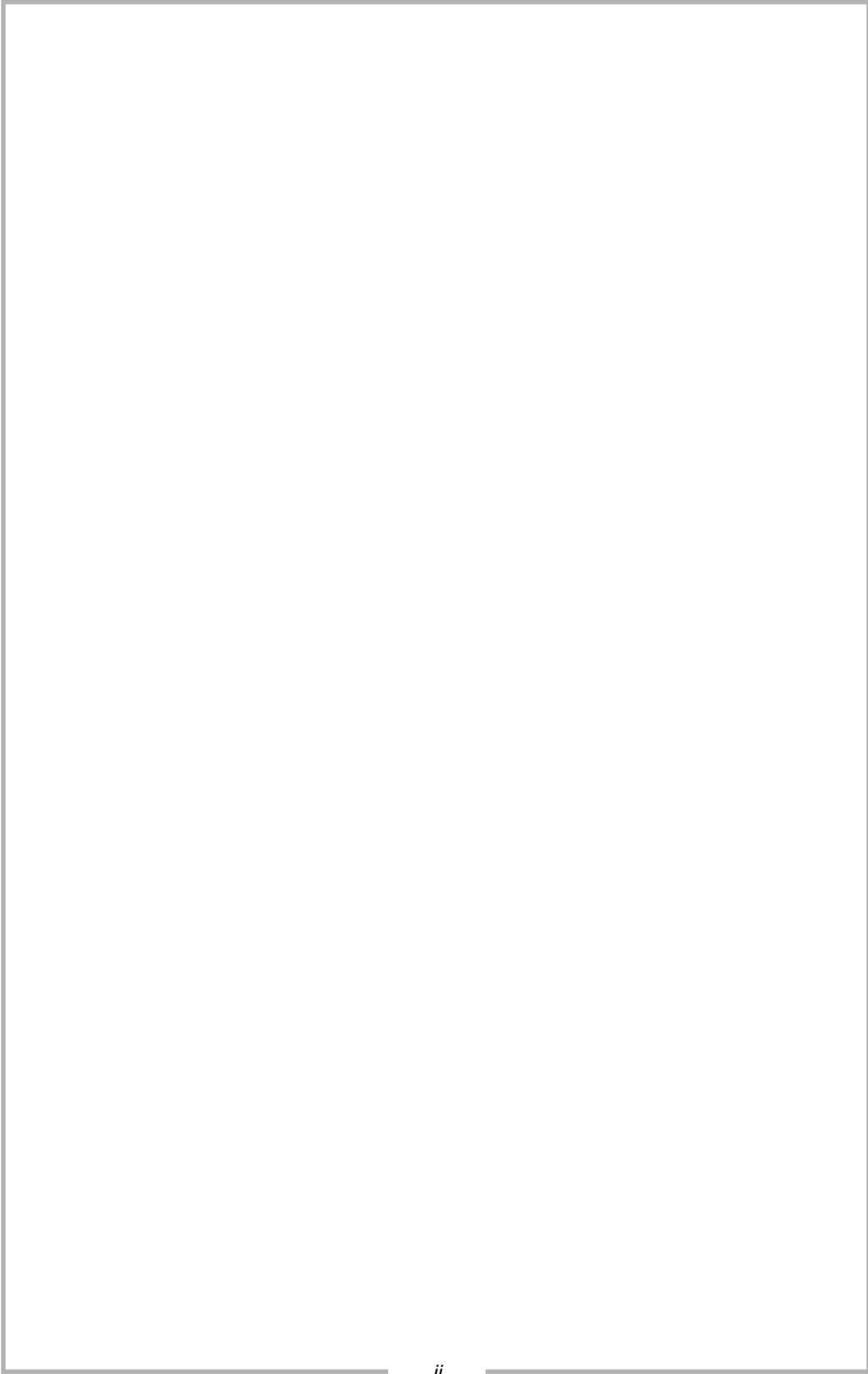
Sérgio Renno Jr. – Diretor Adm. Financeiro srenno@farofino.com.br

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. 2ª. Edição. Dornelas, JCA. Ed. Campus, 2005. ©Todos os direitos reservados. Reprodução proibida sem autorização da editora.





Sumário

1.	Sumário executivo	v
2.	O conceito do negócio	vii
2.1	O negócio FaroFino.com.br	vii
2.2	O produto	x
3.	Equipe de gestão	xii
4.	Mercado e competidores	xiv
4.1	Análise setorial	xiv
4.2	Mercado-alvo	xvi
4.3	Projeção de vendas e <i>market share</i>	xviii
4.4	Necessidades do cliente	xix
4.5	Benefícios do FaroFino	xx
4.6	Competidores	xxi
4.7	Vantagem competitiva	xxiii
5.	Marketing e vendas	xxiii
5.1	Produto	xxiii
5.2	Preço	xxv
5.3	Praça	xxvi
5.4	Promoção: foco nos fornecedores e consumidores	xxvi
5.5	Estratégia de vendas	xxviii
5.6	Parcerias estratégicas	xxxi
6.	Estrutura e operação	xxxi
6.1	Organograma funcional	xxxi
6.2	Processos de negócio	xxxii

6.3	Política de recursos humanos	.xxxii
6.4	Fornecedores de serviços	.xxxiii
6.5	Infra-estrutura e localização	.xxxiii
6.6	Tecnologia	.xxxiii
7.	Estratégia de crescimento	.xxxv
7.1	Análise SWOT	.xxxvi
7.2	Cronograma	.xxxvii
8.	Previsões dos resultados financeiros e investimentos	.xxxvii
8.1	Evolução dos resultados econômicos (em milhões de reais)	.xli
8.2	Composição dos principais gastos (em milhões de reais)	.xli
8.3	Evolução dos resultados financeiros (em milhões de reais)	.xli
8.4	Investimentos (em R\$ mil)	.xlili
8.5	Indicadores de rentabilidade	.xlili
8.6	Necessidade de aporte e contrapartida	.xliv
8.7	Cenários alternativos	.xliv
8.8	Plano incluindo América Latina	.xlix

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O 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 por meio da Internet. O site visa a facilitar a aproximação entre fornecedores e compradores por meio da forma mais simples possível, via *e-mail*, proporcionando a qualquer empresa que tenha este recurso 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 e Competidores

O segmento de B2C da América Latina é altamente promissor e apresenta intenso crescimento, com potencial para alcançar US\$2 bilhões em 2005, 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 são responsáveis 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.

Marketing e Vendas

A estratégia de marketing do FaroFino visa a ganhar mercado de forma rápida, focando primeiramente o estado de São Paulo e de maneira gradual 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 tem a intenção de 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 18.000, no primeiro ano, para mais de 60.000 no quinto ano de operação.

Estrutura e Operação

A empresa possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno e ágil, previsão de participação de funcionários nos resultados, *stock option* e outros incentivos que atraem 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 por meio de aparelhos celulares.

Previsões dos Resultados Financeiros e Investimentos

A implantação do site, dentro dos planos e condições preestabelecidos, resultará num empreendimento de alta rentabilidade e em 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, descontada a 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 o valor atual do empreendimento alcançar a cifra dos R\$17,6 milhões e a taxa interna de retorno ser 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. Para tal investimento a empresa disponibiliza 15% de suas ações.

