

Plano de Negócios -
Empresa de Comércio Electrónico

Paula Marise Martins Jorge Simões

Projecto para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Doutor José Paulo Esperança

Co-orientadora:
Ana Fonseca

ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Empresas

Novembro 2009

Sumário

O crescimento exponencial da *internet* potenciou profundas alterações nos comportamentos dos consumidores, dando origem a uma nova forma de comprar, o comércio electrónico.

Neste trabalho é elaborado o plano de negócios da empresa G2R que propõe a comercialização de equipamentos para motociclistas exclusivamente através de uma loja *online*.

A proposta da empresa é inovadora em Portugal pela quase inexistência de *pure players*¹ no mercado nacional e pela limitada oferta dos produtos comercializados pela empresa.

No plano de negócios é feita a análise SWOT da empresa, indo um pouco mais além com a SWOT sistémica (que permite incorporar o factor tempo à análise), são definidos os objectivos, estratégia e acções para os próximos anos. A estratégia da empresa inclui a internacionalização para ao Brasil, mercado cuja análise foi considerada.

O *Marketing-Mix* é descrito à luz da teoria para empresas de serviços, acrescentando as parcerias aos 7 Ps já conhecidos.

É feita uma análise profunda aos recursos necessários para a implementação, dando relevância ao *Website*, ponto de contacto entre a empresa e os clientes. Abordamos ainda a necessidade de controlo do negócio e as ferramentas existentes para este fim.

Da análise financeira do negócio concluímos que a perspectiva de crescimento das vendas é bastante positiva, que as necessidades de financiamento são baixas e que a estrutura de custos fixos é leve.

As conclusões da análise financeira apontam para uma rentabilidade elevada com um VAL² de 49.933, uma TIR³ 66,42% e um *payback* de 4 anos do ponto de vista do investidor.

Palavras-chave: plano de negócio, comércio electrónico, *website*, motociclista

Classificações do JEL: L81, M31

¹*Pure Player* – Comércio exclusivo pelo canal *online*, sem loja tradicional associada.

²VAL- valor actual líquido

³TIR- taxa interna de rendibilidade

Abstract

The exponential growth on the internet empowered profound changes in the consumer's behaviour, giving origin to a new way to buy, the e-commerce.

In this study the business plan for G2R is developed, this firm proposes to sell all types of motorcycle gear exclusively by an online shop.

This proposition is especially innovative considering the near inexistence of pure players¹ in the national market and because of the lack of offer in Portugal of the sold products.

In this business plan we make the SOWT analysis, and we go a bit further with the Systemic SWOT (allows us to incorporate the time factor), define the objectives, strategy and actions for the next years. The firm's strategy includes the internationalization to Brazil, market also analyzed in this study.

The Marketing-mix is described in this business plan according to the existing theory for service companies, adding the partnerships to the known 7 Ps.

The resources needed for the implementation are analyzed, giving relevance to the website, first contact point to the customer. The control of the business is also defined, along with the existing tools for that purpose.

From the financial analysis of the business we conclude that the perspective of growth in revenue is very positive, the need for founding is low and the fixed cost structure is light.

The conclusions are that the Project has a high profitability, with a NPV² of 49.933, an IRR³ of 66,42% and a payback of 4 years, from the investors point of view.

Key words: business plan, e-commerce, website, motorcycle

JEL classifications: L81, M31

¹ *Pure Player – Pure e-commerce offer, with no traditional shop associated.*

² *NPV- Net Present Value*

³ *IRR - Internal Rate of Return*

Índice

Sumário.....	I
<i>Abstract</i>	II
Índice.....	III
Índice de Figuras.....	V
Índice de tabelas.....	VI
Sumário Executivo.....	VII
1. Proposta e promotores.....	1
1.1. Definição da proposta.....	1
1.2. Promotores	1
2. Revisão da literatura	2
2.1. O mundo em rede – novos desafios	2
2.2. Estratégia em e-marketing.....	6
2.3. Novo Marketing-Mix	8
2.4. Os novos clientes.....	9
2.5. Vender <i>online</i> : novas ferramentas – o site	12
2.6. Fidelizar.....	15
2.7. Planear um negócio <i>online</i>	17
3. Quadro de Referência	20
4. Análise de Mercado – Actual e futura	22
4.1. Tendências do mercado.....	22
4.2. Concorrentes.....	25
4.3. Oportunidades	25
4.4. Ameaças	26
5. Análise Interna.....	27
5.1. Pontos fortes.....	27
5.2. Pontos fracos	28
6. Análise Competitiva.....	29
6.1. Swot.....	29
6.2. Swot sistémica.....	31
6.3. Modelo das 5 Forças de Porter	33
6.4. Factores críticos de sucesso.....	34
7. Objectivos e estratégia	34
7.1. Visão, Missão e Valores.....	34
7.2. Objectivos.....	35
7.3. Estratégia.....	36
7.4. Acções concretas	36
8. Definição de políticas de implementação	39
8.1. Marketing-Mix	39
8.1.1. Produto - proposta de valor.....	39
8.1.2. Preço	39
8.1.3. Distribuição.....	40
8.1.4. Promoção	40
8.1.5. Pessoas	42
8.1.6. Evidências físicas.....	42
8.1.7. Processos.....	43

8.1.8. Parcerias	44
8.2. Infraestrutura	44
8.3. Site e recursos tecnológicos	44
8.4. Recursos	48
8.4.1. Humanos	48
8.4.2. Budget	48
8.4.3. Tempo	48
8.5. Pós-venda	49
8.6. Controlo.....	50
9. Requisitos para a implementação.....	50
9.1. Logística	50
9.2. Site.....	51
10. Avaliação Financeira	52
10.1. Dados base da análise financeira	52
10.2. DR, Cash flows e Balanço	56
10.3. Avaliação da proposta	59
10.4. Cenário pessimista e optimista	60
11. Análise do Financiamento.....	62
Bibliografia	64
Anexo A – Exemplo simplificado de catálogo de capacetes	66
Anexo B - Análise da envolvente – vendas de motociclos em Portugal	70
Anexo C – Relatórios do Google <i>Analytics</i>	72
Anexo D – Quadros da análise financeira.....	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Utilização do computador, <i>internet</i> e banda larga nos agregados domésticos.....	4
Figura 2 – Crescimento do comércio <i>online</i> em Portugal.....	5
Figura 3– Site como suporte do processo de compra.	10
Figura 4 – Sistema integrado de e-CRM.....	16
Figura 5 – SWOT Sistémica	18
Figura 6 – Matriz de influências entre temas chave a aplicar no PN.....	20
Figura 7 – Taxa de penetração da <i>internet</i>	22
Figura 8 – Logótipo G2R.....	28
Figura 9 – Análise SWOT.....	29
Figura 10 – Modelo das 5 forças de Porter	33
Figura 11 – Motociclo para o campeonato	37
Figura 12 – Esquema de objectivos, estratégia e acções.	38
Figura 13 – <i>Header</i> da News letter da G2R.....	40
Figura 14 – <i>Banner</i> G2R em site de parceiro.	41
Figura 15 – <i>Home page</i> do site da G2R.....	46
Figura 16- Modos de pagamento	46
Figura 17- <i>Backoffice</i> da G2R.....	47
Figura 18 - Formulário de contacto da G2R.	49
Figura 19 – Divisão de entrada de tráfego por origem	50

Índice de tabelas

Tabela 1 - Utilização mundial da <i>internet</i>	3
Tabela 2 – Perfil dos utilizadores de computadores e <i>internet</i>	4
Tabela 3 - Objectivos para o e-marketing.....	6
Tabela 4 - Funcionalidades e requisitos de informação para um site de <i>e-commerce</i>	13
Tabela 5 – Resumo de temas a ter em consideração no Plano de Negócios.....	21
Tabela 6– Percentagem de utilizadores de comércio electrónico em Portugal.....	22
Tabela 7 - Produtos encomendados através da <i>internet</i>	23
Tabela 8 - Produtos encomendados através da <i>internet</i>	23
Tabela 9 – Análise SWOT - Pontos fortes.....	30
Tabela 10 – Análise SWOT - Pontos fracos	30
Tabela 11 – Análise SWOT – Ameaças	31
Tabela 12 – Análise SWOT - Oportunidades	31
Tabela 13 – Swot sistémica.....	32
Tabela 14 – Volume de negócios.....	52
Tabela 15 – Custo matérias vendidas.....	53
Tabela 16 – Custos FSE.....	53
Tabela 17 – Custos com pessoal	54
Tabela 18 – Necessidades de fundo de maneo.	54
Tabela 19 – Investimentos	55
Tabela 20 – Fontes de financiamento	55
Tabela 21 – Demonstração de resultados previsional.....	56
Tabela 22 – Cash Flows operacionais.....	57
Tabela 23- Plano de financiamento.....	57
Tabela 24- Balanço previsional	58
Tabela 25 – Volume de negócios do caso pessimista.....	60
Tabela 26 - Volume de negócios do caso optimista	61

Sumário Executivo

A G2R é uma empresa dedicada ao comércio e importação de vestuário e acessórios de motociclismo através do canal *internet*, constituída por dois sócios com elevados conhecimentos do meio motociclista Português e das tecnologias de informação.

A ideia surgiu do cruzamento de dois factos relevantes - o elevado crescimento e utilização da *internet*, com aumento sustentado do comércio electrónico, e a escassa oferta existente de equipamentos para motociclismo em Portugal.

Com o crescimento de uma nova sociedade de informação a *internet* é vista hoje como o canal com maior potencial de crescimento, este projecto apresenta-se como um grande desafio à capacidade de inovação dos promotores.

Em Portugal existem perto de 160.000 motociclos registados e uma taxa de utilização de comércio electrónico de 6,4% mas com um índice de crescimento muito elevado.

No plano de negócios está contemplada a internacionalização para o Brasil, onde existem mais de 11.000.000 de motociclos registados e um aumento sustentado de utilização do comércio electrónico.

Da SWOT Sistémica obtemos que os maiores desafios para a empresa são a expansão para o mercado Brasileiro, a necessidade de fazer parcerias e a participação em eventos que aumentem a notoriedade e confiança na marca.

Por outro lado os promotores devem dar especial atenção à obrigatoriedade de dar respostas rápidas às necessidades do mercado, à importância de ter um site que limite a necessidade de muitos recursos humanos, à contratação e formação de Rh para as funções não sustentadas pelo site e à obtenção de financiamento para arranque e crescimento do negócio.

Este é um projecto ambicioso que pode ser caracterizado pela inovação, confiança e orientação para o cliente.

Os objectivos definidos pela empresa são o aumento das vendas em 40% ao ano até 2012, partindo da base definida para 2010, o aumento da notoriedade de marca e acesso ao site, a fidelização dos clientes e o aumento das margens de vendas.

Para alcançar os objectivos propostos a G2R tem várias acções estratégicas planeadas, sendo as mais relevantes:

- ✓ Parcerias com motoclubes e grandes empresas
- ✓ Internacionalização para o Brasil em 2011
- ✓ Formação de equipa de competição, com *blog* para aumentar notoriedade de marca
- ✓ Desenvolvimento de *newsletter*
- ✓ Abertura de *showroom* no final de 2010
- ✓ Desenvolver sistema de informação de gestão
- ✓ Diversificar fornecedores e distribuidores para melhorar margens.

A proposta de valor da G2R passa por uma segmentação individualizada dos clientes, sustentada no desenvolvimento do sistema de gestão, e pelas parcerias com entidades do meio fomentando a proximidade com os clientes.

Os preços praticados serão sempre concorrenciais face a outras lojas *online* e claramente mais baixos que os praticados no comércio tradicional. A concorrência mais competitiva é feita por outras lojas *online*, a G2R terá que fazer *benchmarking* constante com estas lojas.

A distribuição será feita por empresas especializadas e não haverá *stock* de produtos, sendo os pedidos feitos aos fornecedores logo que exista encomenda do cliente.

O canal de comunicação preferencial será *internet* com a colocação do *link* e *banner* da empresa em sites de parceiros (por exemplo em lojas de motas e motoclubes). A empresa vai participar e auxiliar na organização de eventos, fazer exposições da equipa de competição, elaborar uma *newsletter* e utilizar pontualmente a publicidade tradicional.

O site será o elemento mais importante do negócio, sendo essencial que tenha um aspecto profissional, garantias de devolução e securização de pagamentos, várias opções de pagamento, facilidade de navegação e atractividade para o cliente. Vai existir uma área da cliente com possibilidade de visualização do histórico de encomendas e possibilidade de deixar opinião sobre os serviços prestados. Está também contemplada uma área para desenvolvimento e controlo de parcerias.

O *backoffice* vai permitir o controlo do negócio, com catálogos completos dos produtos (que vão estar em permanente actualização), produtos relacionados, definição de promoções, novidades e destaques, relatórios de encomendas e sistema de facturação.

Um elemento muito importante de um negócio *online* é o controlo. Alguns dos itens a monitorizar são o número de subscrições, o volume de visitantes novos e reincidentes, a duração média da visita, as páginas navegadas, o sucesso de iniciativas publicitárias e as origens do tráfego, quer geográficas como dentro da rede global. Este controlo pode ser feito através do *Google Analytics*, uma ferramenta essencial para um negócio *online*.

O volume de vendas esperado ao longo dos próximos 6 anos é:

2010	2011	2012	2013	2014	2015
71,645€	103,312€	148,976€	184,134€	208,624€	236,371€

Esta proposta, baseada em um negócio de comércio electrónico com baixas necessidades de recursos humanos e sem constituição de *stocks*, tem uma estrutura de custos fixos muito baixa comparada com o comércio tradicional.

As necessidades de investimento são também muito baixas, resumindo-se essencialmente à elaboração do site, aos investimentos em Marketing, à compra da moto para a equipa e a algum equipamento básico para gestão do negócio. As necessidades de financiamento são:

2010	2011	2012	2013	2014	2015
33,400€	5,600€	-6,600€	-200€	-900€	-1,000€

Para este financiamento a empresa conta com 5000€ de capitais próprios e vai recorrer ao crédito bancário, ao abrigo da *Linha PME Investe IV*, no valor de 25.000€ no início de 2010.

Fazendo a avaliação financeira para decisão sobre o interesse de implementação, obtivemos:

Do ponto de vista do projecto:

VAL = 100640

TIR= 36,07%

Pay back de 5 anos

Do ponto de vista do investidor:

VAL = 49933

TIR= 66,42%

Pay back de 4 anos

Concluimos que é um projecto viável.

A G2R apresenta uma proposta inovadora, com elevado potencial de crescimento sustentado, com baixo investimento inicial, estrutura de custos leve e com retorno elevado.

1. Proposta e promotores

1.1. Definição da proposta

A paixão pelas motas e pelo meio motard está na origem desta ideia de negócio. Devido a este interesse os promotores do projecto são grandes conhecedores do mercado, com envolvimento e contactos importantes em vários motoclubes e revistas da especialidade.

Devido aos antecedentes profissionais, existe na equipa um elevado conhecimento de IT e de gestão de clientes, que facilita o desenvolvimento de uma actividade comercial ligada à *internet* e às novas tecnologias.

Foi detectada uma oportunidade única no mercado - a inexistência em Portugal do perfil de negócio escolhido, a venda de equipamentos para motociclistas através de um site na *internet*.

A *internet* é a forma mais rápida de difundir informação simultaneamente para uma grande quantidade de pessoas. As vendas pela *internet* começam a ser uma alternativa real ao comércio tradicional, essa oportunidade é um dos *drivers* fundamentais para este projecto.

O espírito empreendedor, a capacidade de inovar e o esforço pessoal levaram ao arranque deste projecto.

1.2. Promotores

A empresa *G2R Lda* é uma Sociedade por Quotas com sede na Rua Óscar Acúrcio, nº 65, São Domingos de Rana, com actividade económica no comércio e importação de vestuário e acessórios para motociclismo. Constituída pelos dois sócios gerentes com um capital social de 5000€, equitativamente distribuído:

Vasco Manuel Carvalho António

Paixão pelas motas de pista.

Conhecedor da envolvente de mercado.

Piloto do campeonato de velocidade Vodafone.

Excelente relacionamento com clientes e parceiros, criador de network.

Experiencial profissional em *Sales managment*.

Mário Humberto Queirós Cândido

Paixão pelas BMW.

Integra direcção do BMW Moto Clube.

Engenheiro informático, elevados conhecimentos de IT.

Excelente negociador, óptimo nas relações com fornecedores.

Actividade profissional em *Gestão de projectos de IT* para grandes clientes

A empresa recorre ainda ao apoio de uma consultora em gestão:

Paula Marise Martins Jorge Simões

Paixão por projectos inovadores e análise estratégica.

Pós-graduação em Gestão Empresarial.

A concluir Mestrado em Gestão.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo é feita a revisão da literatura de suporte à elaboração do plano de negócios. Será analisada com profundidade a problemática do *e-commerce*. Será ainda analisada a construção da estratégia, processos e ferramentas associadas.

2.1. O mundo em rede – novos desafios

Segundo Dionísio *et al* (2009) temos assistido, ao longo dos últimos anos, à evolução de um novo modelo de sociedade que é sustentado em grandes alterações de índole social e tecnológica. Esta nova sociedade da informação será mais do que a simples continuação da sociedade industrializada, apresentando novas regras e padrões de comportamento.

Neste novo contexto existem dois pilares fundamentais da mudança, a *evolução tecnológica* e o *efeito de rede*.

A *Lei de Moore* diz-nos que a capacidade de processamento de um computador duplica a cada 18 meses, pelo mesmo custo. À medida que os computadores vão ficando mais pequenos, ficam também mais potentes e adquirem funcionalidades. (Adaptado de Moore , 1965)

A *Lei de MetCalfe* refere que o valor de uma rede (de telecomunicações, social ou outra) é directamente proporcional ao quadrado do nº de utilizadores dessa rede, aumentando quadraticamente o valor da mesma (Metcalf, 2006).