2. O CONCEITO DO NEGÓCIO

2.1. O Negócio FaroFino.com.br

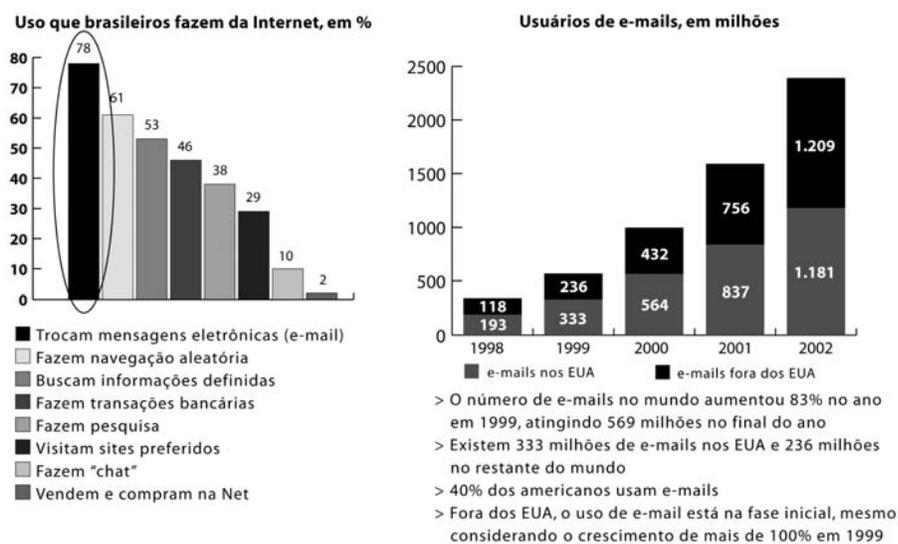
A crescente explosão da Internet no mundo e, mais recentemente, na América Latina tem proporcionado oportunidades jamais vistas para negócios inovadores na WWW. O comércio eletrônico é o grande foco da maioria das empresas que ingressam nesse meio e, em particular, destacam-se aquelas focadas em B2B (*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, três países da América Latina.

A missão do FaroFino é a de fazer fornecedores e consumidores se comunicarem por 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.

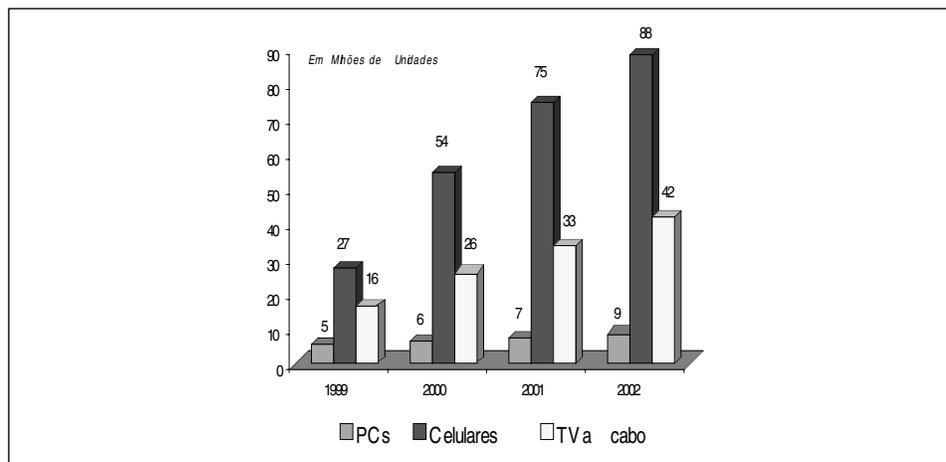
O diferencial do FaroFino é o seu modelo de negócios, que se baseia na troca de e-mails entre consumidores e fornecedores, e que é o meio de comunicação mais utilizado pelos usuários de Internet (*vide* Quadro 1). Recentes projeções indicam que a quantidade de e-mail deverá ultrapassar o número de telefones em três anos, tornando-se, cada vez mais, uma ferramenta indispensável na comunicação entre pessoas. Como toda comunicação entre consumidores e fornecedores é intermediada pelo FaroFino por meio 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



Fonte: Nazca Saatch & Satchi/AT Keaney, Messaging Online.

Um fator de grande importância para o negócio FaroFino é o crescimento de aparelhos celulares em relação ao número de PCs na América Latina. O gráfico a seguir (*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 microbrowser, recebendo e enviando e-mails, 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. O 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 a 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 à economia de tempo. Nesse sentido, o layout 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 quatro 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 pelo menu lateral ou pelo 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 por meio de uma profunda pesquisa referente aos principais produtos e serviços comprados via Internet no Brasil. São mais de duzentas subcategorias agrupadas em diversas categorias (ver página seguinte).

O usuário encontrará determinado produto e/ou serviço rapidamente, bastando selecionar com o mouse a categoria desejada. O pedido é feito pelo usuário em um formulário padrão 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 propostas dos fornecedores.

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	

Seção de Fornecedores: O destaque especial é a área administrativa existente, a qual poderá ser acessada por 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 a pedidos diretamente no site, cadastrar-se em outras categorias ou subcategorias, entre outras ações.

Seção de Ajuda: A seção ajuda contém uma relação completa de perguntas mais freqüentes, visando a 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, oferecendo assim 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 socioeconômica, em empresas de porte, tais como: BellSul, Grupo Itanca e Grupo Bunge & Bunge. 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 – PUC/SP
-  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 College
-  Mestrado em Administração – FGV/SP
-  Graduação em Engenharia Elétrica – USP

Objetivo:

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

Adriano Perine Kulk, 30 anos – Diretor de Marketing 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
-  Graduado em 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 os CD-ROMs de Listas Telefônicas de SP; especialista em gerenciamento de projetos de software; diretor de tecnologia da empresa CD Software.

Educação:

-  Graduado em Direito – USP
-  Graduado em 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 – CEO	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 como 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 a economia relativamente estável.

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 20 milhões em cinco 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\$2 bilhões, em 2005.

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

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

<i>Discriminação</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2005
<i>INDICADORES MACROECONÔMICOS</i>						
População (Milhões)	164,2	166,3	168,5	170,7	172,9	180
Produto Interno Bruto (US\$ Bil.)	526,4	548,3	593,5	638,3	682,2	700
PIB <i>per capita</i> (US\$)	3.206	3.297	3.522	3.739	3.946	3.888
<i>COMPUTADORES E INTERNET (milhões)</i>						
Computadores	5,8	6,7	7,7	9,0	10,1	20
Penetração	3,5%	4,0%	4,6%	5,3%	5,8%	11,5%
Usuários de Internet	3,8	5,0	6,5	7,8	9,0	20
<i>PUBLICIDADE (milhões)</i>						
Mercado Global (US\$)	6.000	6.900	7.600	8.000	8.560	9.000
Mercado Online (US\$)	30	69	145	283	509	700
Participação	0,5%	1,0%	1,9%	3,5%	5,9%	7,8%
<i>E-COMMERCE (mil.)</i>						
Mercado Total (US\$ 0000)	211	379	801	1.548	2.701	2.000
Crescimento	127%	79%	111%	93%	75%	-
<i>TELEFONES (milhões)</i>						
Total de Linhas	35,3	46,3	55,3	61,5	64,9	80,0
Penetração	21%	28%	33%	36%	38%	44,4%

Fonte: CSFB Technology Group, IDC, WEFA, Forrester.