De Chaffey (2008) vemos que baseando nestas duas leis, e considerando que ainda só uma pequena percentagem da população está ligada à *internet*, verificamos que o potencial de crescimento e de mudança é muito elevado.

As novas tecnologias de acesso à *internet* vêm também potenciar a mudança, cada vez mais podemos aceder onde quer que estejamos. Com as novas tecnologias como o 3G, o HSDPA (*High speed data packet Access*) e WAP (*wireless application protocol*) temos uma combinação poderosa para ligar tudo e todos à rede.

A *internet* foi pensada primeiramente em 1961, na tese de doutoramento de Leonard Kleinrock. Tese que serviu de base à criação da ARPANET, rede americana essencialmente dedicada ao meio académico e militar. Hoje o cenário é bastante diferente, sendo utilizada por mais de 1 bilião e meio de pessoas, como podemos ver na tabela 1:

Utilização mundial da <i>internet</i>				
Regiões do mundo	População (est. 2009)	Últimos valores utilizadores <i>internet</i>	Penetration (% Population)	Growth 2000-2009
África	991,002,342	65,903,900	6,7%	1359,9%
Ásia	3,808,070,503	704,213,930	18,5%	516,1%
Europa	803,850,858	402,380,474	50,1%	282,9%
Médio Oriente	202,687,005	47,964,146	23,7%	1360,2%
América Norte	340,831,831	251,735,500	73,9%	132,9%
América Latina	586,662,468	175,834,439	30,00%	873,1%
Oceania/Austrália	34,700,201	20,838,019	60,1%	173,4%
Total Mundial	6,767,805,208	1,668,870,408	24,7%	362,3%

Tabela 1 - Utilização mundial da *internet*.

Fonte: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Setembro 2009

Baseando nas estatísticas do INE (2008) em Portugal, seguindo a tendência mundial verificamos também um aumento da utilização da *internet*, um aumento de 20% de 2004 para 2008:

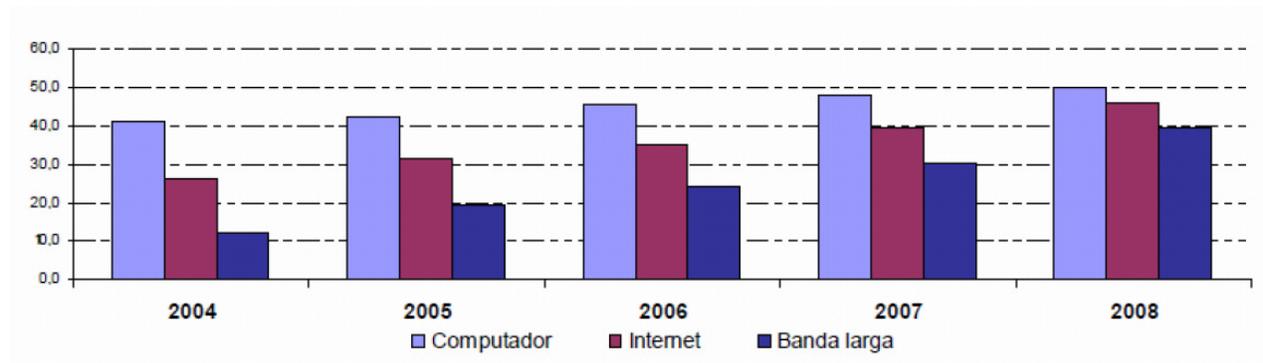


Figura 1 - Utilização do computador, *internet* e banda larga nos agregados domésticos.

Fonte: Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias 2008. INE. Novembro 2008.

(%)

	Computador	Internet
Total	45,9	41,9
Sexo		
Homens	50,1	46,5
Mulheres	41,9	37,6
Escalões etários		
16 a 24 anos	89,6	87,4
25 a 34 anos	74,0	69,5
35 a 44 anos	53,3	47,3
45 a 54 anos	34,8	30,5
55 a 64 anos	23,2	18,7
65 a 74 anos	6,1	5,2
Nível de escolaridade		
Até ao 3.º ciclo	30,2	25,7
Ensino secundário	90,0	86,9
Ensino superior	92,5	90,5
Condição perante o trabalho		
Empregado	56,0	50,5
Desempregado	36,6	32,9
Estudante	97,6	97,1
Outros inactivos	11,6	9,6

Tabela 2 – Perfil dos utilizadores de computadores e *internet*.

Fonte: Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias 2008. INE. Novembro 2008.

Verificamos que a utilização da *internet* é maior nas gerações mais novas, como podemos observar na tabela 2, esta tendência permite antever um elevado potencial de crescimento da utilização da *internet* em Portugal.

Também no comércio electrónico temos observado, em Portugal, um crescimento sustentado ao longo dos últimos anos, com perspectivas de evolução ainda maior nos próximos 2 anos.

As estimativas são de que o número de compradores *online* na população passará de 176 mil em 2001 (2%), para quase 2,5 milhões em 2011 (22%) e o número de pessoas colectivas a comprarem *online* (empresas e outras instituições públicas e privadas) passará de 14 mil em 2001 (4%), para quase 160 mil em 2011 (45%).

De Chaffey (2008) vemos ainda que esta evolução rápida da utilização da *internet* e do comércio *online* coloca novos desafios às empresas, tanto nos negócios tradicionais, como nos novos negócios *online*.

Sendo um mercado cada vez mais global as vantagens competitivas são mais difíceis de conquistar, o ritmo de inovação e resposta ao mercado terá que ser cada vez mais intenso, a concorrência é transversal às várias indústrias e países.

Os negócios passam a ser pensados à escala global, podendo atingir mercados geograficamente dispersos, mas também a concorrência é global, estamos concorrer com outros *players* à escala mundial.¹

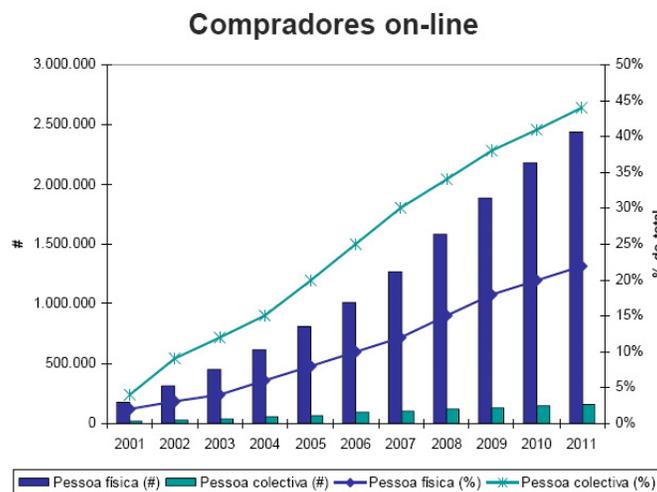


Figura 2 – Crescimento do comércio *online* em Portugal.

Fonte: Comércio Electrónico em Portugal Perspectivas de Evolução – ACEP – Abril 2009

É necessário, a todo o custo, evitar erros que podem levar ao insucesso do negócio *online*. Erros como sites inacessíveis, entregas atrasadas, respostas impessoais ou a inexistência de respostas podem ditar o fim do negócio.

2.2. Estratégia em e-marketing

Para que um negócio *online* tenha sucesso antes de começarmos a pensar nas ferramentas (como o site) temos que definir claramente os objectivos e a estratégia.

Há, grosso modo, cinco benefícios ou objectivos (os 5 Ss) para o e-marketing que se encontram descritos na tabela 3.

Devemos levar em consideração que os objectivos têm que ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound) (Dave Chaffey, 2008).

Benefício	Como o benefício é entregue	Exemplo de objectivo típico
Sell - Vender ou aumentar vendas	Através de uma maior competitividade de preços ou do alcance de uma maior percentagem de consumidores que nos canais tradicionais	Aumentar vendas <i>online</i> em 20% por ano
Serve - adicionar valor	Dar aos clientes maiores benefícios, mais informação ou hipótese de interactividade <i>online</i>	Aumentar permanência no site em 10%; aumentar número de utilizadores ligados
Speak - aproximação aos clientes	Criação de dialogo em ambos os sentidos, fazer inquéritos <i>online</i> , monitorizar <i>chat rooms</i>	Inquirir 1000 clients por mês; melhorar avaliação de clientes em 5%
Save- diminuir custos	Com utilização de ferramentas <i>online</i> (<i>email</i> , transacções) diminuir custos em pessoal e material	Aumentar mais 10% de vendas para mesmo <i>budget</i> de comunicação; aumentar <i>web self-service</i> em 20%
Sizzle- estender marca <i>online</i>	Fornecer novas propostas <i>online</i> sem perder a familiaridade	Adicionar 2 melhorias à experiência <i>online</i> ; melhorar conhecimento de marca e intenção de compra.

Tabela 3 - Objectivos para o e-marketing

Ainda Chaffey (2008) esclarece que a estratégia sumariza como vamos atingir os objectivos e serve de guia para todas as decisões tácticas. É influenciada pela prioritização dos objectivos e pelos recursos disponíveis.

Deve ainda explorar as vantagens competitivas e jogar com as nossas forças, bem como ter em conta a análise do contexto de negócio.

A definição da estratégia deve ter em conta as questões:

- ⚡ Em que segmentos nos vamos focar *online*? Qual é o nosso mercado alvo?
- ⚡ Que tipo de produtos devemos oferecer *online*? E a que segmentos?
- ⚡ Qual é a nossa proposta de valor *online*? A nossa fonte de diferenciação?
- ⚡ Como vamos lidar com a concorrência?
- ⚡ Que tipo de interacção *online* vamos ter? Queremos CRM completo? Que etapa de evolução “e” pretendemos?
- ⚡ Que complexidade de base de dados queremos? Conseguimos tratar cada cliente individualmente independentemente de como nos contacta (telefone, *email*, *Web*...)?
- ⚡ Como fazemos a comunicação com o cliente com foco na compra?
- ⚡ Como fazemos retenção dos clientes?

No livro b-Mercator se Dionísio *et al* (2009) temos que para a definição da estratégia é essencial considerar os activos da empresa.

Como activos da empresa consideramos:

- ✓ Os produtos: os actuais e respectivas categorias, os novos, os ainda por definir mas que possam suprir necessidades dos clientes.
- ✓ Os canais: listar canais e países actuais, canais e países contíguos ou potenciais, canais e países que possam vir a interessar.
- ✓ Consumidores: caracterizar base de consumidores actual e segmentos, segmentos de potencial interesse para expansão, segmentos que possam vir a interessar se desenvolvermos novos produtos ou canais.

De Chaffey (2008) verificamos que as tácticas são os pormenores da estratégia, tendem a ser de curto prazo e flexíveis. Só é possíveis defini-las depois a estratégia estar bem clara.

As tácticas focam na decisão do marketing-mix ideal, e listam os eventos e ferramentas que vamos utilizar ao longo do tempo. Devemos definir um plano táctico, que define acções claras ao longo do tempo.

2.3. Novo Marketing-Mix

Segundo Booms e Bitner (2009) o marketing-mix é um modelo amplamente aceite como guia da abordagem ao mercado mas no caso de um negócio *online* há a necessidade de rever e reaplicar o modelo.

No modelo de Booms e Bitner direccionado para a indústria de serviços, adicionamos aos tradicionais 4 Ps (product, price, place and promotion) mais 3 Ps (people, process and physical evidence).

Numa realidade cada vez mais orientada ao cliente devemos ler os 4 Ps tradicionais numa óptica de cliente e não de produto, ou seja, Product – necessidades e desejos do cliente; Price – custo para o cliente; Place – conveniência, facilidade, distribuição; Promotion- comunicação (Chaffey, 2008).

De Chaffey (2008) obtemos que os 7Ps do Marketing-Mix são:

Produto – o que podemos vender, conseguimos custear, em que somos bons e conseguimos proteger. Definir uma *proposta de valor online* (PVO) clara e forte.

Preço - os preços estão sobre pressão. Rever os preços de acordo com a concorrência.

Distribuição (place) – pensar nos canais de distribuição, como chegar a mais clientes.

Comunicação (promotion) – os desafios da comunicação *online* são a mistura das ferramentas, a integração, a criatividade, a globalização e os recursos. É necessário criar uma relação de proximidade e confiança com o cliente.

Pessoas – devemos definir estratégias de contacto e proximidade com o cliente minimizando os custos com pessoal, isto pode ser atingido automatizando serviços.

Evidências físicas (physical evidence) – os clientes procuram formas de se sentirem seguros. Para um site é essencial dar a sensação de segurança através de garantias, políticas de devolução, securização, *newsletters*, listas de clientes, contactos no site. Pode ainda ter imagens da sede, dos promotores ou patrocinar equipas e atribuir prémios.

Processos – bons processos e sistemas criam uma vantagem competitiva. Maus processos podem comprometer as vendas e matar uma marca.

Podemos ainda referir um P extra – *Parcerias* – as parcerias em e-marketing têm uma importância acrescida. Não é possível fazermos tudo sozinhos, logo é relevante podermos recorrer a parceiros. Por outro lado a criação de parcerias pode abrir novas portas em novos mercados.

2.4. Os novos clientes

Para Chaffey (2008) os clientes têm várias motivações para estarem na *internet* seja por razões sociais, compras ou entretenimento. Devemos conhecer as razões para os nossos clientes estarem *online* e depois definir PVO (proposta de valor *online*) da empresa.

Para definir a nossa PVO devemos ter em conta as seguintes motivações dos clientes:

Conteúdo – informação mais detalhada dos produtos, informação sobre o processo de compra, outras informações/notícias relacionadas.

Costumização – conteúdos individualizados, ofertas específicas.

Comunidade - fóruns, facilitar a troca de informação e opinião entre os clientes.

Conveniência – facilidade em encontrar, escolher e comprar, 24/7 em qualquer local.

Escolha – a *internet* tem uma maior variedade de escolha de fornecedores e produtos do que o comércio tradicional.

Redução de custo – a *internet* é percebida como um meio de baixo custo, alguns fornecedores têm mesmo ofertas low-price na *internet*.

Os clientes *online* têm expectativas elevadas, querem um bom serviço, simples e rápido. Para gerirmos as expectativas dos clientes será necessário:

- Perceber as expectativas em relação ao serviço prestado;
- Fazer promessas claras e garantias em relação à segurança, entrega, preço e tempos de resposta do serviço ao cliente.
- Entregar o serviço através de um site simples, rápido, com preços competitivos e suportado por um excelente serviço ao cliente. (Dave Chaffey, 2008)

Segundo Prashant Palvia (2009) a *internet* está ainda longe de alcançar o seu total potencial, muito por relutância dos consumidores na sua utilização. A falta de confiança é um dos maiores

entraves à sua utilização e é um dos requisitos fundamentais para estabelecer relações de troca *online*. Sendo o meio de transacção um *Website* os conhecimentos informáticos do consumidor também podem limitar a sua utilização.

Para conquistar e manter clientes leais as empresas de *e-commerce* devem construir relações de mútuo benefício com os seus clientes. O cliente só vai partilhar informação pessoal e sensível com um vendedor se o *Website* for de confiança.

Para além disso, a benevolência, integridade e competência do empreendedor tornam-se também importantes no estabelecimento da confiança.

A satisfação do cliente envolve a totalidade da experiência *online* e torna-se a resposta afectiva do cliente para com o vendedor e o site.

Uma consequência importante da lealdade é o fenómeno chamado “passa a palavra”, quando os clientes recomendam o site a outros potenciais clientes. Forte lealdade dos clientes sustenta o crescimento de longo prazo do negócio.

Na figura 1 Podemos ver como o site na *internet* consegue suportar todo o processo de compra.

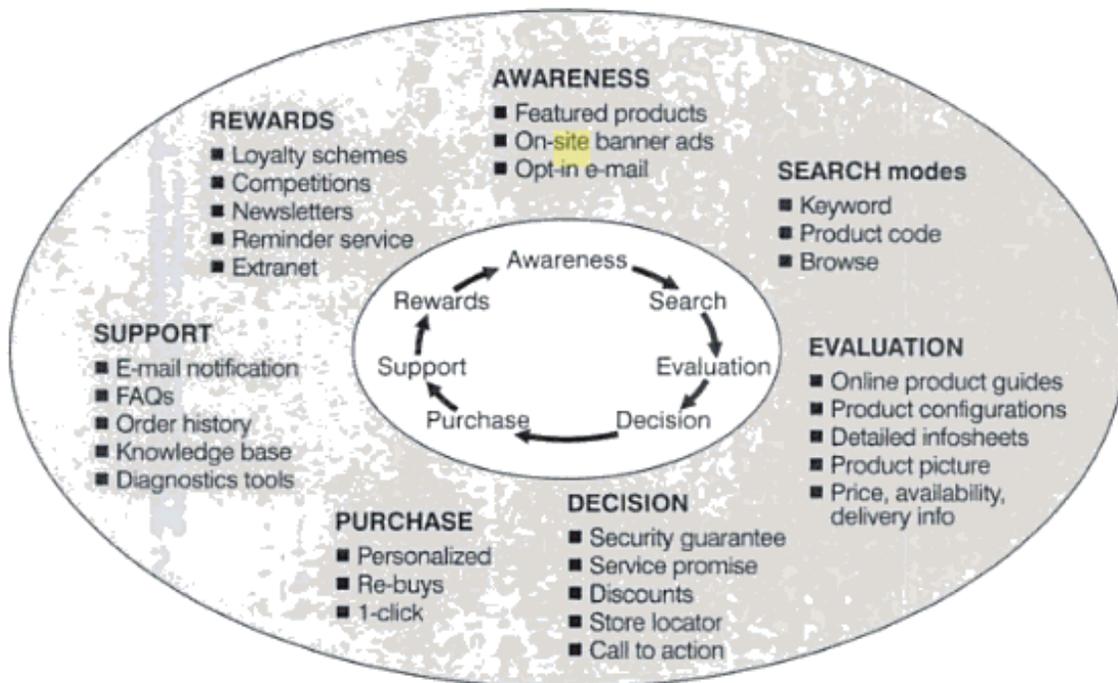


Figura 3– Site como suporte do processo de compra.
Fonte: eMarketing eXcellence, 2008

No mundo *online* a tecnologia torna a segmentação tradicional obsoleta porque nos permite conhecer cada cliente individualmente.