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 transpôs algumas barreiras de acesso, gerando mais oportunidades para os negócios relacionados direta ou indiretamente com a rede. Também a forte campanha dos portais horizontais vem estimulando ainda mais o aumento do número de usuários que compram, impulsionando 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 em outros meios. Os executivos e os empresários inserem-se nesse nicho, dentre a grande parcela dos brasileiros que utilizam a Internet e efetuam compras por meio da Web.

Perfil do usuário de Internet

84% das classes A e B

18% empresários ou executivos

78% utilizam e-mail

61% buscam informações definidas

38% fazem pesquisa na Internet

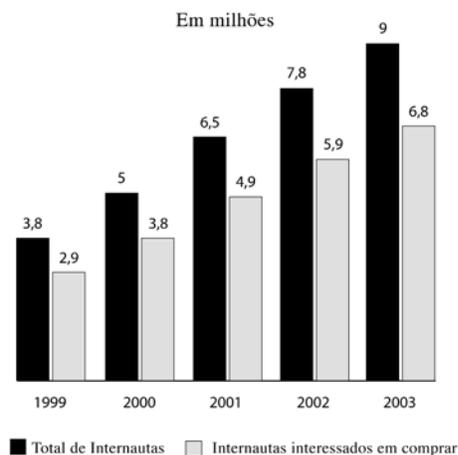
25% fazem compras na Internet

75% têm interesse em fazer compras,

sabem o que querem comprar,

não querem gastar seu tempo procurando,

buscam 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 têm interesse em comprar pela Internet. Esses internautas são o público-alvo do site FaroFino. De acordo com uma pesquisa do Ibope, sobre a Internet no país, em dezembro de 2000, o Brasil contava 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 por meio 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 (trezentos) 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

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
% 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%

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE COMÉRCIO

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Estimativa de evolução	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Total de empresas pequenas/médias	973.694	1.002.904	1.032.992	1.063.981	1.095.901
% empresas target	7,6%	11,0%	15,6%	20,3%	25,2%
Empresas target	74.001	110.319	161.147	215.775	276.167
Norte	1730	2.579	3.768	5.045	6.457
Nordeste	6805	10.144	14.818	19.841	25.394
Sudeste	44.987	67.066	97.966	131.176	167.890
São Paulo	28.467	42.438	61.991	83.006	106.237
Sul	17.206	25.651	37.469	50.170	64.212
Centro-Oeste	3.273	4.879	7.126	9.542	12.213

Por esse índice % de empresas *target*, estimaram-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*).

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.

Quadro 3. Projeção de clientes e *market share*

FOCO POR ESTADO

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
São Paulo	80%	70%	60%	50%	50%
Restante	20%	30%	40%	50%	50%

MARKET SHARE RELATIVO AO NÚMERO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
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

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
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

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total de clientes FaroFino (acumulado)	17.600	28.200	37.900	49.200	61.000
São Paulo	14.080	19.740	22.740	24.600	30.500
Restante	3.520	8.460	15.160	24.600	30.500

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.buscape.com.br), prova 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 por meio da rede se resume basicamente em: *comodidade, alternativas de fornecedores, otimização do tempo, definição de 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, o que constitui uma das barreiras da entrada delas na Internet. Os proprietários e funcionários destas empresas ainda conhecem pouco sobre o assunto, mas em razão de a Internet e de o comércio eletrônico estarem em alta na mídia, eles estão receptivos para receber propostas de soluções que possam auxiliá-los a aumentar as vendas. Ao mesmo tempo 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.

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	1.500	
Homepage	1.500	
Comércio	3.500	

As pequenas e médias empresas buscam soluções simples e com possibilidade de retorno rápido. O fator impulso aumenta muito quando o custo do produto é baixo. O quadro acima 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:

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 quanto de fornecedores, podemos 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 na Internet.

4.6 Competidores

4.6.1 Usuário

Do ponto de vista do usuário, o FaroFino não sofre 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.

4.6.2 Fornecedor

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

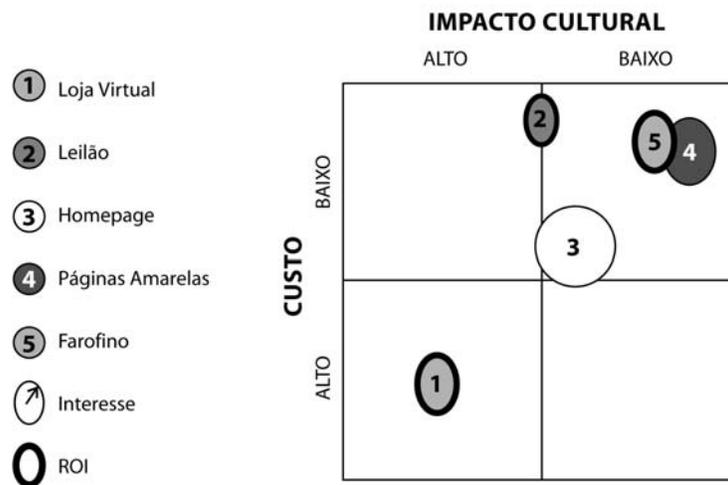
1. Custo do produto;
2. Impacto cultural do produto (complexidade do negócio, necessidade de estrutura adicional, investimento em marketing etc.);
3. Interesse já existente;
4. Retorno sobre o investimento.

O Quadro 4 compara essas características entre o FaroFino e os potenciais concorrentes.

Quadro 4 Comparação do FaroFino com potenciais concorrentes

	Instalação (R\$)	Manutenção (R\$)	% sobre as vendas	Complexidade do projeto	Possibilidade de ROI	Necessidade de MKT
FaroFino	0	20	0	baixa	sim	nenhuma
Leilão On-line	0-10	0	0-10%	média	sim	nenhuma
Loja Virtual	500	250	0	alta	sim	alta
Homepage	1.000	150	0	média	não	média
Páginas Amarelas	0	20	0	baixa	baixa	média

O gráfico a seguir mostra o posicionamento de cada concorrente em relação ao FaroFino. O tamanho do círculo 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 na crescente utilização do e-mail, bem como no fato de os 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, têm-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 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, Estratégia 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 por meio do FaroFino, garan-

tindo 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 os fornecedores terão a mesma chance de fechar o pedido;
- ❑ Definiu-se como índice de satisfação do fornecedor o recebimento mínimo de 20 (vinte) pedidos mensais. O não atendimento do índice implica a diminuição da retenção dos clientes;
- ❑ O fornecedor só paga se receber, no mínimo, 1 (um) 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 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

Está programada uma série de melhorias no site, com a inserção de novos serviços, o que agregará 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 de aparelhos celulares (tecnologia WAP);
- ❑ Regionalização de 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 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\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
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					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
São Paulo	80%	70%	60%	50%	50%
Restante do país	20%	30%	40%	50%	50%

5.4 Promoção: foco em fornecedores e consumidores

Serão utilizados vários canais de publicidade para promover o FaroFino, junto aos usuários do site (consumidores) e aos 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, classes sociais 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 que cada *user session* equivale a 5 (cinco) *pageviews*, é:

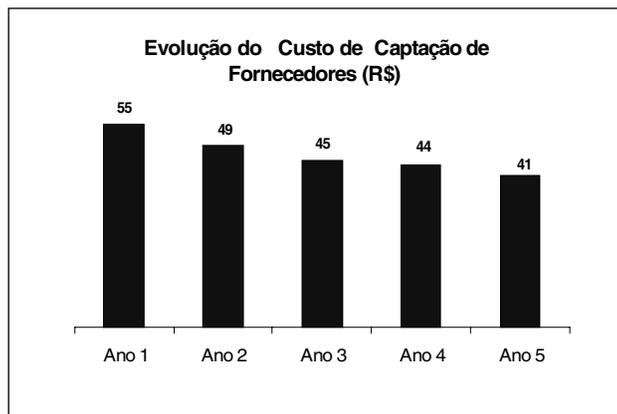
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Média <i>user session</i> /mês	388.745	445.835	6.214.964	7.003.177	7.891.355
Média de <i>pageviews</i> /mês	1.943.725	2.229.176	31.074.818	35.015.883	39.456.773

5.5 Estratégia de Vendas

O objetivo principal das vendas é o cadastro de fornecedores no site, tendo como estratégia a utilização dos canais a seguir.

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.

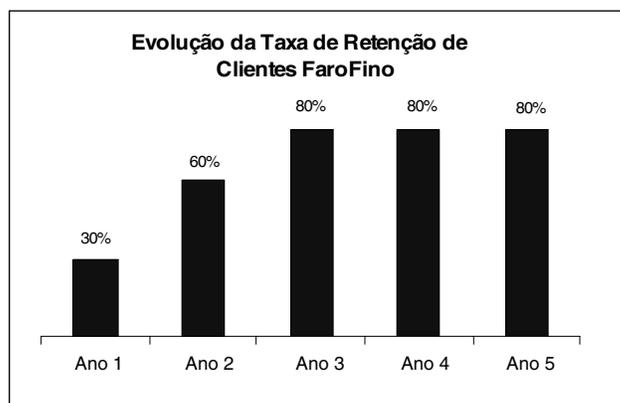
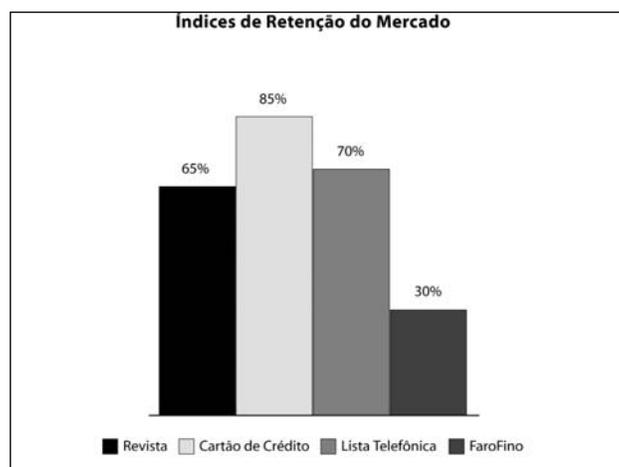


Nos primeiros 6 (seis) meses de vendas será considerada uma carência de 3 (três) meses, ao final desse período o fornecedor receberá um boleto bancário, que será pago somente se houver interesse na continuidade do serviço. O gráfico anterior apresenta a evolução do custo de captação de fornecedores. Consideraram-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 3 (três) meses, utilizando o produto.

Com essas premissas definidas, assumiu-se a taxa de adesão de 19%. Ou seja, para cada 100 (cem) ligações, o telemarketing efetuará 19 (dezenove) negócios. Para esses 80% de fornecedores que estarão aderindo ao projeto, serão assumidas as seguintes taxas de retenção:



5.5.2 E-mail direto

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

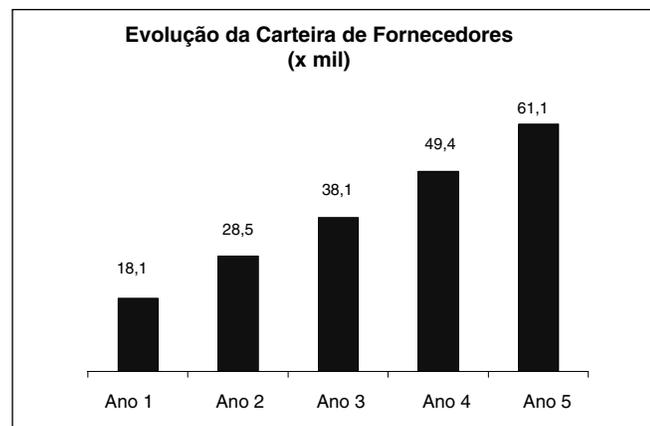
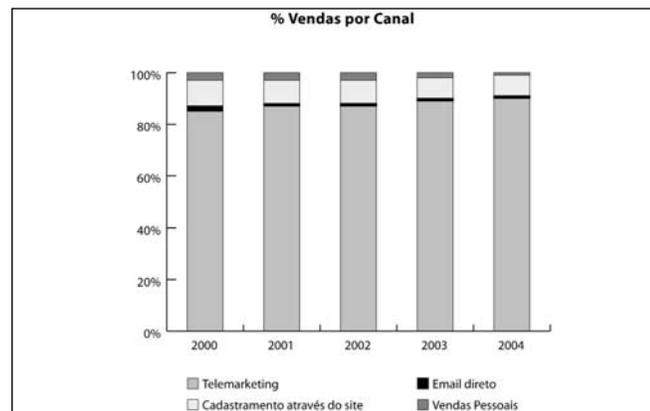
5.5.3 Cadastramento por meio do site

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: a 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

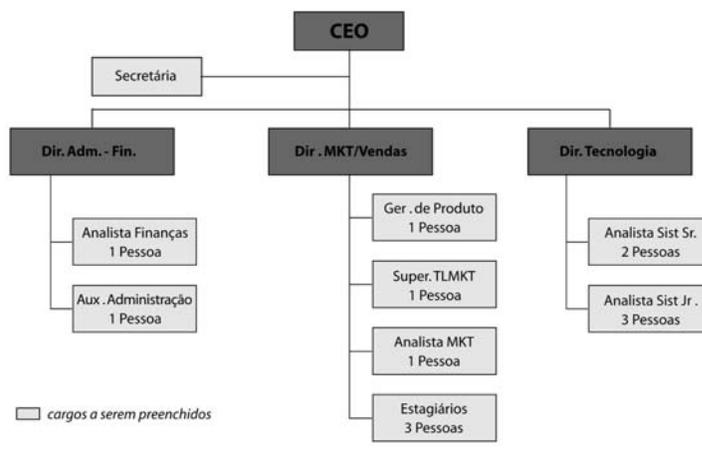
Estão qualificados como potenciais parceiros estratégicos: investidores, grandes portais, sites de leilão e empresas de telecomunicações.

6. ESTRUTURA E OPERAÇÃO

6.1 Organograma Funcional

A estrutura funcional foi definida com base nas três áreas-chave 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 5 apresenta a estrutura básica.