Para podermos ter o perfil de cada cliente devemos obter o mínimo (Dave Chaffey, 2008):

- Ⓐ Quem é? Demografia e psicologia
- Ⓐ O que quer? Necessidade, porque compra?
- Ⓐ Como compra? *Online*, off-line ou misto?
- Ⓐ Quando compra?
- Ⓐ Como nos encontrou?

Para segmentar *online* e fazer PVOs realmente individualizados devemos:

Clarificar os objectivos - dependendo dos objectivos, devem ser utilizadas variáveis de segmentação diferentes (comportamentos dos clientes)

Definição da informação necessária - como as páginas visualizadas na navegação site, a pesquisa feita no motor de busca, qual o site visitado anteriormente, quais as compras feitas no passado ou quais os *Emails* vistos da nossa empresa (ex news letters)

Definição dos pontos de contacto – criar situações onde recolher essa a informação definida.

Implementação – criação de pontos de contacto, obtenção da informação e utilização. (Dionísio *et al*, 2009)

Para um negócio na *internet* a comunicação com os clientes torna-se bastante diferente dos negócios tradicionais. Passamos de um monólogo da empresa para os clientes, para um triólo, entre a empresa, os clientes e os formadores de opinião. Este terceiro elemento do diálogo com grande influência sobre os consumidores deve ser usado pelas empresas em seu benefício. Com o aumento das conversas entre consumidores através de comunidades, *blogs* ou fóruns é essencial fazer com que o passa a palavra trabalhe em nosso benefício. (Dave Chaffey, 2008)

Segundo Dionísio *et al* (2009) verificamos que para recolher informação sobre os clientes e utilização do nosso site podemos recorrer a diferentes aplicações:

Clickstream – registo de onde o utilizador clica na *web* ou aplicação e de campos que preenche.

Web Analytics – recolha e análise de dados sobre utilização do site.

Informação transaccional – transacções executadas com o cliente – análise RFM (recency –venda recente, frequency, Money- valor da venda)

Informação de *email* –ex *newsletters* – taxa de visualização, resposta e conversão (*email* origina visita ao site?)

Cookies – navegação dentro do nosso site – por cliente

Formulários – o cliente preenche info que lhe pedimos

Demografia tradicional – idade, região, sexo, classe social.

2.5. Vender *online*: novas ferramentas – o site

Para Chaffey (2008) hoje em dia o desenvolvimento tecnológico é feito em ritmo acelerado, esta velocidade dá potencial para fornecer ao cliente experiencias únicas e para uma vantagem competitiva das empresas que a souberem utilizar.

Os clientes podem ligar-se à rede através do computador mas não só, cada vez mais temos acesso via tecnologias móveis ou via TV digital.

No centro de qualquer negócio na *internet* está o *Website*. Antes de desenharmos o *Website* devemos definir os objectivos pretendidos para o ponto de venda virtual.

Um bom *Website* tem ter conteúdos de qualidade e ser regularmente actualizado. Os bons sites são também desenhados para boa usabilidade e acessibilidade, tendo sempre em mente a persuasão. Adicionalmente um bom site necessita de uma boa PVO (proposta de valor *online*).

Estética do site também se torna importante, por vezes encontramos sites demasiado elaborados e confusos, que não têm em conta o publico alvo. Para agradarmos ao maior número de clientes possível, o nosso site deve ter um aspecto simples.

Alguns pontos fundamentais em qualquer site são:

- ✓ Logótipo da empresa;
- ✓ Menus e submenus de navegação;
- ✓ *Footer* com referencia a questões leais, e copyright e privacidade;
- ✓ Título de página referindo o conteúdo. (Chaffey, 2008)

De Laudon e Traver (2008) obtemos, na tabela abaixo, um resumo desses objectivos e funcionalidades requeridas:

Funcionalidades e requisitos de informação para um site de <i>e-commerce</i>		
Objectivos de negócio	Funcionalidades do sistema	Requisitos de informação
Exposição de produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Catálogo digital ✓ Base de dados dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Catálogo dinâmico de texto e gráficos ✓ Descrição de produtos, <i>stocks</i> e nível de inventário
Disponibilizar informação sobre Produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tracking de clientes no site 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecimento de cada visita, tratar a informação para identificar percursos dos clientes repetentes e dar respostas adequadas
Realizar transacções	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de pagamento de compras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segurança de domiciliação, múltiplas opções de pagamento
Captar informação sobre clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de dados de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nome, morada, telefone e <i>email</i> de todos os clientes e registos <i>online</i>.
Dar assistência pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de dados de compras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Id de clientes, produtos, data pagamento e data envio
Coordenar programas de marketing e publicidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de campanhas publicidade, <i>adwords</i>, campanhas de <i>email</i>, publicidade em <i>banners</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhamento do comportamento <i>online</i> de potenciais clientes, com campanhas de <i>email</i> e <i>banners</i>
Avaliar eficácia dos programas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tracking no site de relatórios sobre o sistema (Google <i>Analytics</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de visitantes únicos, páginas visualizadas e produtos comprados
Fomentar ligação entre produtos e fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de gestão de inventários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Níveis de stock, Id de fornecedores e contacto, quantidades encomendadas por produto

Tabela 4 - Funcionalidades e requisitos de informação para um site de *e-commerce*.

Fonte: Laudon e Travis, *e-commerce*, 2008

Segundo Donna Gunter (2009) a escolha do nome do Domínio do site é fundamental, um domínio que indica o que a empresa faz, que necessidade de mercado vem colmatar ou uma solução para um problema existente dá ao visitante uma imagem clara do que podem encontrar

no *website*. Antes de reservar um domínio deve ser feita uma lista de palavras-chave que poderiam ser usadas para encontrar o site *online*, que pode incluir a indústria, nicho de mercado ou produtos e soluções que temos para oferecer.

Se necessitamos da versão .COM será boa ideia reservar também outras versões o mesmo nome, como a .ORG ou .NET ou referentes a determinado país, para que concorrentes não obtenham estes domínios.

Para que os clientes encontrem o *website* é essencial que este esteja adaptado aos motores de busca (Google, Yahoo...) e ao próprio cliente. Se nos focarmos em otimizar os *Website* para as palavras-chave que os potenciais clientes estão a utilizar é possível obter superiores listagens nos motores de busca, logo os clientes conseguem encontrar o site mais facilmente. (Nigel T. Packer, 2008)

De Dailton Felipini (2009) verificamos que a *newsletter* é uma boa ferramenta de *email-marketing* que consiste no envio periódico de uma mensagem de correio electrónico aos clientes e visitantes cadastrados no site. A *newsletter* disponibiliza ao cliente informação sobre os produtos e promoções da empresa e ajuda a gerar confiança pela exposição da marca. Os resultados da implantação de uma *newsletter* são lentos mas constantes e podemos medi-los pela taxa de conversão (nº de acessos ao site que a *newsletter* gerou).

Na implementação de uma *newsletter*, dois aspectos merecem especial atenção:

O que enviar - O conteúdo é de fundamental importância. Um bom conteúdo é aquele que gera algum benefício para o leitor, por exemplo informação promocional, um concurso ou informação sobre temas de interesse.

Para quem enviar - No *email-marketing* em geral e, particularmente, no envio de uma *newsletter*, é essencial a existência de uma lista de distribuição de pessoas que autorizaram este tipo de comunicação, não devem ser enviadas para desconhecidos.

2.6. Fidelizar

A gestão da fidelização deve ter como alicerce a construção e manutenção de uma boa base de dados de cliente que inclua toda a informação disponível sobre os clientes e respectivo relacionamento com a empresa.

Na relação com o cliente a empresa deve ter em conta as seguintes máximas:

KISS – “*keep it simple stupid*” – devemos ser claros e inequivocamente compreendidos;

WIFM- “*What’s in it for me?*” – explicar a cada interacção a mais-valia para o cliente.

Devemos definir à partida algumas regras para a construção da base de dados, como os campos necessários para a segmentação, definir campos de preenchimento obrigatório para selecção do cliente. Devemos ainda dar destaque à afirmação “ esta informação não será partilhada com outras organizações”. (Chaffey , 2008)

No mundo digital os fenómenos de fidelização dos clientes, ou o inverso afastamento, são muito mais céleres e intensos, essencialmente devido aos fenómenos de *passa a palavra*, particularmente nas redes sociais.(Dionísio *et al*, 2009)

Para manter os clientes interessados temos que actualizar o site regularmente com conteúdos que lhe interessem. Alguns exemplos são:

1. Artigos – o cliente terá algo para ler e informação sobre assuntos que lhe interessam
2. Concursos – quando um cliente se regista para um concurso, a informação deve ser aproveitada para incluir o registo nas *newsletters*. A chave é alterar o concurso frequentemente para garantir o interesse dos clientes.
3. Cartões de desconto – descontos para próximas compras fomentam próximas visitas ao site. Pode ser um desconto percentual, transporte e entrega grátis ou uma oferta com a compra efectuada.
4. Fóruns - um fórum animado mantém os clientes em contacto permanente com o site. Podemos fazer um fórum no próprio site ou utilizar outros fóruns.
5. *Blog* – As pessoas interessam-se por aquilo que temos para dizer. O *blog* permite manter os clientes ao corrente de assuntos interessantes e de adicionar palavras-chave ao site.
6. *Newsletter* – tal como já referimos a *newsletter* é uma ferramenta muito importante de contacto com o cliente.(Moya, 2009)

De Gay, Chalesworth e Esen (2007) verificamos que uma ferramenta de CRM integrada que acrescenta valor às experiências dos clientes, aproximando-os da empresa, os ouve e corresponde às suas necessidades é uma vantagem competitiva importante.

Este tipo de ferramenta pode servir vários propósitos, tais como: encorajar o cliente a comprar; fazer marketing automático via correio electrónico; “data mining” para identificar novos segmentos; personalizar as recomendações automáticas de produtos; fornecer serviço ao cliente *online* e monitorizar a qualidade.

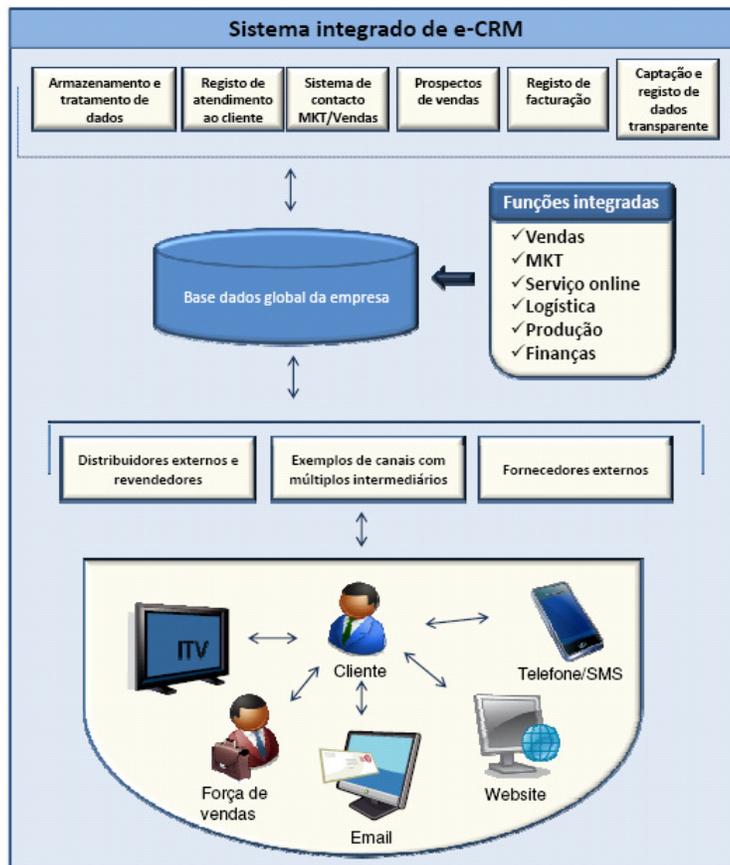


Figura 4 – Sistema integrado de e-CRM
 Fonte: Adaptado de Gay, Charlesworth e Esen

A maioria dos problemas relacionados com serviço ao cliente são com pagamentos, cliente que compra o produto errado e pede troca, indisponibilidade do site ou dificuldades na entrega de produtos físicos. Um bom serviço ao cliente é essencial para o sucesso do negócio.

É necessário definir algumas regras base para o serviço ao cliente. Por exemplo:

- ⚡ Haverá alguém contratado para gerir as questões de serviço ao cliente?
- ⚡ Qual são os tempos de resposta aceitáveis? Se for mais que algumas horas é necessário o envio de *email* automático de confirmação referindo tempos máximos de resposta.

Ainda de Moya (2009) verificamos que os três sistemas de suporte ao cliente mais populares são:

- ✓ *Email* normal- devemos considerar a utilização de mailbox única para questões e serviço ao cliente, para facilitar a gestão de reclamações.
- ✓ Scripts de contacto – estes scripts permitem que a informação seja preenchida num formulário numa página de contactos. O script envia posteriormente um *email* para a mailbox de reclamações.
- ✓ Scripts de *help desk* – o cliente terá que se registar antes de introduzir um pedido, desta forma são eliminados a maioria dos assuntos não genuinamente de suporte. Cada pedido é identificado univocamente e guardado numa base de dados.

2.7. Planear um negócio *online*

Para planear um negócio *online* é necessário fazer primeiro a análise da situação e contexto do negócio a implementar. Depois de analisarmos o contexto geral devemos passar à tradicional análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

Segundo Todo Bom (2009). a análise SWOT funciona como uma fotografia da situação num determinado momento, não tendo incorporada a variável tempo. Para incluir esta variável podemos recorrer à SWOT Sistémica que nos permite um diagnóstico estratégico mais correcto.

Challenge: quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?

Constraint: quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?

Alertness: quais são as forças que permitem á empresa superar possíveis ameaças?

Danger: quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?



Figura 5 – SWOT Sistémica

Fonte: Todo Bom, Luis << A Systemic approach to the Swat analysis>>, 2009

Depois da análise do **contexto**, que nos diz onde estamos, devemos definir:

Objectivos – indicam para onde a empresa quer ir;

Estratégia - sumariza como a empresa vai atingir os objectivos e serve de guia para todas as decisões tácticas;

Tácticas/ acções - são o detalhe da estratégia, actividades que levam a empresa a concretizar a estratégia, são as tarefas reais a desempenhar.

Para monitorizar o desempenho da estratégia devemos controlar alguns indicadores importantes como as vendas *online*, # subscrições, taxas de conversão, # visitantes novos, # visitantes reincidentes, duração média da visita, nº médio de páginas visitadas, páginas mais populares, origem do tráfego, níveis de conhecimento da marca e satisfação dos clientes.

Se algum dos indicadores acusar insucesso de tácticas, devemos tomar medidas correctivas imediatas para que a empresa se volte a aproximar dos objectivos.

Finalmente devemos definir a alocação de recursos para operacionalizar o negócio *online*, dividimos os recursos em três grupos – Rhs (recursos humanos), dinheiro e tempo.

- Será necessário definir quantas pessoas são necessárias para lidar com os *emails* e telefonemas, ou podemos automatizar esta função? Podemos também recorrer a outsourcing de certas funções, como as entregas, avaliar quem vai actualizar o site, e analisar os indicadores de controlo.
- Devemos alocar um *budget* para todos os recursos necessários, sejam de Rhs, de ferramentas, publicidade ou consumíveis. Deve ser também definido um fundo de maneio para a operação diária do negócio. Os custos devem ser optimizados, procurando oportunidades sem custo, como a troca de *banners* entre sites ou parcerias que fomentem reconhecimento da marca.
- O tempo é habitualmente um dos recursos mais preciosos. No mundo em rede trabalhamos com escalas de tempo muito menores, é possível desenhar e entregar uma campanha *online* em alguns dias, e não semanas como no marketing tradicional. Devemos ser capazes de dar respostas rápidas às solicitações, correndo o risco de perder oportunidades se não o fizermos. (Chaffey, 2008)

Ainda por Chaffey (2008) sabemos que, num negócio *online*, a securização ganha uma maior relevância, devido à proliferação de desafios como as fraudes de cartões de crédito, o *denial of service* (tentativa de overload do site por fonte externa), vírus ou roubo de informação e propriedade intelectual. Felizmente existem soluções como as *firewalls*, os filtros e encriptação de dados.

Para criar um negócio *online* temos que percorrer os seguintes passos:

- ✓ Estabelecer uma visão – devemos ter uma ideia clara do que queremos fazer e que benefícios tirar;
- ✓ Definir equipa de trabalho;
- ✓ Definir requisitos de implementação;
- ✓ Desenhar a arquitectura do negócio – definir processos de negócio, fornecedores, distribuidores. Definir se vamos recorrer a parcerias.
- ✓ Desenvolver, testar e lançar o site.
- ✓ Monitorizar, medir e fazer benchmarking.

3. Quadro de Referência

Neste capítulo é feito o resumo dos aspectos mais importantes da revisão da literatura e a sua aplicabilidade no plano de negócios.

Foram considerados 4 grandes temas na revisão da literatura:

- ✓ Planear um negócio *online*
- ✓ O site e ferramentas
- ✓ O cliente *online*
- ✓ Fidelização

Na figura 4 podemos ver um esquema dos pontos mais relevantes e matriz de influências entre os diferentes pontos.

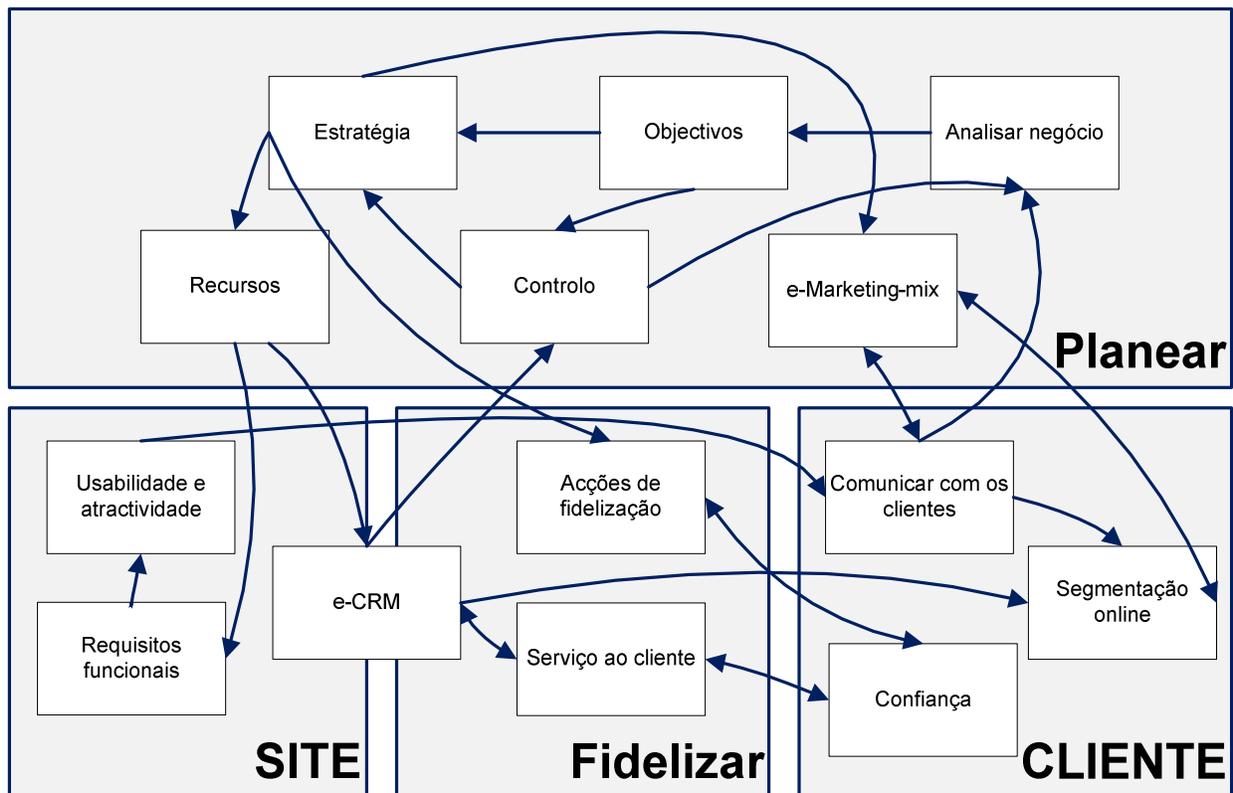


Figura 6 – Matriz de influências entre temas chave a aplicar no PN.

Para facilitar o enquadramento no plano de negócios, na tabela 5 vemos uma breve descrição de cada tema a sua aplicabilidade prática.

	Tema	Descrição	Aplicar no Plano de Negócios
Planear	Analisar negócio	Fazer a análise da situação e contexto do negócio a implementar, devemos utiliza a tradicional análise SWOT e incorporar o factor tempo fazendo a SWOT sistémica.	Analisar o contexto do e-commerce e do negócio específico da empresa. Fazer Swot sistémica da empresa a analisar.
	Objectivos	Com base na análise da situação definir objectivos SMART para o negócio. Um bom ponto de partida é a análise dos 5Ss: Sell, Serve, Speak, Save, Sizzle.	Definição dos objectivos claros a atingir pela proposta em análise.
	Estratégia	Baseando nos objectivos definidos devemos decidir como os atingir. Após a definição da estratégia definimos as táticas e acções concretas.	Definição da estratégia para a empresa atingir os objectivos e descrição das acções.
	e-Marketing Mix	Definição do marketing-mix para a empresa, numa orientação virada para serviços e cliente. Baseando no modelo dos 7Ps e incluindo +1 para as Parcerias.	Definição dos 7Ps+1 para a realidade contextual da empresa de vendas online.
	Controlo	Devemos definir e monitorizar alguns indicadores essenciais, como # subscribers, visitas, vendas, entre outros.	Definir indicadores e forma de monitorização, seja por ferramentas existentes (google analytics) ou por scripts no próprio site.
	Recursos	Temos que considerar os três tipos de recursos: Rhs, dinheiro tempo.	Decidir quantas pessoas serão necessárias para operacionalizar negócio e quando. Definir budget inicial e de fundo de maneo. Contabilizar tempo necessário para gerir negócio e site.
Cliente	Comunicar com os clientes	Definir PVO clara com base nos interesses do mercado e envolvente. Devemos comunicar sempre de forma clara e dar expectativas realistas.	Definir PVO realista face a envolvente do negócio online e concorrência. Criar news letter informativa.
	Confiança	O negócio de vendas online depende muito da confiança dos clientes. Será necessário passar imagem de integridade e ter em atenção não lograr as expectativas do cliente.	Ter atenção aos certificados do site. Responder aos clientes com cuidado e não dar expectativas irrealistas. Agir sempre de forma profissional. Ter uma política de devolução e garantias.
	Segmentação online	A segmentação online é individualista. Devemos reconhecer o máximo de informação do cliente e registar os seus interesses e life cycle na empresa, para fazer propostas de valor realmente interessantes.	Definir que tipo de dados nos interessam, criar base de dados e recolher informação dos clientes. Manter BD actualizada.
Site	Requisitos funcionais	Devemos definir todas as funcionalidades que pretendemos no nosso site: informativo, transacções, assistência pós-venda entre outros. Com base nas funcionalidades pretendidas especificamos os requisitos de programação e informação.	Definir as funcionalidades e se são pretendidas logo no arranque ou para desenvolvimento futuro. Quantificar custos com os desenvolvimentos.
	Usabilidade e atractividade	Devemos ter em atenção a usabilidade e atractividade do site, tanto pelo seu aspecto gráfico como pelos conteúdos	Fazer desenho do site, de acordo com o publico alvo. Ter em atenção s conteúdos e a facilidade de navegação. Importante a rapidez do site e a facilidade em encontrar informação.
Fidelização	Acções de fidelização	Para garantirmos que os clientes voltam ao nosso site devemos desenvolver algumas acções parao atrair.	Desenvolver a newsletter, incluir artigos no site, fazer promoções pontuais, possibilidade de criar um blog, ou outras acções que possam atrair o cliente.
	e- CRM	Uma ferramenta de CRM possibilita tirar melhor partido da segmentação online, e melhora a comunicação com o cliente.	Definir os requisitos para a ferramenta de CRM, validar beneficio de desenvolver a ferramenta desde o início ou mais tarde. Quantificar custos.
	Serviço ao cliente	Um bom serviço ao cliente pode ditar o sucesso de um negócio online. É uma vertente do negócio que não pode ser descuidada.	Definir SLAs para a resposta ao cliente e se existirá um Rh dedicado a esta função. Analisar possibilidade de automatizar algumas funções. Decidir meio de suporte (email, telefone...)

Tabela 5 – Resumo de temas a ter em consideração no Plano de Negócios

4. Análise de Mercado – Actual e futura

4.1. Tendências do mercado

A evolução da utilização da *internet* tem crescido de forma sustentável nos últimos anos, sendo utilizada nos dias de hoje por mais de um bilião e seiscientos milhões de pessoas. Sendo a taxa de penetração de somente 7% em África, 18% na Ásia, 30% na América latina e 50% na Europa o seu potencial de crescimento é ainda enorme.

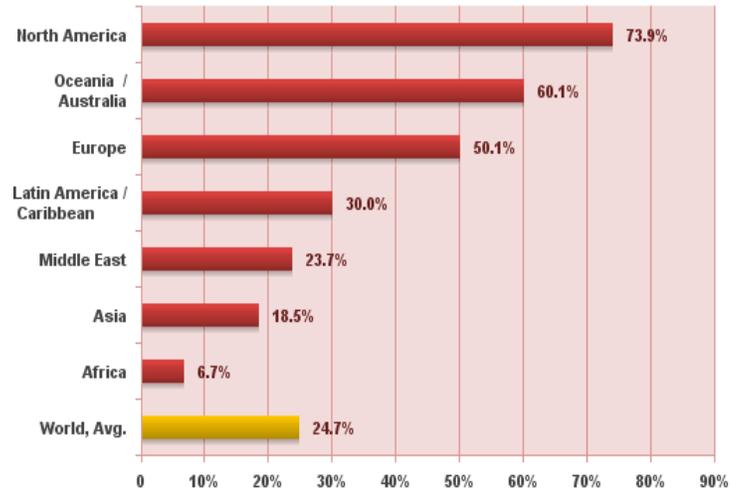


Figura 7 – Taxa de penetração da *internet*

Fonte: <http://www.internetworldstats.com>, 30 Junho 2009

Em Portugal o número de utilizadores era de 4.450.800 e a taxa de penetração da *internet* de 41.6% segundo informação do ITU em Junho de 2009

O mercado do comércio *online* está ainda a dar os seus primeiros passos, já que a percentagem de utilizadores de comércio electrónico é ainda muito baixa, como podemos ver abaixo, tabela referente a Portugal.

Utilizadores de comércio electrónico, 2004-2008				
Unidade: %				
2004	2005	2006	2007	2008
2.9	3.7	4.7	5.8	6.4

Tabela 6– Percentagem de utilizadores de comércio electrónico em Portugal

Fonte: INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2008

Apesar da baixa percentagem de utilizadores do comércio electrónico em Portugal verificamos que o crescimento tem sido muito rápido, passando dos 2,9% em 2004 para 6,4% de utilizadores em 2008. Como vimos na revisão da literatura, as classes etárias mais novas têm uma

percentagem de utilização muito elevada o que dá indicações muito positivas do potencial de crescimento deste tipo de canal.

Como podemos ver na tabela 7, a *internet* continua a ser mais utilizada para a compra de livros, revistas e de viagens, muito devido à excelente oferta deste tipo de serviços pela Amazon no primeiro caso e pela proliferação de agências de viagem com canal na *internet*.

É importante percebemos que as roupas e equipamentos desportivos estão em terceiro lugar na lista de produtos mais vendidos pela *internet*, já que a G2R se enquadra nesta categoria.

Produtos encomendados através da <i>Internet</i>	
Ano: 2008	Unidade: %
Produtos	
Comida/artigos de mercearia	18.0
Artigos para a casa (ex. mobílias, brinquedos, etc.)	14.0
Filmes/Música	18.4
Livros/Revistas/Jornais/Material <i>e-learning</i>	33.7
Roupas, equipamentos desportivos	25.5
Software informático (incluindo jogos de vídeo)	20.5
Hardware informático	14.3
Equipamento electrónico (ex. câmaras digitais, Hi-Fi, etc.)	23.2
Aquisição de acções na bolsa/serviços financeiros/seguros	9.2
Viagens e alojamento	39.4
Bilhetes para espectáculos/eventos	21.0
Lotarias e apostas	8.3

Tabela 7 - Produtos encomendados através da *internet*.

Fonte: INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2008

Verificamos que a forma de pagamento mais utilizada na *internet* continua a ser o Cartão de crédito, seguido pelo pagamento no acto de entrega e pelo pagamento multibanco, é importante que o site disponibilize este tipo de pagamentos.

Modos de pagamento utilizados em comércio electrónico	
Ano: 2008	Unidade: %
Modos de pagamento	
Pagamento <i>online</i> através de cartão de crédito	51.5
Pagamento por <i>Internet banking</i>	17.3
Pagamento por multibanco	30.9
Pagamento no acto da entrega	36.7
Outro	8.1

Tabela 8 - Produtos encomendados através da *internet*.

Fonte: INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2008

A análise do ponto de vista do canal escolhido (*internet*) para chegar ao consumidor no mercado nacional é bastante positiva, dado o potencial de crescimento e as tendências verificadas nos escalões etários mais jovens.

O registo de motociclos em Portugal tem vindo a sofrer uma diminuição que este ano se torna mais crítica devido à crise financeira.

O acumulado de registos em Agosto de 2009 face ao período homólogo do ano passado teve uma quebra de 12%, ficando nos 7174 novos registos. No entanto é notória uma recuperação nos meses de Julho e Agosto sendo que neste último em comparação com o homólogo do ano passado houve uma subida de 45% de registos, segundo dados do site <http://www.acap.pt/> em Setembro de 2009.

Uma possível explicação para a subida poderá ser a alteração ao código da estrada que prevê a autorização de condução de motociclos até 125cc e 11Kw de potência com carta de automóvel, Lei 78/2009 de 13 de Agosto.

Esta nova lei parece ter dado novo fôlego ao sector que finalmente apresenta uma recuperação nas vendas. No final de 2007 tínhamos um total de 160.000 motociclos registados segundo dados do site <http://www.autoinforma.pt> em Dezembro de 2007.

O potencial do mercado Brasileiro é muito superior ao nacional já que apresenta uma taxa de penetração da *internet* de 34%, com grande possibilidade de crescimento, mas que representa hoje um mercado de mais de 67 milhões de utilizadores, segundo dados do site <http://www.internetworldstats.com> em Junho de 2009.

O Brasil tem um vasto parque de motociclos, segundo o DENATRAN (departamento nacional de transito) existem já perto de 11.600.000 motociclos registados no Brasil. Sendo que mais de 2.902.000 estão registados em São Paulo e perto de 473.000 no Rio de Janeiro. O facto de São Paulo ter um volume tão elevado de motociclos registados facilita a entrada da G2R neste mercado, já que pode focar-se somente nesta cidade, limitando a dispersão dos recursos.

4.2. Concorrentes

A concorrência em Portugal resume-se essencialmente a lojas locais de pequena dimensão e com limitada diversidade de marcas. Não existe um líder de mercado, nem existem ofertas ao nível nacional.

No mercado internacional existe a concorrência da loja Motocard (<http://www.motocard.com>) em Espanha, que é um forte competidor com várias lojas físicas instaladas no país vizinho e oferta *online*. A G2R terá sempre que ter em atenção este forte concorrente e monitorizar de perto a proposta de valor que apresenta. Existe ainda a loja *online* FC Moto (<http://www.fc-moto.de>) Alemã, que não se apresenta como um concorrente tão agressivo devido aos preços mais elevados e a baixa atractividade do site.

Comparando o PVP+ Portes do capacete *NOLAN N43 AIR NCOM BL-5*

Preço G2R - 199.90 € + 9,50€ = 209,40€

Preço Motocard - 199.95 € + 12,95 € = 212,90€

Preço FC Moto - 205.70 € + 9,90 € = 215,60€

Preço loja tradicional – superior a 250€

4.3. Oportunidades

✓ Grande crescimento das compras pela *internet*

Como vimos o crescimento das compras pela *internet* tem sido muito elevado nos últimos anos, e é expectável que continuem a crescer.

✓ Sem concorrência no mercado nacional para este modelo de negócio

Inexistência em Portugal de outra loja *online* de equipamento para motas, sendo a concorrência feita somente por pequenas lojas locais.

✓ **Empresa à escala nacional por utilizar o canal *internet***

Sendo o canal utilizado a *internet*, a empresa chega a todo o mercado nacional.

✓ **Possibilidade de expansão internacional para o Brasil**

O mercado Brasileiro representa um valor muito superior ao Português e continua em expansão. Os custos baixos para a internacionalização fazem desta possibilidade uma excelente oportunidade.

✓ **Possibilidade de parcerias com outras empresas**

Parcerias com empresas do meio para potenciar notoriedade de marca. Parcerias B2B para aumentar carteira de clientes.

✓ **Nova lei que permite conduzir motociclos (até 125cc) com carta de automóvel**

Nova lei que possibilita o alargamento do mercado potencial. Crescimento dos utilizadores de motociclos.

✓ **Possibilidade de participar em eventos que aumentam a notoriedade da marca**

Participação no nacional de velocidade, patrocínio de cursos de piloto e eventos de motoclubes aumentam notoriedade de marca.

4.4. Ameaças

✓ **Negócio facilmente reproduzível**

Devido a baixo investimento inicial existe alguma facilidade na reprodução do modelo de negócio.

✓ **Concorrência dos sites estrangeiros**

Existe uma grande concorrência de sites estrangeiros de empresas com maior capacidade de investimento.

✓ **Crise financeira**

Com a crise financeira assistimos esse ano a um menor registo médio de motas e diminuição do poder de compra dos clientes.

✓ **Alguma desconfiança em relação às compras pela *internet***

Existe ainda alguma desconfiança dos clientes em relação à segurança das compras pela *internet*, embora essa desconfiança tenda a desaparecer com as novas gerações.

✓ **Possível dificuldade em dar resposta a um crescimento rápido**

A pequena dimensão da empresa, com poucos Rhs e capacidade de investimento limitada pode dificultar a resposta a um crescimento rápido de encomendas.