Quadro 5 Organograma funcional



6.2 Processos de Negócio

Os processos de negócio da empresa foram definidos tendo como base a cadeia de valores de Porter. O Quadro 6 apresenta os principais processos de negócio identificados.

Quadro 6. Processos de negócio

INFRA -ESTRUTURA DA EMPRESA					
RH (Dir. Adm.)	Recrutamento Treinamento	Recrutamento Treinamento		Recrutamento Treinamento	Recrutamento
DESENVOLV. TECNOLOGIA	Sistema automático de balanceamento de fornecedores e de alarme	Definição de tendências tecnológicas; procedimento de teste; gerenciamento de projeto; documentação SW	Desenvolvimento de sistema de boleto on-line; desenvolvimento de sistema de cálculo automático de frete; automação da cobrança	Pesquisa de mercado; desenvolvimento de relatórios gerenciais; medição do retorno das campanhas; desenvolvimento de novos produtos	Procedimento de classificação de compradores e fornecedores; automação do processo; sistema de Help
AQUISIÇÃO (Dir. Adm.)		HW e SW Livros e manuais Revistas Infra-estrutura (link)	SW boleto	Relatórios de mercado Revistas Serviços de Agência Cadastro (e-mail e tel) SW e-mail direto Viagens	
	Verificar pedidos sem propostas; buscar formas alternativas para responder estes pedidos	Desenvolvimento do software FF Testes Manutenção Operação Upgrade	Fornecimento de meios de pagamento ao fornecedor; fornecimento de ferramenta para cálculo automático de frete; cobrança; obtenção de novos meios de pagamento	Publicidade; promoção; telemarketing; busca de novos canais de vendas; preparação e acompanhamento dos novos canais parcerias estratégicas	Classificar compradores e fornecedores; sistema de Help; Suporte ao fornecedor e comprador
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING E VENDAS	SERVIÇO

6.3 Política de Recursos Humanos

A política de recursos humanos visa a uma gestão participativa, tanto no que se refere à delegação de tarefas e à 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, faz-se necessário um perfeito entendimento da empresa com seus fornecedores, principalmente no que se refere ao sistema de telemarketing, que será terceirizado e do qual provém 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 prevista a colocação de funcionários do FaroFino nas instalações do fornecedor para garantir a 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

Com a empresa em fase *start-up*, a infra-estrutura necessária para acomodar e dar suporte às ações de todas as áreas correspondentes ainda não está disponível. Contudo, 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 fica 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 estão, 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 e 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, confia-

bilidade 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 assim a interdependência de seus serviços com os do provedor.

As configurações de hardware utilizadas para tal servidor são:

- Pentium II – 333 MHz
- 64Mb de memória RAM
- 6,4Gb 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 é distribuída conforme diagrama apresentado na Figura 1, cujos processos são integralmente executados no FaroFino Server. Para a inauguração do site, com a perspectiva de crescimento de acesso aos seus serviços, planeja-se o *up-grade* do hardware e a redistribuição dos serviços em vários servidores multiprocessados, ficando a nova arquitetura como a apresentada na Figura 2.

Configuração de hardware prevista para os novos servidores:

- Dual Pentium III – 500MHz
- 512Mb de memória RAM
- HD SCSI 18MB – replicados

Migração de software prevista:

- De SQL Server 6.5 para SQL Server 7.0

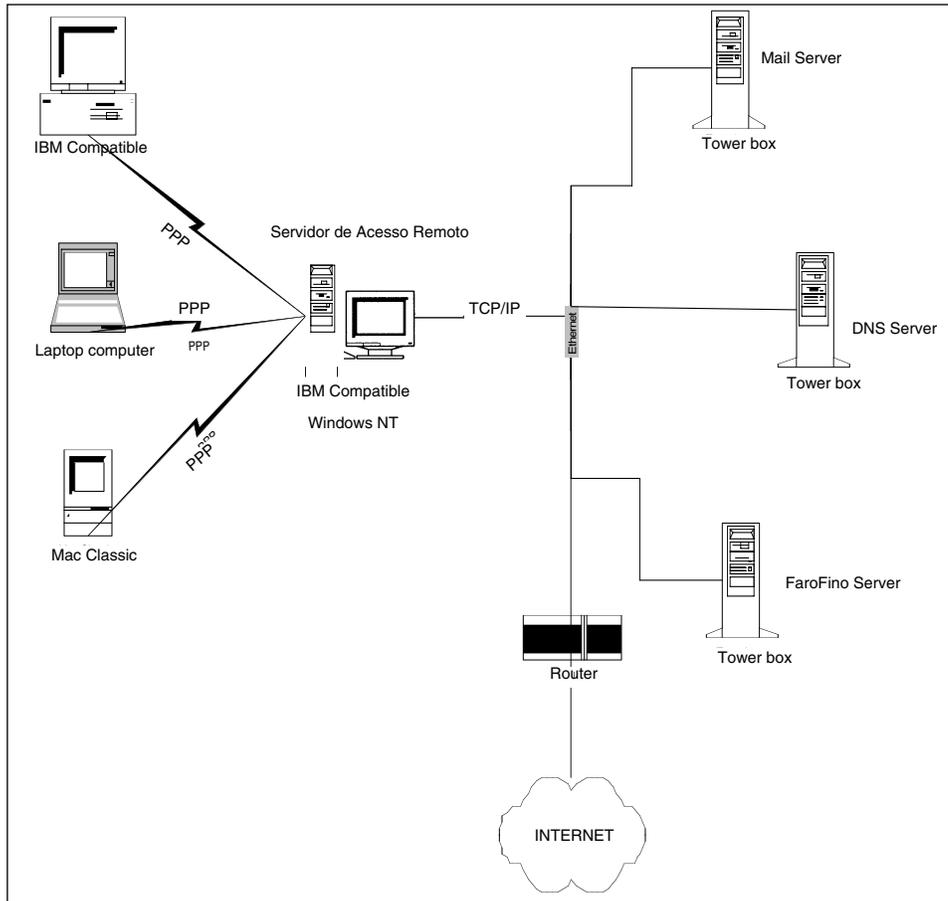


Figura 1. Diagrama atual de hospedagem do FaroFino.

7. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

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

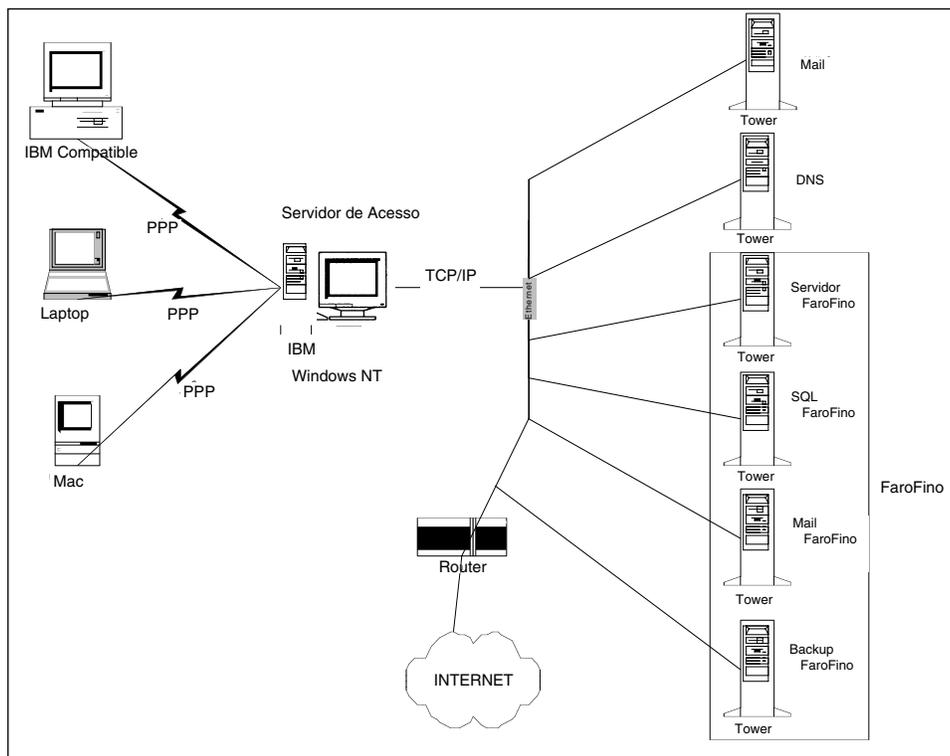


Figura 2. Ampliação de hardware prevista.

Tendo como base a análise SWOT, foi possível determinar os fatores críticos

7.1 Análise SWOT

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

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

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 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 alcançar esse objetivo definiram-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 ajudem na captação de novos fornecedores, e na diminuição dos investimentos em marketing;
- ❑ Necessidade de grandes investimentos para alavancar todas as ações de marketing e captar novos fornecedores de forma independente.

7.2 Cronograma

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

8. PREVISÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS

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**

Cronograma de ações

	Ano 1												Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Desenvolvimento																
Versão 1.0 do Farofino																
Configuração e operação dos servidores																
Operação por meio de paggers																
Tecnologia WAP																
Sistema de classificação de lojas																
Sistema de fidelização de cliente																
Tutorial																
Sistema de boleto online																
Sistema de cálculo de frete																
Regionalização do pedido																
Personalização dos formulários																
Desenvolvimento do My Farofino																
Marketing																
Cadastramento gratuito de 300 lojas																
Envio de e-mails																
Operação de telemarketing																
Operação de vendas pessoais																
Criação da campanha de marketing																
Início da campanha de marketing																
Administração																
Fundação da empresa Farofino																
Formação de equipe																
Primeira rodada de investimentos																
Definição de local de instalação																
Compra de móveis e equipamentos																
Recrutamento de novos funcionários																
Expansão																
Argentina																
Chile																
México																
Marcos																

- 1- Início das operações
- 2- 1000 fornecedores
- 3- Tecnologia WAP
- 4- Início da expansão para AL
- 5- Exposição de Caixa Positiva

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

- **Gastos Administrativos e de Pessoal**
 - ◆ Indexados pela inflação, estimada em 10% ao ano.

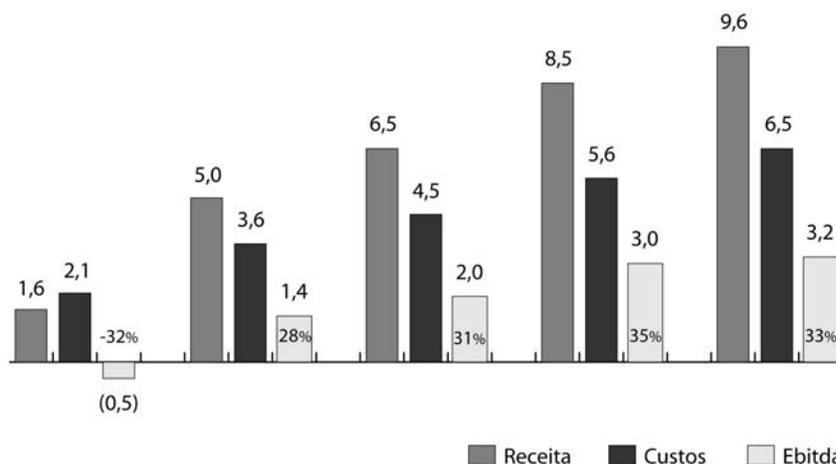
- **Provisão para Devedores Duvidosos**
 - ◆ 15% do faturamento.

- **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.

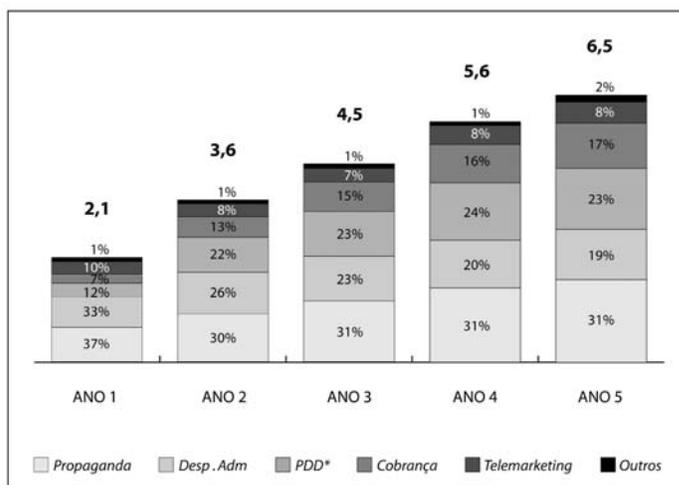
8.1 Evolução dos Resultados Econômicos (em milhões de reais)



Discriminação	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Líquida	1587,0	4983,3	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/CSLL	(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%

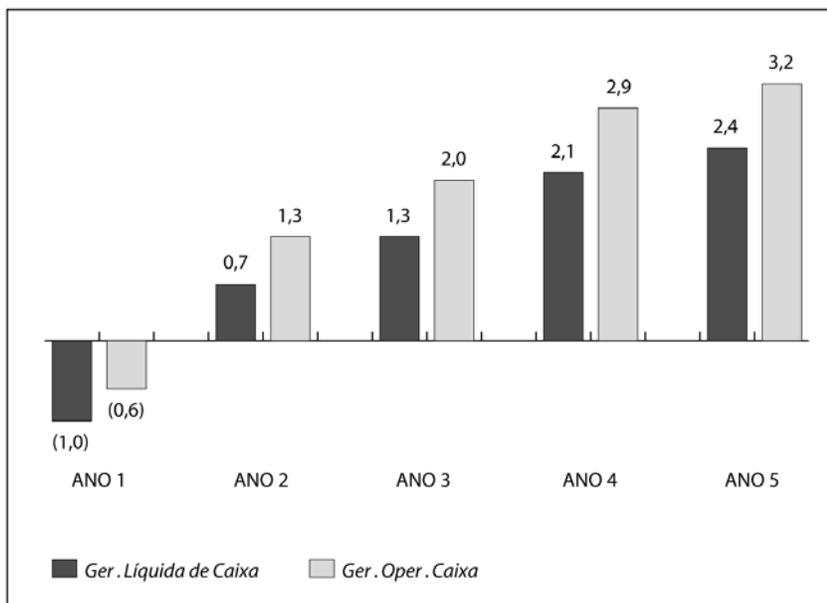
* EBITDA, do inglês: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (também conhecido como o lucro operacional antes da depreciação).