5. Análise Interna

5.1. Pontos fortes

✓ **Baixos custos fixos do negócio**

Inexistência de custos fixos com infoestruturas (loja, armazém), necessidade de poucos recursos humanos e a ausência de stock levam a uma estrutura de custos fixos muito leve.

✓ **Independência dos importadores.**

Por ser uma loja *online* não existe imposição do preço de venda, as lojas tradicionais têm preços controlados pelo importador.

✓ **Preços competitivos**

A independência de importadores que fixam os preços dos produtos e a estrutura de baixos custos fixos permite à empresa oferecer preços muito competitivos.

✓ **Controlo tecnológico do negócio**

Bons conhecimentos dos produtos para motociclistas e de IT permitem aos sócios gerentes ter um domínio tecnológico do negócio.

✓ **Site funcional e apelativo**

Site com funcionalidades de busca, várias formas de pagamento, com certificado de segurança e com simplicidade de navegação.

✓ **Elevada integração e visibilidade no nicho de mercado**

Ambos os sócios gerentes são conhecidos no meio motard, sendo um dos gestores piloto do nacional de velocidade e o outro dirigente do clube BMW.

✓ **Gestores jovens e inovadores**

Os gestores são jovens, ambiciosos, dinâmicos e empreendedores. O recurso à consultadoria externa em gestão dá à gestão do negócio maior consistência.

✓ **Plano de desenvolvimento bem estruturado**

Um plano de desenvolvimento realista, ambicioso e bem estruturado, que inclui várias parcerias e internacionalização para o Brasil.

5.2. Pontos fracos

✓ **Marca nova no mercado**

Marca ainda sem referências no mercado, com necessidade de criar notoriedade e angariar carteira de clientes.

✓ **Elevados tempos de entrega**

Inexistência de *stocks* e dependência de um entregador leva a maiores tempos de entrega ao cliente.



Figura 8 – Logótipo G2R

✓ **Pouca diversidade de fornecedores**

Pouca diversidade de fornecedores induz a menores margens sobre vendas, e aumenta o risco de rotura de *stocks*.

✓ **Inexistência de *showroom***

A falta de *showroom* leva a uma menor credibilidade na marca devido a menores evidências físicas.

✓ **Falta de recursos humanos**

Opção de manter custos fixos baixos no arranque leva a uma maior esforço de gestão e suporte ao cliente. Risco de não dar o serviço ao cliente desejável.

6. Análise Competitiva

6.1. Swot

Depois de fazermos a análise externa e interna podemos fazer a SWOT que nos permite tirar conclusões sobre a análise efectuada.

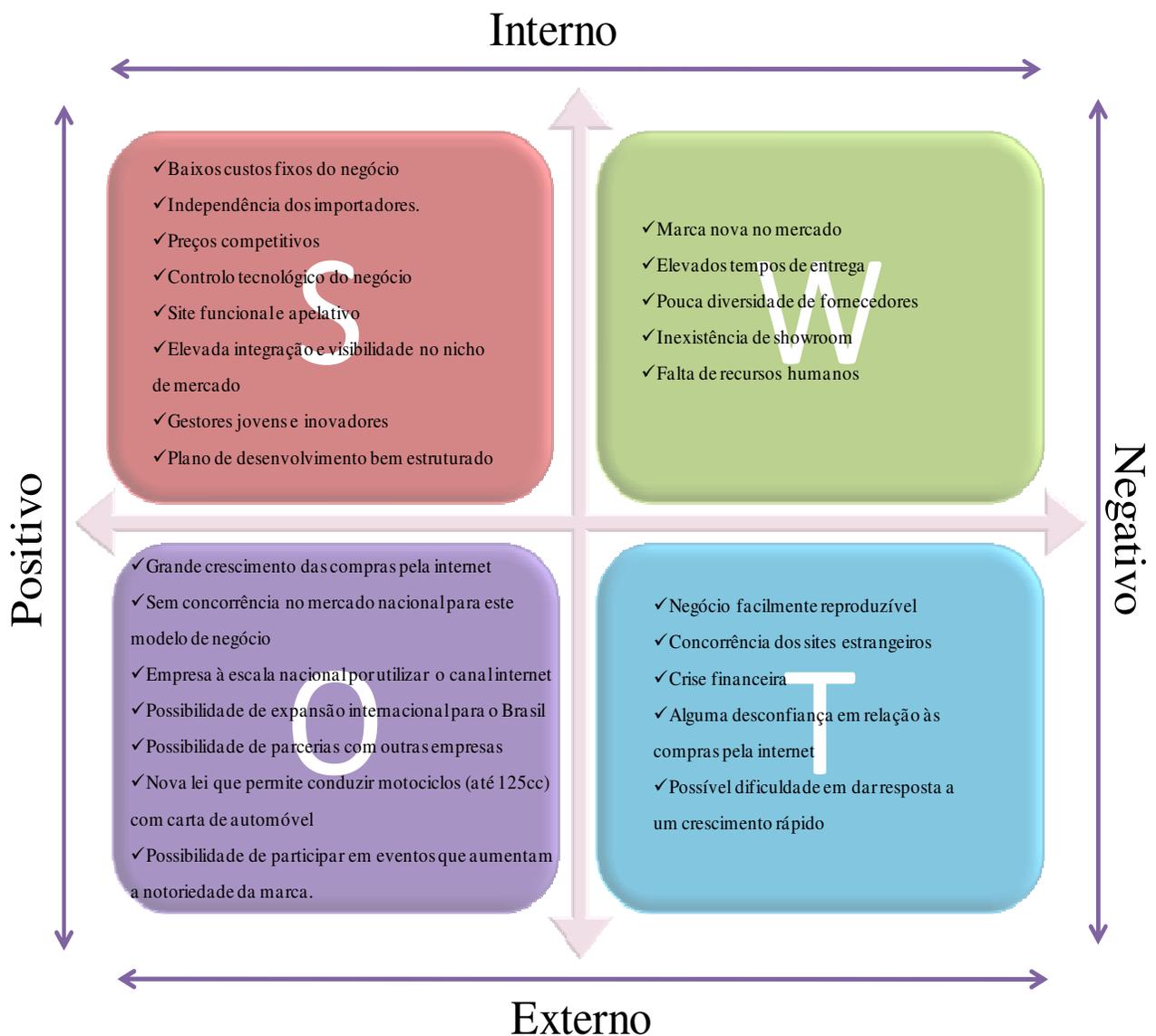


Figura 9 – Análise SWOT.

Passamos à identificação dos pesos e estimativa de evolução de cada ponto detectado anteriormente.

Pontos Fortes (stenghts)	Impacto no negócio			Tendência		
	E	M	F	↗	=	↘
Baixos custos fixos do negócio	X				X	
Independência dos importadores		X			X	
Preços competitivos	X				X	
Controlo tecnológico do negócio		X		X		
Site funcional e apelativo		X		X		
Elevada integração e visibilidade no nicho de mercado			X		X	
Gestores jovens e inovadores		X			X	
Plano de desenvolvimento bem estruturado		X			X	

Tabela 9 – Análise SWOT - Pontos fortes

Os pontos fortes mais relevantes são os baixos custos fixos e os preços competitivos.

Pontos Fracos (weaknesses)	Impacto no negócio			Tendência		
	E	M	F	↗	=	↘
Marca nova no mercado		X				X
Elevados tempos de entrega	X				X	
Pouca diversidade de fornecedores	X					X
Inexistência de showroom			X		X	
Falta de recursos humanos		X				X

Tabela 10 – Análise SWOT - Pontos fracos

Os pontos fracos mais críticos são a limitação na capacidade de investimento, os elevados tempos de entrega e a pouca diversidade de fornecedores.

Ameaças (Threats)	Impacto no negócio			Tendência		
	E	M	F	↗	=	↘
Negócio facilmente reproduzível	X			X		
Concorrência dos sites estrangeiros	X				X	
Crise financeira		X				X
Alguma desconfiança em relação às compras pela internet		X				X
Possível dificuldade em dar resposta a um crescimento rápido	X				X	

Tabela 11 – Análise SWOT – Ameaças

As ameaças mais relevantes são a fácil reprodutibilidade do modelo, a concorrência de sites estrangeiros e a dificuldade em responder a um crescimento rápido.

Oportunidades (opportunities)	Impacto no negócio			Tendência		
	E	M	F	↗	=	↘
Grande crescimento das compras pela internet		X		X		
Sem concorrência no mercado nacional para este modelo de negócio	X					X
Empresa à escala nacional por utilizar o canal internet	X				X	
Possibilidade de expansão internacional para o Brasil	X			X		
Possibilidade de parcerias com outras empresas		X			X	
Nova lei que permite conduzir motociclos (até 125cc) com carta de automóvel			X		X	
Possibilidade de participar em eventos que aumentam a notoriedade da marca			X		X	

Tabela 12 – Análise SWOT - Oportunidades

As oportunidades mais importantes são a falta de concorrência nacional neste modelo de negócio, ser uma empresa à escala nacional devido ao canal escolhido e a possibilidade de expansão para o Brasil.

6.2. Swot sistémica

Para termos uma visão evolutiva da Swot deve ser desenvolvida a Swot Sistémica, que nos permite perceber como as nossas forças e fraquezas da empresa que podem influenciar as oportunidades e ameaças, tipificando as seguintes variáveis:

Challenge: quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?

Constraint: quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?

Alertness: quais são as forças que permitem á empresa superar possíveis ameaças?

Danger: quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?

Na tabela 13 é feita a análise das variáveis descritas, confrontando as oportunidades e ameaças com os pontos fracos e fortes da empresa:

Challenge: quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?
Plano desenvolvimento bem estruturado permite a expansão para o mercado Brasileiro Elevada integração e visibilidade dos promotores no nicho de mercado permite fazer parcerias com outras empresas Gestores jovens e inovadores permitem a participação em eventos que aumentam a notoriedade da marca
Constraint: quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?
Marca nova no mercado torna mais difíceis as parcerias com outras empresas Elevados tempos e entrega podem dificultar expansão para o Brasil
Allertness: quais são as forças que permitem á empresa superar possíveis ameaças?
Gestores jovens e inovadores dificultam a fácil cópia do modelo de negócio Elevada integração e visibilidade no nicho de mercado diminui a desconfiança em relação às compras pela <i>internet</i> Preços competitivos diminuem a concorrência dos sites estrangeiros Baixos custos fixos do negócio amortecem o efeito da crise financeira Preços competitivos amortecem o efeito da crise financeira Plano de desenvolvimento bem estruturado diminui a dificuldade em dar resposta a um crescimento rápido
Danger: quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?
Marca nova no mercado dificulta a luta com a concorrência dos sites estrangeiros Falta de recursos humanos pode dificultar a capacidade em dar resposta a um crescimento rápido Elevados tempos de entrega podem gerar desconfiança em relação às compras pela <i>internet</i>

Tabela 13 – Swot sistémica

A empresa deve ficar especialmente atenta aos itens da variável *Danger*, mantendo-os sob monitorização e tentando ultrapassar as fraquezas referidas.

6.3. Modelo das 5 Forças de Porter

Os clientes tem baixa capacidade negocial, essencialmente porque não há alternativas no mercado nacional com condições de preço mais vantajosas.

A rivalidade é baixa porque não existe outra empresa em Portugal a operar no mesmo perfil de negócio. As lojas tradicionais têm uma zona de acção limitada (não são à escala nacional) e praticam preços mais elevados.

Existe uma elevada a possibilidade de novas empresas passarem a competir com o mesmo modelo de negócio já que é facilmente reproduzível, logo a força exercida por esta vertente é alta.

A pressão dos produtos substitutos é baixa, porque não existem bens ou serviços alternativos à satisfação das mesmas necessidades no mercado nacional.

O poder negocial dos fornecedores é médio, embora não possam limitar o preço de venda dos produtos, podem ainda fazer alguma pressão em relação a condicionantes de stock e tempos de entrega especialmente devido à actual baixa diversidade de fornecedores da empresa.

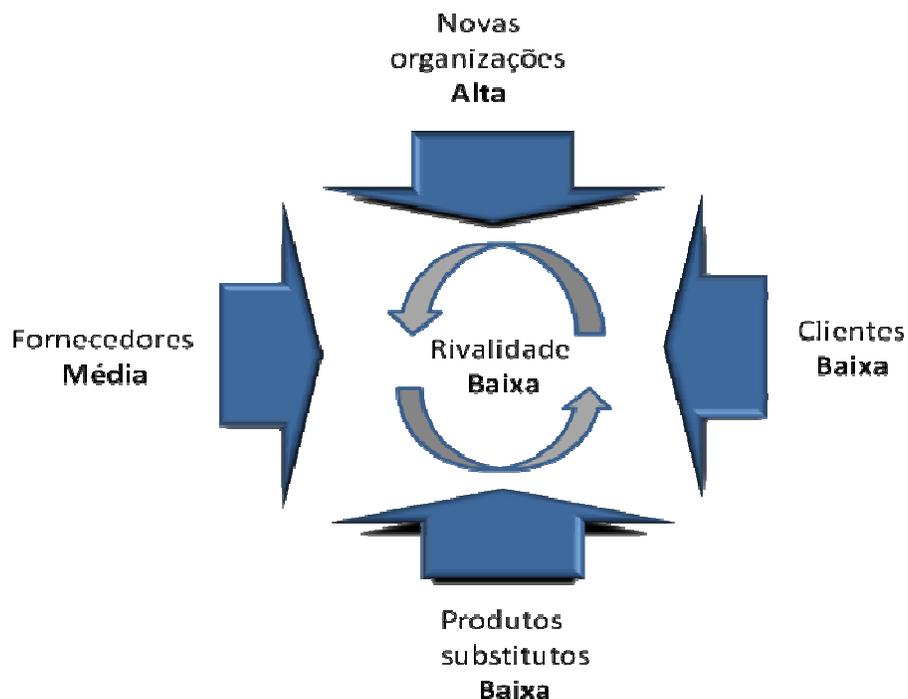


Figura 10 – Modelo das 5 forças de Porter

6.4. Factores críticos de sucesso

Da SWOT sistémica conseguimos perceber que há algumas fraquezas que podem limitar o sucesso da iniciativa.

- ✓ A médio prazo será também crucial que a seja contratado um RH para tratar da parte operacional das encomendas e do serviço ao cliente, algo que só pode ser feito depois de conseguido o financiamento inicial.
- ✓ A renegociação dos contratos com distribuidores irá também melhorar os tempos de entrega, factor também relevante para o sucesso do negócio.
- ✓ Finalmente a empresa tem que conseguir aumentar a notoriedade da marca no mercado, objectivo fundamental para o sucesso do negócio.

É ainda essencial que a empresa consiga a curto prazo aumentar a capacidade de investimento, com recurso a financiamento bancário.

7. Objectivos e estratégia

7.1. Visão, Missão e Valores

Missão

Somos uma empresa orientada ao crescimento, cuja ambição é sermos os melhores no comércio de equipamento para motociclistas.

Temos a determinação de apresentar sempre um preço competitivo, uma elevada qualidade de serviço para os nossos clientes e uma mais-valia para os nossos parceiros.

Visão

Ambicionamos ser líderes de mercado no comércio de equipamentos para motociclistas, surpreendendo sempre com novas abordagens ao negócio.

Valores

Ambição

Sermos os melhores no mercado português

Expandirmos para mercados internacionais

Inovação

Criar sempre novas propostas de valor para os clientes e parceiros

Termos a capacidade de surpreender o mercado

Orientação para o Cliente

O cliente vem sempre em primeiro lugar, é para ele que trabalhamos

Queremos oferecer sempre um serviço de qualidade para o cliente

Confiança

Queremos conquistar a confiança dos nossos clientes, agindo sempre com integridade.

Garantimos uma relação de transparência com os nossos fornecedores e parceiros.

7.2. Objectivos

Nesta fase é necessário definir objectivos claros para que possamos dirigir os nossos recursos no sentido da sua concretização. Os objectivos da empresa têm essencialmente 3 vertentes, as vendas /margens, a comunicação/notoriedade de marca e a fidelização dos clientes:

✓ *Vendas:*

Aumento do volume de vendas em 40% ao ano até 2012

✓ *Notoriedade de marca:*

Aumento do número de visitas ao site em 200% por ano até 2012;

Aumento do número de clientes registados em + 100% por ano até 2012.

✓ *Fidelização dos clientes:*

Frequência de contacto, 30% dos clientes com segunda compra até final 2010, e 50% até 2011;

Menos de 5% insatisfeitos no inquérito de satisfação anual de 2010.

✓ *Aumentar margens:*

Aumentar margem de vendas em 5% até final de 2010.

7.3. Estratégia

Objectivo – Vendas

A estratégia para este objecto passa por fazer parcerias com outras entidades e pela aposta na internacionalização para o Brasil.

Objectivo – Notoriedade de Marca

Será constituída uma pequena equipa para o campeonato de velocidade e possibilidade de acompanhamento da evolução pelos clientes e pelo aumento da comunicação com o cliente
Abertura de *show-room* para aumentar comunicação dos clientes com a marca.

Objectivo – Fidelização dos clientes

Desenvolver o sistema de informação de gestão da empresa e o inquérito anual de satisfação.

Objectivo – Aumentar margens

Diversificar a lista de fornecedores de produtos e renegociar contractos com empresas de distribuição.

7.4. Acções concretas

Parcerias

- ✓ Contactar Motoclubes e fazer parcerias com base em benefícios para associados.
- ✓ Fazer acordos com grandes empresas para que s colaboradores tenham acesso a descontos.

Internacionalização

- ✓ Preparar site com indicação de preços em Reais
- ✓ Reservar domínio .BR
- ✓ Contactar motoclubes em São Paulo para publicitar o site
- ✓ Fazer publicidade na revista brasileira – Duas Rodas

Equipa G2R

- ✓ Constituir equipa amadora de competição
- ✓ Desenvolver *blog* sobre a equipa para que os clientes possam seguir a sua evolução.
- ✓ Apresentar a equipa em eventos de motociclismo, tentar obter reportagens em revistas da modalidade.



Figura 11 – Motociclo para o campeonato

Aumentar comunicação com o cliente

- ✓ Desenvolver uma *Newsletter* com promoções e informações de interesse para o cliente
- ✓ Fazer parcerias com outros sites para colocação do *banner* da empresa
- ✓ Fazer parceria com a revista motociclismo para utilização da base de clientes para concursos promocionais
- ✓ Abertura de *showroom* no final de 2010

Desenvolver sistema de informação de gestão

- ✓ Desenvolver base de dados de cliente
- ✓ Criar ferramenta de CRM
- ✓ Criar ferramenta de análise de “life cycle” de cliente

Inquérito de satisfação

- ✓ Desenvolver inquérito de satisfação
- ✓ Enviar inquérito aos clientes anualmente

Diversificar fornecedores

- ✓ Contactar marcas de produtos – já definido contacto com Lazer, Shoeni e Shark
- ✓ Contactar importador JBS

Renegociar contractos distribuidores

- ✓ Pedir orçamentos de entregas às empresas Seur e MRW.

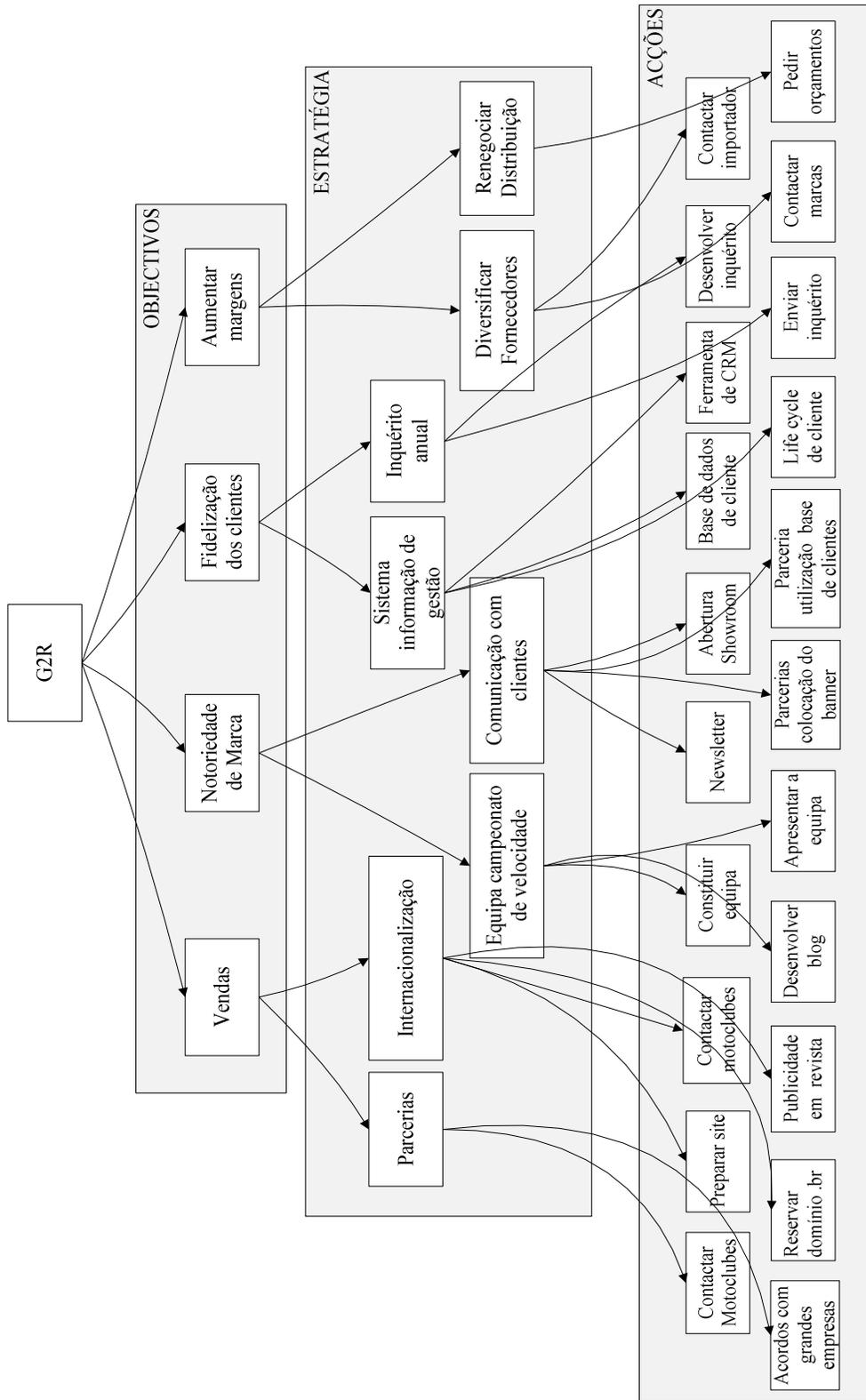


Figura 12 – Esquema de objetivos, estratégia e acções.

8. Definição de políticas de implementação

8.1. Marketing-Mix

8.1.1. Produto - proposta de valor

A G2R pretende comercializar equipamento de todas as gamas para motociclistas.

Pretende também vender pequenos acessórios para motas como peseiras, manetas e consumíveis entre outros.

A empresa deseja tirar partido da *internet*, um canal tecnológico e em crescimento para chegar ao cliente e garantir uma proposta de valor interessante para clientes e parceiros. São oferecidas políticas de devolução e garantia dos equipamentos vendidos.

A G2R pretende ser diferenciadora pelo canal utilizado, pelas iniciativas inovadoras, pelas parcerias e pela proposta de valor que oferece ao cliente.

A empresa quer apostar nas propostas de valor individualizadas por cliente, tirando partido das potencialidades da segmentação *online*, um cliente com histórico de compras e páginas visualizadas na gama de produtos de *off-road*, deverá receber promoções de artigos de *off-road* em detrimento de artigos de estrada, por exemplo.

8.1.2. Preço

A G2R tem uma estratégia de preços competitivos em relação a outras lojas *online* e mais baixo que no comércio tradicional, mesmo após incluída no custo final do artigo a taxa de entrega.

São executadas revisões periódicas aos preços para garantir a manutenção da competitividade com as outras lojas *online*. Serão feitas também promoções pontuais de artigos e existe uma política de benefícios aos associados dos parceiros da G2R.

No anexo A é possível ver um exemplo do catálogo da G2R para capacetes.

A taxa de transporte é incluída o preço final a pagar ao cliente e passada directamente para a transportadora. Esta taxa não será contabilizada na análise financeira para não alterar o volume de vendas.

8.1.3. Distribuição

O canal de distribuição por excelência será a *internet*, embora as participações em eventos possam também alavancar as vendas.

Vão ser colocados *banners* e *links* em diversos sites para facilitar a descoberta do site da G2R.

A distribuição física dos produtos será feita essencialmente por subcontratos a empresas de transportes e pelos correios, alguns itens são entregues em mãos pela G2R, essencialmente na zona de Lisboa e arredores.

O negócio pressupõe a inexistência de *stocks* durante os primeiros anos. Conforme for existindo um maior conhecimento do negócio e dos produtos mais escoados pode ser tomada a decisão de fazer pequenos *stocks* destes produtos. Não haverá necessidade de alugar um armazém.

Será montado um show-room que servirá de ponto de recolha e entrega de mercadorias, bem como de escritório.

8.1.4. Promoção

Abaixo estão listados os tipos de comunicação que a empresa vai usar, por ordem de importância.

- *RP (relações publicas):*

A empresa vai estar presente no campeonato de velocidade com grande notoriedade para a marca e vai desenvolver um *blog* para acompanhamento da evolução da equipa. Serão feitos contactos com motoclubes e grandes empresas para parcerias.

- *Email Directo:*

Será implementada uma *newsletter* para envio aos clientes registados no site.



Figura 13 – Header da News letter da G2R

- *Exibições:*

Participação em exibições com os motociclos da equipa do campeonato de velocidade.

Presença em eventos e cursos patrocinados pela revista Motociclismo e pelo autódromo de Portimão.

- *Publicidade:*

Será utilizada pontualmente publicidade tradicional em revistas da especialidade, considerado como projecto de investimento. (ex: para internacionalização)

Serão contactados outros sites para colocar *banner* da G2R e optimização dos motores de busca.

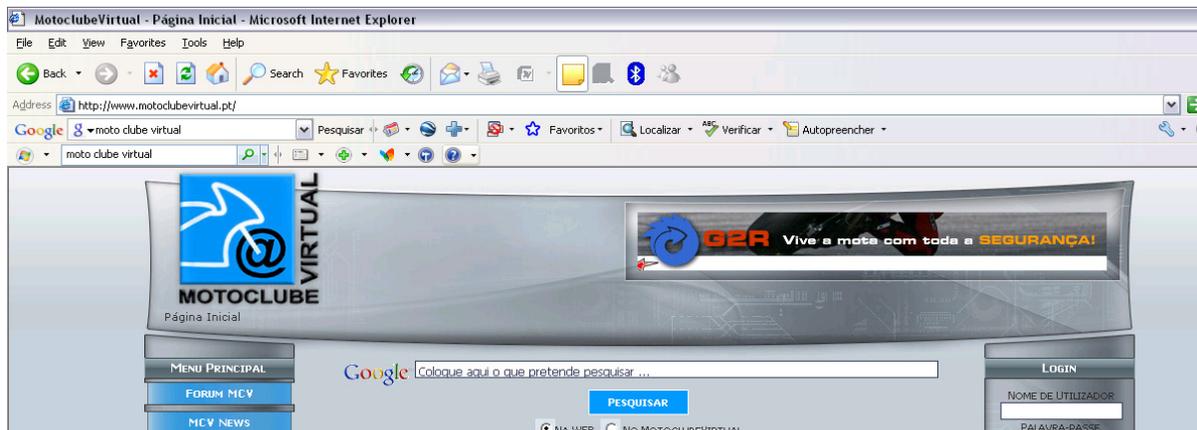


Figura 14 – Banner G2R em site de parceiro.

- *Merchandising:*

Serão produzidas t-shirts, porta-chaves e autocolantes da marca para oferecer junto com as compras ou distribuir em eventos. Considerado como investimento em MKT.

- *Patrocínio:*

Estão definidos patrocínios e auxílios na organização de eventos, especialmente cursos de motociclismo e *track days*. A este tipo de iniciativa não está normalmente associado um custo financeiro, mas sim a angariação de participantes.

- *Embalagens:*

A fita-cola das embalagens terá o logótipo da empresa, como forma de promoção da marca.

- *Passa a palavra:*

A empresa vai recorrer a promoções para angariar clientes, do tipo *email a friend*, ou *member-gets-member* em que o cliente que conseguir angariar novos registos ou encomendas tem um benefício.

8.1.5. Pessoas

O facto de ser uma loja *online* permite a automatização de muitos processos, a G2R vai tirar partido dessas funcionalidades, boa parte do processo de compra será automatizado.

O site vai disponibilizar auto-respostas aos *emails* de clientes, para permitir mais tempo de resposta.

O site vai ter *emails* de notificação do estado das encomendas com os diferentes passos (encomenda recebida, despachada...) para que o cliente possa fazer *follow-up* da sua encomenda. Será avaliada a necessidade de ter um número 808 para o atendimento estar disponível uma parte do dia e o tempo restante o cliente ouvir anúncio e poder deixar mensagem.

Está considerada a implementação de uma página de *FAQs*, para responder às dúvidas de clientes e diminuir os contactos para serviço ao cliente.

O site terá a funcionalidade de pesquisa de produtos, novamente para evitar muitos contactos para a empresa.

Nos primeiros meses estima-se que será possível aos sócios gerentes garantirem as funções de gestão e as funções operacionais. Em meados de 2010 será necessário contratar um recurso em *part-time* (450€ mês) para garantir o atendimento e actualização de catálogos.

A partir de 2012 os sócios gerentes também passam a fazer parte da lista de colaboradores da empresa recebendo 500€ por mês.

8.1.6. Evidências físicas

Para garantir a confiança dos clientes é necessário disponibilizar algumas evidências físicas da empresa.

Começando pelo site que tem que ser desenhado com um aspecto profissional e funcional, será necessário ainda dar certas garantias de serviço, como:

- ✓ Política de devolução;
- ✓ Garantias dos produtos;
- ✓ Políticas de privacidade;
- ✓ Site securizado;
- ✓ Opiniões de clientes em local de acesso geral;
- ✓ Manter os artigos actualizados.

A existência de equipa de competição e respectivo *blog* fortalece as evidências físicas da empresa.

No final de 2010 será alugado um espaço para *show-room* que servirá de escritório e sede da empresa. Este espaço tem por objectivo aumentar a notoriedade de marca e confiança do consumidor.

8.1.7. Processos

Os processos são cruciais para o sucesso de qualquer negócio. Algumas questões que têm de ser garantidas desde o início são:

- ✓ Ter os produtos no site com descrições e especificações técnicas;
- ✓ Actualização periódica dos catálogos;
- ✓ Ter estimativas de entrega para o cliente;
- ✓ Fazer notificações de encomenda recebida e idealmente de evoluções no estado da encomenda;
- ✓ Garantir disponibilidade elevada do site;
- ✓ Ter funcionalidade de carrinho de compras;
- ✓ Possibilidade de impressão de facturas a partir do site;

O Processo de venda é feito sem stock, será necessário garantir que os fornecedores têm stock e que os tempos de entrega não são demasiado longos.

8.1.8. Parcerias

Foram definidas parcerias com outras entidades como:

- ✓ Empresas com sites para colocação de *banners*;
- ✓ Entidades do meio para promoção de eventos;
- ✓ Lojas de motociclos para implementação da equipa do campeonato de velocidade.

8.2. Infraestrutura

A empresa G2R optou por não ter *stocks* durante os primeiros meses de operação, deixando para mais tarde rever esta decisão estratégica, com esta decisão tornou-se dispensável o aluguer de um espaço durante os primeiros meses. A sede da empresa será inicialmente na morada de um dos sócios gerentes, local com características que permitem garantir espaço necessário em caso de stockagem.

A distribuição dos produtos será feita por empresas especializadas em regime de outsourcing, não havendo necessidade de comprar ou alugar qualquer veículo para este fim.

O *housing* do site será também garantido por uma empresa especializada, já escolhida a empresa Saphety, que garantirá também toda a securização necessária no site.

Todas as comunicações da empresa serão garantidas, numa primeira fase, pelos telefones pessoais dos sócios, a curto prazo deverá ser contratado um número 808 (nº azul – chamada local) para garantir os contactos dos clientes.

Dada a natureza do canal escolhido verificamos a quase inexistência de infraestruturas na fase de arranque do negócio, diminuindo muito os custos fixos do negócio.

No início de 2011 está definido o aluguer de uma pequena loja para montar um show room.

8.3. Site e recursos tecnológicos

O site será desenvolvido em duas fases. Na primeira fase estarão disponíveis as funcionalidades necessárias para arranque e controlo do negócio.

Devemos definir *a priori* o que pretendemos do site, no caso da G2R o site deverá ter as seguintes funcionalidades macro na 1ª fase:

- ✓ Exposição de produtos/serviços – catálogo e BD de produtos - Catálogo dinâmico de texto e gráficos e descrição de produtos.
- ✓ Realizar transacções - Sistema de pagamento de compras - Segurança de domiciliação, múltiplas opções de pagamento
- ✓ Captar informação sobre clientes - Base de dados de clientes - Nome, morada, telefone e *email* de todos os clientes e registos *online*.
- ✓ Avaliar eficácia dos programas de marketing - *Tracking* do site de relatórios sobre o sistema (*Google Analytics*)- Número de visitantes únicos, páginas visualizadas e produtos comprados

A ferramenta de gestão de conteúdos será multi-utilizador e permite a gestão de aprovações de conteúdos apenas por utilizadores autorizados para o efeito. Toda a gestão de acessos e permissões é parametrizável.

Estará contemplada também uma versão do site em Língua Estrangeira.

Serão consideradas as funcionalidades básicas como a presença no site do logótipo da empresa e *footer* com referencia a questões legais, copyright e privacidade.