8.2 Composição dos principais gastos (em milhões de reais)



* PDD: perda com devedores duvidosos (inadimplência).

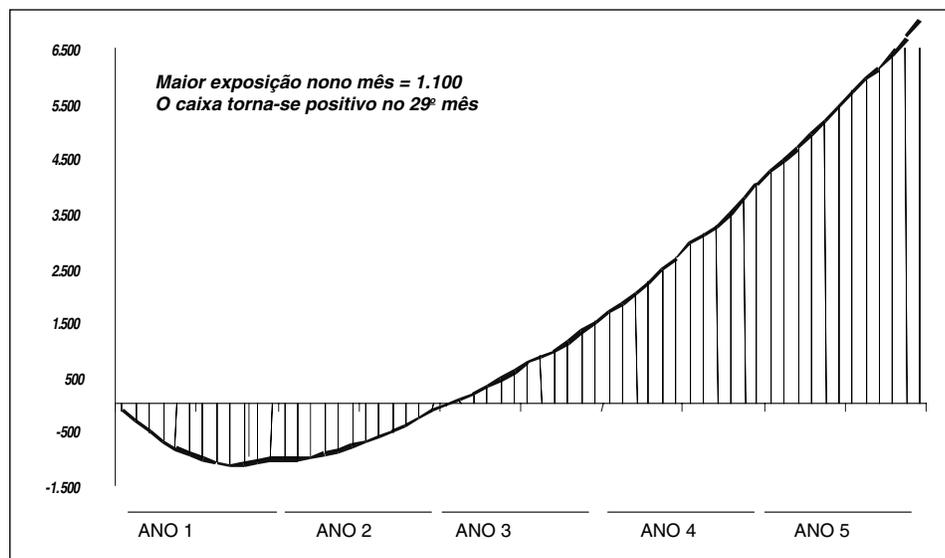
8.3 Evolução dos Resultados Financeiros (em milhões de reais)



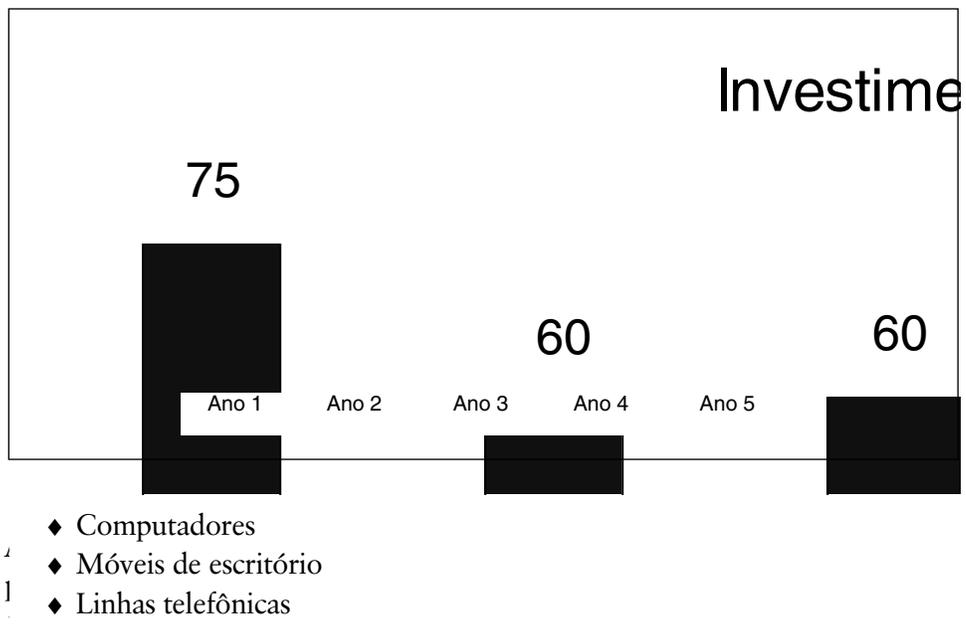
8.3.2 Evolução da Exposição de Caixa (em R\$ mil)

Discriminação	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
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
SÁIDAS 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/CSSL	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

8.4 Investimentos (em R\$ mil)



8.6 Necessidade de Aporte e Contrapartida



8.5 Indicadores de Rentabilidade

MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO% A.A.	
	20%	25%
• VPL (R\$ Milhões)	6,6	4,7
• PAYBACK (Meses)	32	34
• TAXA DE RETORNO	86% A.A.	

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%

8.7.2 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%

8.7.3 Indicadores de Rentabilidade dos Cenários Otimista e Pessimista

Rentabilidade do Empreendimento Versão Otimista

MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO% A.A.	
	20%	25%
• VPL (R\$ Milhões)	13,9	10,17
• PAYBACK (Meses)	22	23
• TAXA DE RETORNO	164% A.A.	

Rentabilidade do Empreendimento Versão Pessimista

MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO% A.A.	
	20%	25%
• VPL (R\$ Milhões)	3,6	2,6
• PAYBACK (Meses)	41	42
• TAXA DE RETORNO	53% A.A.	

8.8 Plano Incluindo América Latina

8.8.1 Premissas

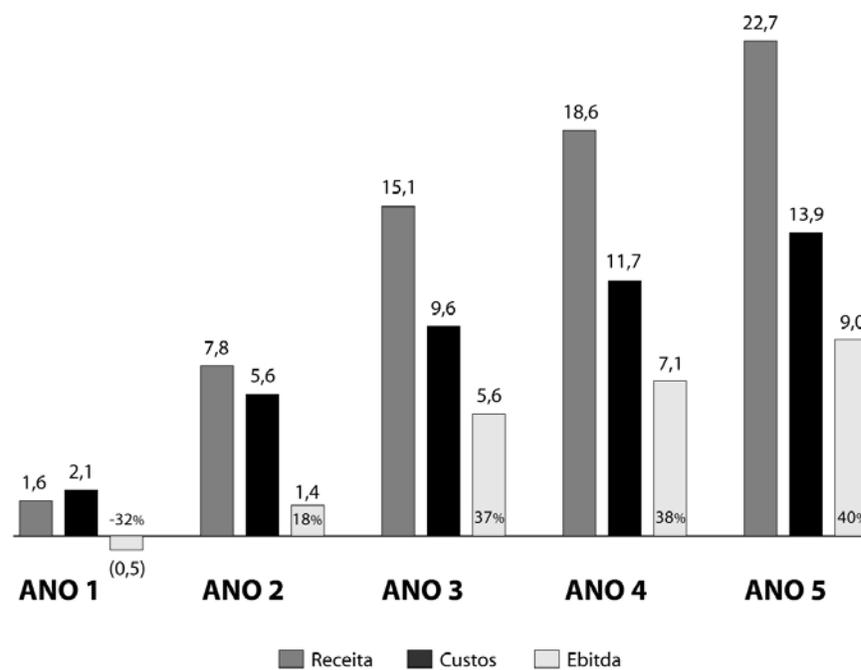
A entrada na AL está prevista no cronograma de ações, com prioridade para três países: México, Argentina e Chile. Como no caso do mercado brasileiro, foram estabelecidas premissas.