Em relação aos produtos dêem estar disponíveis as seguintes funcionalidades:

- ✓ Catálogo de Produtos (Categorizado por árvore ilimitada)
- ✓ Galeria de Fotos Associada
- ✓ Documentos/Ficheiros associados
- ✓ Escolha a sua medida, indicação das medidas possíveis para o utilizador e breve explicação de como escolher.
- ✓ Produtos Relacionados
- ✓ Promoções
- ✓ Novidades
- ✓ Destaques
- ✓ Top 4 dos artigos mais vendidos
- ✓ *Kit's*
- ✓ *Voucher* (campo de desconto) com código de parceiro irá atribuir um desconto percentual ao valor final da compra.
- ✓ Sistema de facturação

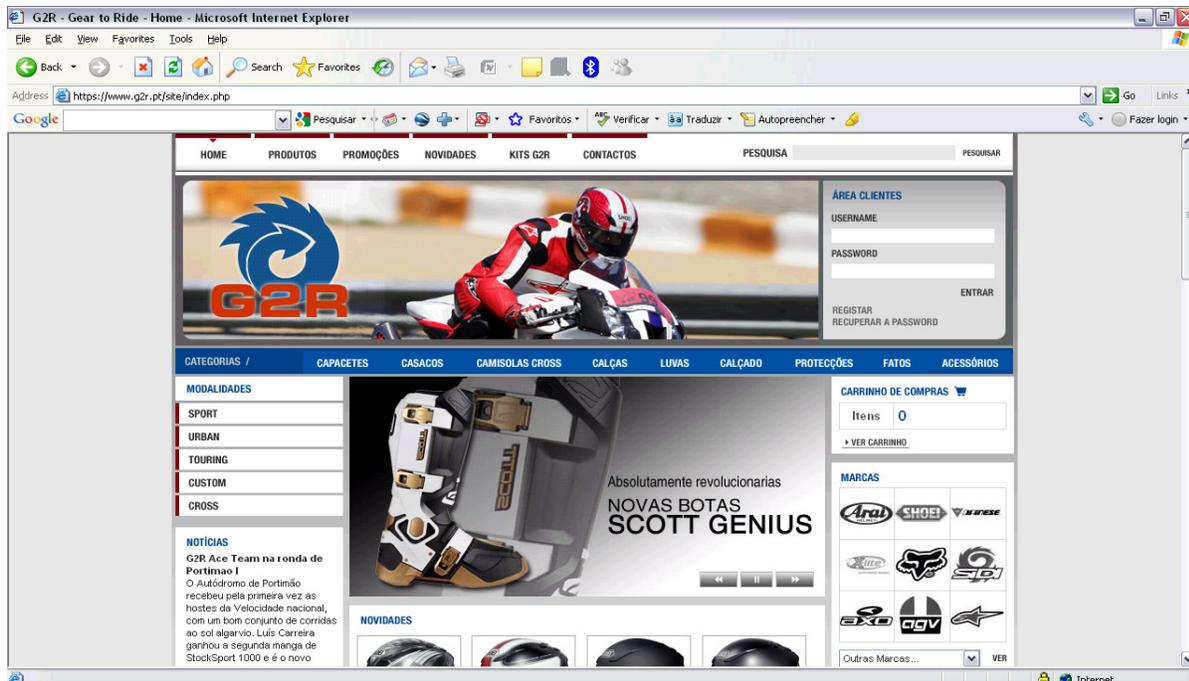


Figura 15 – Home page do site da G2R

Vai estar disponível uma área de parcerias que contempla:

- ✓ Escolas (logótipo, descrição, *link*/contactos)
- ✓ Moto Clubes (logótipo, descrição, *link*/contactos)
- ✓ Stands

Disponível o pagamento via:

- ✓ Sistema Paypal
- ✓ Multibanco
- ✓ Rede Visa
- ✓ Transferência bancária
- ✓ Contra reembolso (até 150€)



Figura 16- Modos de pagamento

Também está pensado um motor de pesquisa com a filtragem de marca e modelo, um módulo de notícias, um *blog* temático e uma área de opiniões de clientes.

Existirá uma área de cliente (com login) onde é possível verificar o estado da encomenda, histórico de encomendas e possibilidade de impressão das facturas pelo cliente.

O site será securizado.

O *Backoffice* vai permitir fazer toda a gestão de produtos, promoções, facturação e informação de cliente.

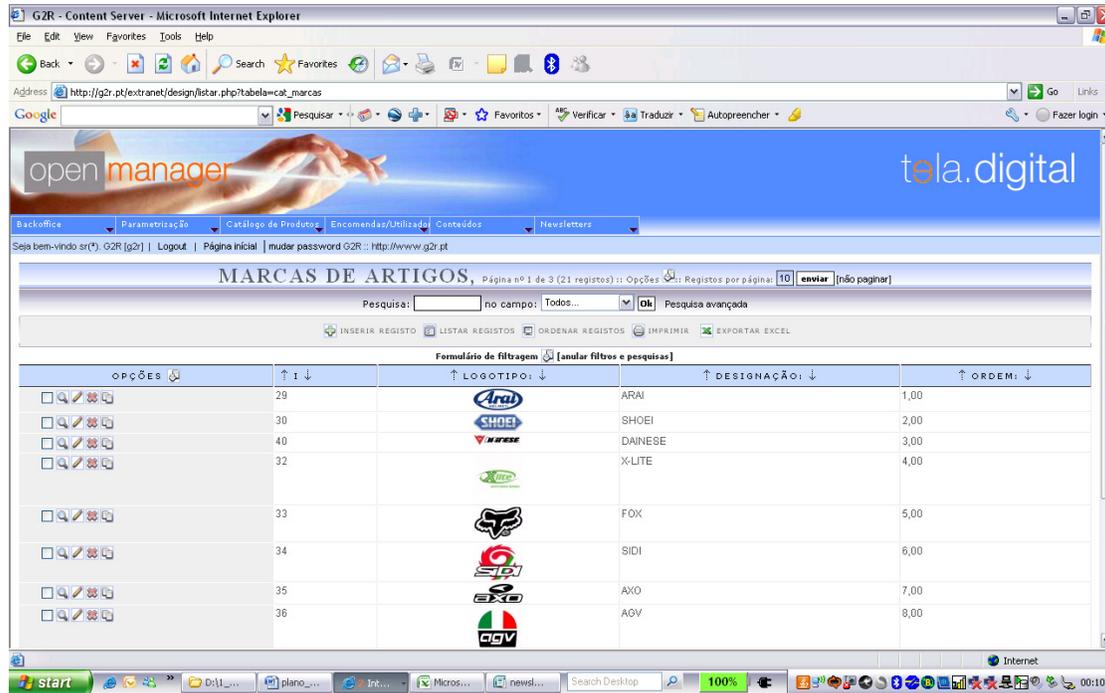


Figura 17- *Backoffice* da G2R

Na 2ª fase serão adicionadas as seguintes funcionalidades:

- ✓ Disponibilizar informação sobre Produtos/serviços - *Tracking* de clientes no site
- ✓ Dar assistência pós-venda - Base de dados de compras - Id de clientes, produtos, data pagamento e data envio
- ✓ Fomentar ligação entre produtos e fornecedores - Sistema de gestão de inventários - Id de fornecedores e contacto, quantidades encomendadas por produto

As especificações detalhadas serão feitas posteriormente.

A escolha do Domínio é fundamental para o sucesso do site em motores de busca e no fenómeno de *passa a palavra*.

Será relevante reservar os domínios **.PT**, **.COM** e **.BR**

8.4. Recursos

8.4.1. *Humanos*

No arranque do negócio não é expectável a contratação de recursos humanos, sendo a operacionalidade garantida pelos sócios gerentes. Com o aumento das vendas será necessário contratar um recurso em *part-time* para tratar do atendimento ao cliente, das encomendas e da actualização dos conteúdos. Este Rh representa um custo mensal de 450€ mais contribuições.

Como já referido a distribuição dos produtos será feita em regime de outsourcing, recorrendo a empresas especializadas.

O *housing* e manutenção do site (ex: *backups*) serão garantidos por empresa especializada, não sendo necessário recurso interno para este tipo de função.

O controlo do negócio, incluindo monitorização de indicadores, será feito pelos sócios gerentes.

Para a contabilidade organizada a empresa irá contratar um contabilista em regime de prestação de serviços.

8.4.2. *Budget*

Para definirmos o *budget* do negócio é necessário listarmos todos os custos e investimentos previstos.

Esta análise está de pormenorizadamente no capítulo de avaliação financeira, mas é estimado um investimento de:

2010	2011	2012	2013
29,900€	6,500€	1,500€	1,000€

A G2R vai explorar muitas oportunidades que resultem em exposição da marca sem custo, como a colocação de *banners* em outros sites e a participação em eventos.

A obtenção de financiamento é vital para que a empresa consiga atingir os objectivos propostos.

8.4.3. *Tempo*

O tempo é o recurso mais difícil de gerir, já que no mundo *online* as oportunidades surgem e desaparecem a grande velocidade.

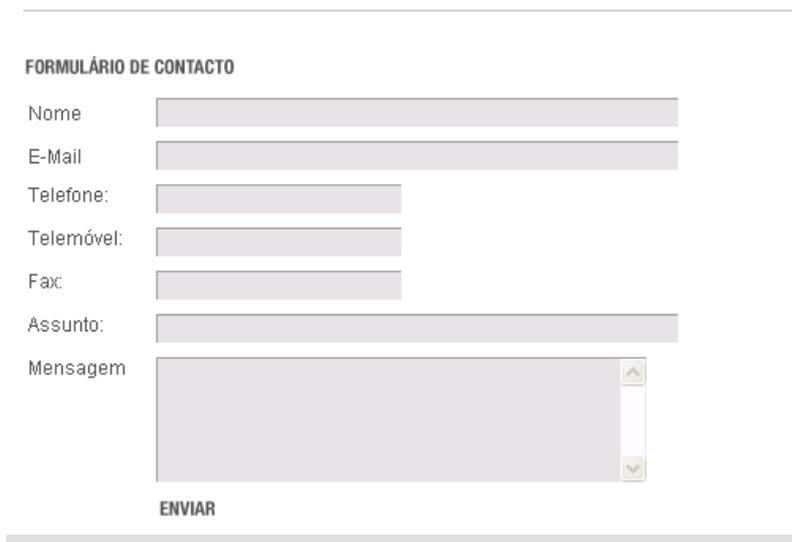
Os sócios da empresa devem garantir disponibilidade para a gestão das oportunidades e para a concretização das acções definidas em linha com a estratégia.

8.5. Pós-venda

A empresa dá garantias dos produtos vendidos e política de devolução de artigos.

O site terá uma área de cliente (com login) onde é possível verificar o estado da encomenda, histórico de encomendas e possibilidade de impressão das facturas pelo cliente.

Numa primeira fase os contactos dos cliente vão ser assegurados pelos sócios gerentes, pelo *email* info@g2r.pt, por contacto telefónico com os sócios ou pelo formulário de contacto disponibilizado no site:



FORMULÁRIO DE CONTACTO

Nome

E-Mail

Telefone:

Telemóvel:

Fax:

Assunto:

Mensagem

ENVIAR

Figura 18 - Formulário de contacto da G2R.

A médio prazo será contratado um número especial (808 ou 707) para atendimento dos clientes.

O site terá notificações automáticas de certas fases do processo de encomenda, para manter o cliente informado e evitar contactos desnecessários.

Devem ser definidos SLAs (service level agreement) de resposta ao cliente para todas as ocasiões de contacto: encomenda, pedido de informação ou reclamação. Estes SLAs devem ser monitorizados de perto.

Com a evolução do negócio, e face ao crescimento expectável, será necessário contratar um Rh para suportar o serviço ao cliente. Este novo colaborador terá que ser formado em relação à utilização do site, *Backoffice* e em relação aos produtos comercializados pela empresa.

8.6. Controlo

O *Backoffice* terá que ser desenvolvido, numa segunda fase, para permitir obter relatórios de número de vendas, número de subscrições, número de clientes com encomenda, encomendas por produto, por tipo de produto, top de vendas e opiniões de clientes.

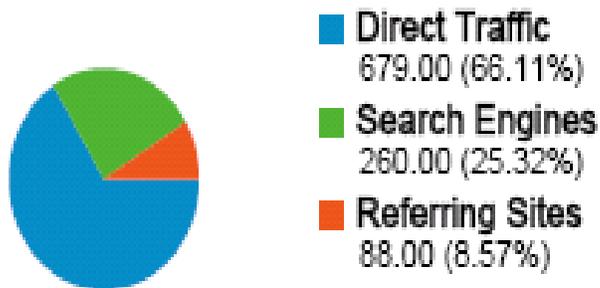


Figura 19 – Divisão de entrada de tráfego por origem

No Anexo 2 é possível observar algum dos relatórios disponíveis no *Google Analytics*. Será desenvolvido um inquérito anual para avaliar o nível de satisfação dos clientes.

Através do *Google Analytics* é possível monitorizar vendas *online*, número de subscrições, taxas de conversão, número de visitantes novos, número de visitantes reincidentes, duração média da visita, número médio de páginas visitadas, páginas mais populares, origem do tráfego e relatórios específicos.

9. Requisitos para a implementação

9.1. Logística

Antes do arranque do negócio será necessário estabelecer toda a estrutura logística e processos de venda e entrega de produtos.

Os gestores têm que escolher que marcas e produtos desejam comercializar e construir uma lista de todos os produtos pretendidos.

Os fornecedores iniciais têm que ser escolhidos e os termos de negócio acordados e contratados. Será normal que nos primeiros meses a empresa não tenha volume de negócio para ter uma posição dominante face aos fornecedores e tenha que se sujeitar a custos mais elevados resultando em margens menores. Conforme a marca vai ganhando exposição o poder negocial será maior e as margens tendem a melhorar.

O contratos com empresas de distribuição também devem estar já fechados e os processos acordados. Aqui novamente quantos mais produtos a empresa tiver para distribuir menos o custo de distribuição por produto, será de esperar que os custos no início sejam mais elevados.

9.2. Site

A primeira fase de desenvolvimento do site terá que estar terminada e testada. O site terá que estar já no servidor final, com as funcionalidades de pagamento já disponíveis. A securização do site terá também que estar activa antes do lançamento.

Toda a estrutura dos produtos escolhidos para comercialização com referência única G2R, imagens, tamanhos, cores e descrição terá que ser carregada no *Backoffice* do site.

9.1. Recursos

Nos primeiros meses a operacionalização e controlo do negócio será feito pelos sócios, que devem fazer de forma clara a distribuição de tarefas e garantir disponibilidade e dedicação ao negócio para que a empresa passe uma imagem de profissionalismo para o público.

9.2. Controlo

Todas as funcionalidades básicas e controlo de encomendas e facturação têm que estar activas antes do arranque do negócio.

A subscrição no *Google Analytics* deve ser feita antes de o site ser disponibilizado ao público, para que seja possível monitorizar o sucesso do site desde o início.

10. Avaliação Financeira

10.1. Dados base da análise financeira

A análise financeira assenta nos seguintes pressupostos:

Prazo médio de Recebimento (PMR)	6 dias
Prazo médio de Pagamento (PMP)	1 dia
Prazo médio de Stockagem	2 dias (material em etiquetagem e embalagem)
IVA de CMVMC	0% (fornecedores da UE)

A análise será feita até 2015.

O volume de negócio estimado está descrito na tabela seguinte:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de variação dos preços		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
VENDAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacetes e casacos	27,200	39,222	56,559	69,907	79,204	89,738
Quantidades vendidas	80	112	157	188	207	228
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	340.00	350.20	360.71	371.53	382.67	394.15
Botas e calças	23,595	34,024	49,063	60,641	68,707	77,845
Quantidades vendidas	143	200	280	336	370	407
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	165.00	169.95	175.05	180.30	185.71	191.28
Fatos	10,140	14,622	21,085	26,061	29,527	33,454
Quantidades vendidas	13	18	25	31	34	37
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	780.00	803.40	827.50	852.33	877.90	904.23
Luvas e acessórios	10,710	15,444	22,270	27,526	31,187	35,334
Quantidades vendidas	238	333	466	560	616	677
Taxa de crescimento das unidades vendidas		40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	45.00	46.35	47.74	49.17	50.65	52.17
TOTAL	71,645	103,312	148,976	184,134	208,624	236,371
IVA VENDAS	14,329	20,662	29,795	36,827	41,725	47,274

Tabela 14 – Volume de negócios

O valor das vendas foi obtido por extrapolação das vendas reais feitas pelo site nos 2 meses de actividade, ainda sem qualquer investimento ou divulgação da empresa.

Para o custo as matérias vendidas temos:

CMVMC	Margem Bruta	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacetes e casacos	21.00%	21,488	30,986	44,681	55,226	62,571	70,893
Botas e calças	22.00%	18,404	26,539	38,269	47,300	53,591	60,719
Fatos	22.00%	7,909	11,405	16,446	20,327	23,031	26,094
Luvas e acessórios	24.00%	8,140	11,737	16,925	20,920	23,702	26,854
TOTAL CMVMC		55,941	80,667	116,321	143,773	162,895	184,560

Tabela 15 – Custo matérias vendidas

Para custos de FSE, considerando 12 meses e taxa de crescimento de 3%, temos:

	IVA	CF	CV	Valor Mensal	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Electricidade .show-room	20%	80%	20%	50		618	637	656	675	696
Água show-room	5%	80%	20%	25		309	318	328	338	348
Material de escritório	20%	80%	20%	15	180	185	191	197	203	209
Rendas e alugueres	20%		100%	230	230	2,843	2,928	3,016	3,106	3,200
Comunicação	20%	70%	30%	30		371	382	393	405	417
Trabalhos especializados	20%	100%		39	468	482	497	511	527	543
Honorários - contabilista	20%	100%		120	1,440	1,483	1,528	1,574	1,621	1,669
TOTAL FSE					2,318	6,291	6,480	6,674	6,875	7,081
FSE - Custos Fixos					2,052	3,115	3,208	3,304	3,404	3,506
FSE - Custos Variáveis					266	3,177	3,272	3,370	3,471	3,575
TOTAL FSE					2,318	6,291	6,480	6,674	6,875	7,081
IVA					324	547	563	580	598	616
FSE + IVA					2,642	6,838	7,043	7,255	7,472	7,696

Tabela 16 – Custos FSE

As rendas são devidas ao espaço para Show-room a partir de Dezembro de 2010.

Os custos com pessoal são referentes a uma pessoa em *part-time* desde meados de 2010 (450€ mensais) e remuneração dos sócios de 500€ mensais a partir de 2012.

Para os sócios gerentes não foi considerado o seguro de acidentes de trabalho.