□ Política Comercial

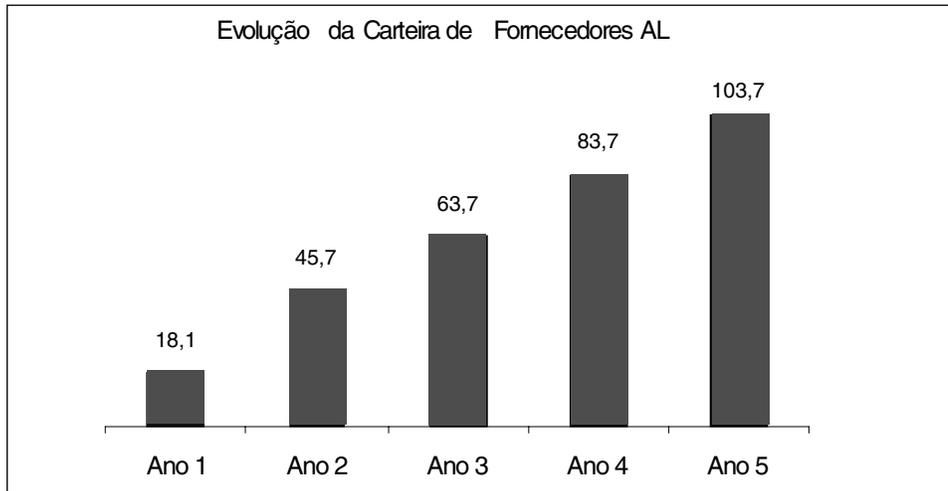
- ◆ Argentina – Mensalidade: R\$50,00/ANOS 2 e 3, e R\$40,00/ANOS 4 e 5;
- ◆ Chile – Mensalidade: R\$40,00/ANOS 2 e 3; R\$30,00/ANOS 4 e 5;
- ◆ México – Mensalidade: R\$30,00/ANOS 2 e 3; R\$27,00/ANOS 4 e 5;

- 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 vez superiores ao Brasil e salários duas vezes maiores;
 - ◆ México: gastos 1,2 vez superiores ao Brasil e salários duas vezes maiores;
 - ◆ Consideraram-se encargos, impostos e taxas semelhantes às aplicadas para o Brasil.

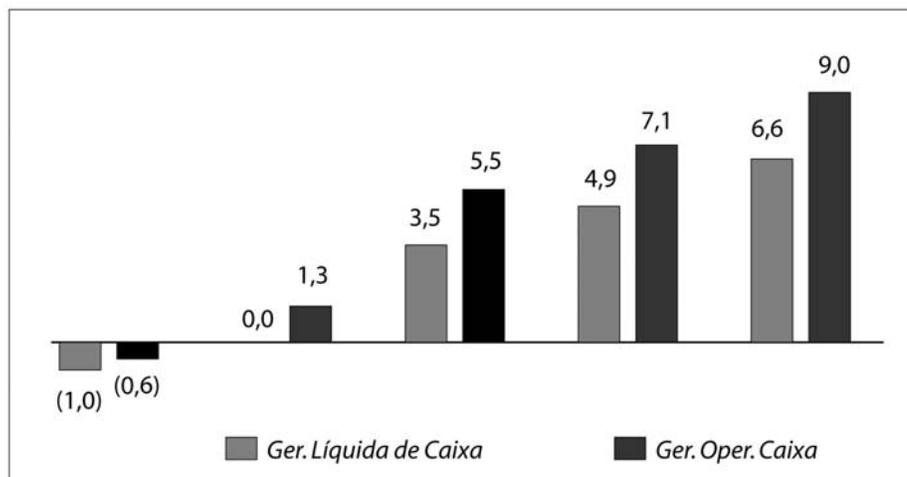
8.8.2 Evolução dos Resultados Econômicos (em milhões de Reais)



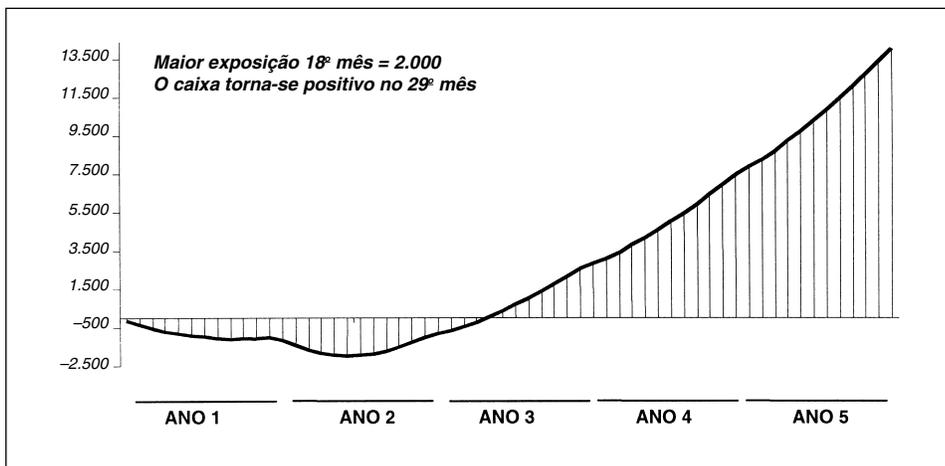
8.8.3 Evolução da Carteira de Clientes (em mil)



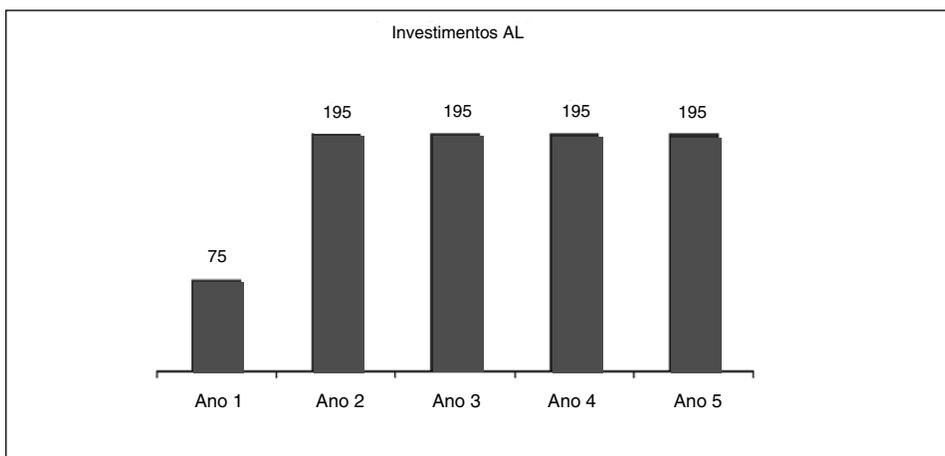
8.8.4 Resultados Financeiros (em milhões de reais)



- ◆ Computadores
- ◆ Móveis de escritório



◆ Linhas telefônicas
8.8.6 Investimentos (em R\$ mil)



8.8.7 Indicadores de Rentabilidade

Rentabilidade do Empreendimento Versão América Latina

MÉTODOS	TAXAS DE DESCONTO% A.A.	
	20%	25%
• VPL (R\$ Milhões)	17,7	12,6
• PAYBACK (Meses)	31	32
• TAXA DE RETORNO	119% A.A.	