<u>QUADRO RESUMO</u>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gerência/Administração			14,420	14,853	15,298	15,757
Pessoal	3,150	6,489	6,684	6,884	7,091	7,303
Encargos			4,652	4,791	4,935	5,083
Seguros Acidentes de Trabalho	32	65	67	69	71	73
TOTAL CUSTOS PESSOAL	3,182	6,554	25,822	26,597	27,395	28,217

Tabela 17 – Custos com pessoal

As necessidades de fundo de maneiio são a seguintes:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Clientes	1,433	2,066	2,980	3,683	4,172	4,727
Existências	311	448	646	799	905	1,025
TOTAL	5,744	6,514	7,626	8,481	9,077	9,753
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	163	243	343	420	473	534
Estado	3,632	5,298	14,254	16,216	17,651	19,255
TOTAL	3,795	5,541	14,597	16,636	18,124	19,789
Fundo Maneio Necessario	1,949	973	-6,971	-8,154	-9,047	-10,036
Investimento em Fundo de Maneio	1,949	-976	-7,945	-1,183	-892	-989

Tabela 18 – Necessidades de fundo de maneiio.

Na tabela 18 as outras imobilizações incorpóreas são desdobradas nos seguintes investimentos:

2010 - 6000€ no desenvolvimento do site 4500€ em Marketing

2011 – 3500€ em melhoramentos do site e 3000€ em Marketing

2012 e 2013 – investimento em Marketing

O equipamento básico refere-se a dois portáteis e equipamento informático para o show-room.

O equipamento de transporte é referente ao motociclo da equipa de velocidade da empresa.

Investimento por ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imobilizado Incorpóreo						
Despesas de Instalação	600					
Outras imobilizações incorpóreas	10,500	6,500	1,500	1,000		
Total Imobilizado Incorpóreo	11,100	6,500	1,500	1,000		
Imobilizado Corpóreo						
Equipamento básico	5,000					
Equipamento de transporte	9,000					
Ferramentas e utensílios	1,300					
Equipamento administrativo	3,500					
Total Imobilizado Corpóreo	18,800					
TOTAL INVESTIMENTO	29,900	6,500	1,500	1,000		

Tabela 19 – Investimentos

O financiamento será garantido por 5000€ de capitais próprios e 25000€ de empréstimo bancário em regime bonificado. Para o primeiro ano consideramos uma margem de segurança de 5%.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Investimento = Capital Fixo + FMN	31,849	5,524	-6,445	-183	-892	-989
Margem de segurança	5%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	33,400	5,600	-6,600	-200	-900	-1,000

Fontes de Financiamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meios Libertos	4,650	8,513	1,427	6,430	8,845	12,385
Capitais Próprios	5,000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst Credito	25,000					
TOTAL	34,650	8,513	1,427	6,430	8,845	12,385

Tabela 20 – Fontes de financiamento

10.2. DR, Cash flows e Balanço

A demonstração de resultados previsional é a seguinte:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas	71,645	103,312	148,976	184,134	208,624	236,371
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	71,645	103,312	148,976	184,134	208,624	236,371
(-) Variação da Produção						
CMVMC	55,941	80,667	116,321	143,773	162,895	184,560
Outros custos variáveis (FSE)	266	3,177	3,272	3,370	3,471	3,575
Margem Bruta de Contribuição	15,438	19,469	29,383	36,991	42,258	48,236
	22%	19%	20%	20%	20%	20%
FSE- Custos Fixos	2,052	3,115	3,208	3,304	3,404	3,506
Resultado Económico	13,386	16,354	26,175	33,687	38,854	44,730
Impostos						
Custos com o Pessoal	3,182	6,554	25,822	26,597	27,395	28,217
% de Vendas	4%	6%	17%	14%	13%	12%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	10,205	9,800	352	7,090	11,460	16,514
Amortizações	4,650	4,650	4,650	4,450	1,000	
Provisões						
EBIT	5,555	5,150	-4,298	2,640	10,460	16,514
Custos Financeiros		690	552	414	276	138
Proveitos Financeiros	236	162	169	226	433	736
RESULTADO FINANCEIRO	236	-528	-383	-188	157	598
Custos Extraordinarios						
Proveitos Extraordinarios						
RAI	5,791	4,622	-4,681	2,452	10,617	17,111
Impostos sobre os lucros	1,448	1,155			2,097	4,278
RESULTADO LIQUIDO	4,343	3,466	-4,681	2,452	8,520	12,833
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	14%	14%	23%	19%	15%	13%
% DO RESULTADO LIQUIDO S/VN	6%	3%	-3%	1%	4%	5%

Tabela 21 – Demonstração de resultados previsional

O mapa de cash flows operacionais é o seguinte:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	mapa de cash	3,863	-3,223	1,980	7,845	12,385
Amortizações do exercício	4,650	4,650	4,650	4,450	1,000	
Provisões do exercício						
	4,650	8,513	1,427	6,430	8,845	12,385
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1,949	976	7,945	1,183	892	989
CASH FLOW de Exploração	2,701	9,488	9,371	7,613	9,737	13,375
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-29,900	-6,500	-1,500	-1,000		
Free cash-flow	-27,199	2,988	7,871	6,613	9,737	13,375
CASH FLOW acumulado	-27,199	-24,211	-16,339	-9,726	11	13,386

Tabela 22 – Cash Flows operacionais

Na tabela 23 vemos o plano de financiamento do projecto

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	10,205	9,800	352	7,090	11,460	16,514
Capital Social (entrada de fundos)	5,000					
Empréstimos Obtidos	25,000					
Desinvestimento em Capital Fixo						
Desinvestimento em FMN		976	7,945	1,183	892	989
Emprestimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros	236	162	169	226	433	736
Total das Origens	40,441	10,938	8,466	8,500	12,785	18,239
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento em Capital Fixo	29,900	6,500	1,500	1,000		
Investimento em Fundo de Maneio	1,949					
Imposto sobre os Lucros		1,448	1,155			2,097
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Encargos Financeiros		690	552	414	276	138
Total das Aplicações	31,849	13,638	8,208	6,414	5,276	7,235
Saldo de Tesouraria Anual	8,592	-2,700	259	2,085	7,509	11,004
Saldo de Tesouraria Acumulado	8,592	5,892	6,150	8,236	15,745	26,748
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	8,592	5,892	6,150	8,235	15,744	26,748

Tabela 23- Plano de financiamento

Na tabela abaixo vemos o balanço provisional:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorporeo	11,100	17,600	19,100	20,100	20,100	20,100
Imobilizado Corporeo	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800
Amortizações Acumuladas	4,650	9,300	13,950	18,400	19,400	19,400
Existências						
Matérias Primas e Subsidiarias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	311	448	646	799	905	1,025
Créditos de curto prazo						
Dividas de Clientes	1,433	2,066	2,980	3,683	4,172	4,727
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Aplicações Financeiras	8,592	5,892	6,150	8,235	15,744	26,748
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	39,585	39,506	37,726	37,217	44,322	56,001

CAPITAL PROPRIO						
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Suprimentos						
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		4,343	7,810	3,129	5,581	14,101
Resultados Líquidos	4,343	3,466	-4,681	2,452	8,520	12,833
TOTAL CAPITAL PROPRIO	9,343	12,810	8,129	10,581	19,101	31,934

PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dividas a 3º - M/L Prazo						
Dividas a Instituições de Crédito	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000	
Dividas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dividas a 3º - Curto Prazo						
Dividas a Instituições de Crédito						
Dividas a Fornecedores	163	243	343	420	473	534
Estado e Outros Entes Públicos	5,080	6,453	14,254	16,216	19,748	23,533
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	30,242	26,696	29,597	26,636	25,221	24,067
TOTAL PASSIVO + CAPITAL PROPRIO	39,585	39,506	37,726	37,217	44,322	56,001

Tabela 24- Balanço provisional

10.3. Avaliação da proposta

O índice de rentabilidade, ou retorno do investimento (ROI), é uma medida da rentabilidade efectiva do projecto por unidade de capital investida.

Para este Project obtemos:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)		9%	-12%	7%	19%	23%

O VAL (ou valor actual líquido) é um critério financeiro destinado a avaliar investimentos através da comparação entre os cash flows gerados por um projecto e o capital investido.

Um projecto de investimento é considerado rentável quando o seu VAL é positivo.

Pode dizer-se que a TIR é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento, sem perder dinheiro.

Obtemos do ponto de vista do projecto:

Valor Actual Liquido (VAL)	100,640	
Taxa Interna de Rentabilidade	36.07%	
Pay Back period	5	Anos

Do ponto de vista do investidor:

Valor Actual Liquido (VAL)	49,933	
Taxa Interna de Rentabilidade	66.42%	
Pay Back period	4	Anos

No anexo D podemos ver os quadros completos para o cálculo dos indicadores de avaliação financeira.

Verificamos que o projecto tem um VAL positivo e uma TIR elevada, tanto do ponto de vista do projecto como do investidor. Com estes valores e pelo facto do investimento inicial ser baixo é claramente um projecto a aceitar.

Existem ainda outras formas de um site gerar rendimentos que não vamos abordar a fundo nem contabilizar (já que estamos a analisar puramente a vertente do *e-commerce*), mas que podem alavancar mais o negócio, caso os promotores o pretendam. Alguns exemplos são:

- ✓ Programas de afiliados- com a *netaffiliation* em Portugal e Brasil;
- ✓ Redes de PPC- Pay Per Clic com o Google AdSense;
- ✓ Redes de CPM – semelhante à anterior mas pago pelo nº de visualizações de páginas;
- ✓ Publicidade directa – *links* directos de outras empresas no site.

10.4. Cenário pessimista e optimista

Numa abordagem de gestão de risco do projecto, faz sentido fazer uma análise sumária de 2 cenários, um mais pessimista e outra mais optimista, sendo a que variável com maior influência sobre os resultados da empresa é o volume de vendas.

Para avaliar o cenário mais pessimista para considerar que as vendas ficavam 20% abaixo do esperado. O volume de negócios seria:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de variação dos preços		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
VENDAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacetes e casacos	22,440	32,358	46,661	57,673	65,343	74,034
Quantidades vendidas	67	92	129	155	171	188
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	340.00	350.20	360.71	371.53	382.67	394.15
Botas e calças	19,800	28,552	41,171	50,888	57,656	65,324
Quantidades vendidas	120	168	235	282	310	342
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	165.00	169.95	175.05	180.30	185.71	191.28
Fatos	8,580	12,372	17,841	22,051	24,984	28,307
Quantidades vendidas	11	15	22	26	28	31
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	780.00	803.40	827.50	852.33	877.90	904.23
Luvras e acessórios	8,910	12,848	18,527	22,900	25,945	29,396
Quantidades vendidas	199	277	388	466	512	563
Taxa de crescimento das unidades vendidas		40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	45.00	46.35	47.74	49.17	50.65	52.17
TOTAL	59,730	86,131	124,200	153,512	173,929	197,061
IVA VENDAS	11,946	17,226	24,840	30,702	34,786	39,412

Tabela 25 – Volume de negócios do caso pessimista

Para este cenário obtemos do ponto de vista do projecto

Valor Actual Liquido (VAL)	79,911	
Taxa Interna de Rentabilidade	28.28%	
Pay Back period	6	Anos

Do ponto de vista do investidor:

Valor Actual Liquido (VAL)	863	
Taxa Interna de Rentabilidade	1.61%	
Pay Back period	6	Anos

Para avaliar um cenário optimista vamos considerar que a empresa consegue mais 20% de vendas, possível especialmente se a internacionalização tiver sucesso.

Para o volume e negócios teríamos:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de variação dos preços		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

VENDAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacetes e casacos	32,640	47,067	67,870	83,888	95,045	107,686
Quantidades vendidas	96	134	188	226	248	273
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	340.00	350.20	360.71	371.53	382.67	394.15
Botas e calças	28,215	40,686	58,669	72,515	82,160	93,087
Quantidades vendidas	171	239	335	402	442	487
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	165.00	169.95	175.05	180.30	185.71	191.28
Fatos	11,700	16,871	24,329	30,070	34,069	38,601
Quantidades vendidas	15	21	29	35	39	43
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	780.00	803.40	827.50	852.33	877.90	904.23
Luvras e acessórios	12,825	18,494	26,668	32,961	37,345	42,312
Quantidades vendidas	285	399	559	670	737	811
Taxa de crescimento das unidades vendidas		40.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Preço Unitário	45.00	46.35	47.74	49.17	50.65	52.17
TOTAL	85,380	123,118	177,536	219,435	248,619	281,686

Tabela 26 - Volume de negócios do caso optimista

Para este cenário obtemos do ponto de vista do projecto

Valor Actual Liquido (VAL)	166,116	
Taxa Interna de Rentabilidade	51.85%	
Pay Back period	4	Anos

Do ponto de vista do investidor

Valor Actual Liquido (VAL)	110,674	
Taxa Interna de Rentabilidade	161.88%	
Pay Back period	2	Anos

Verificamos que no caso pessimista o projecto continua a ter um VAL positivo, embora a TIR do ponto de vista do investidor seja baixa e o *Pay back period* seja de 6 anos.

No caso mais optimista o cenário é francamente positivo para qualquer dos indicadores.

11. Análise do Financiamento

Para o financiamento a empresa vai recorrer a crédito bancário no montante de 25000€ com condições especiais para pequenas e médias empresas ao abrigo da linha PME Investe.

A **Linha PME Investe IV** no âmbito dos protocolos celebrados com o IAPMEI, a PME Investimentos (Autoridade de Gestão da Linha) e as Sociedades de Garantia Mútua (Norgarante, Garval e Lisgarante), destina-se a financiar o investimento e os capitais permanentes de empresas com volume de negócios inferior a 10 milhões de euros, que sejam certificadas pelo IAPMEI como micro ou pequenas empresas e que cumpram todos os requisitos.

Estas linhas disponibilizam condições de financiamento bonificadas, tanto ao nível da taxa de juro, como da comissão de garantia mútua prestada por uma das Sociedades de Garantia Mútua (Norgarante, Garval e Lisgarante).

Podem recorrer a estas Linha empresas com CAE definidas pela Entidade Gestora da Linha, incluindo as que tenham beneficiado da Linha PME Investe I, II e III, localizadas no Continente e que cumpram com as restantes condições de acesso.

Para aceder à linha PME Investe IV as empresas terão de adquirir acções das sociedades de garantia mútua. (Millenium, Outubro 2009)

A Garantia Mútua é um sistema privado e de cariz mutualista de apoio às Pequenas, Médias e Micro Empresas (PME), que se traduz fundamentalmente na prestação de garantias financeiras para facilitar a obtenção de crédito em condições adequadas aos seus investimentos e ciclos de actividade.

A partilha de risco com outras entidades financeiras facilita o acesso das Empresas ao crédito, libertando *plafonds* bancários e permitindo a obtenção de montantes, condições de custo e prazo adequados às necessidades, por norma com redução de outras garantias prestadas ao sector financeiro pelas Empresas.

(.....)

O capital social das Sociedades de Garantia Mútua é detido por Empresas, Associações Empresariais, Instituições de Crédito, IAPMEI, IFT e pela SPGM, assegurando a possibilidade de a Garantia Mútua actuar nos sectores da Indústria, Comércio, Serviços, Construção, Turismo e Transportes.

A característica mutualista resulta do facto de as empresas beneficiárias das garantias serem accionistas de Sociedades de Garantia Mútua.” (Lisgarante, Outubro 2009)

A empresa G2R tem todos os requisitos para ser elegível para este tipo de financiamento.

Bibliografia

Monografias:

Dionísio, Pedro (2009), *b-Mercator Blended Marketing*, I, Publicações Dom Quixote

Chaffey, Dave (2008), *eMarketing eXcellence*, Butterworth-Heinemann

Laudon, kenneth e Traver,Carol (2008), *E-commerce: Business, Technology, Society*, V, Prentice Hall

Packer, Nigel T (2008),*How to get a website that works for your business*, Right Way

Bitner, J. e Booms, B. "Marketing strategies and organizational structures for service firms", em Donnelly, J. en George, W. (1981), *Marketing of services*, American Marketing Association, Chicago

Periódicos científicos:

Moore, Gordon. (1964), The Future of Integrated Electronics., Fairchild Semiconductor internal publication.

Moore, Gordon (1965), Moore's law predicts the future of integrated circuits, Computer History Museum

Gay, Chalesworth e Esen (2007), *Online marketing* , Oxford University Press.

Working papers:

Palvia, Prashant (2009), *The role of trust in E-commerce*, Bryan School of Business and Economics, The University of North Carolina at Greensboro.

Todo Bom, Luis (2009), *A Systemic approach to the Swot analysis*, Iscte Business school, Instituto Universitário de Lisboa.

Imprensa:

Metcalf, Robert (2006), Metcalfe's Law Recurses Down the Long Tail of Social Networks, *Wordpress*, Agosto

Referências não publicadas retiradas da internet:

Gunter, Donna (2009), 7 Strategies to Choosing an Effective Domain Name, <http://www.aj2000.com/library.htm>

Felipini, Dailton (2009), *Newsletter*: O elo com o cliente, WWW.E-commerce.org.br

Moya, Cody (2009), Don't let Poor Customer Service Kill Your Business, <http://www.freeinternetmarketingcourses.com>

Moya, Cody (2009), 6 Ways to Keep Visitors Coming Back to Your Website, <http://www.freeinternetmarketingcourses.com>

Anexo A – Exemplo simplificado de catálogo de capacetes

Marca	Modelo	Cor	Ref	Preço
ARAI	RX7 CORSAIR	Nakano Shuriken	G002067143	725.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Nakano Shuriken G	G002067175	725.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Roberts	G002067182	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Edwards Laguna Seca	G002067122	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Colin R	G002067194	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Hada Drudi	G002067141	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Pedrosa	G00206784	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Colin BL	G002067183	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Randy	G002067175	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Nicky	G002067142	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Colin N	G002067193	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Edwards Valencia	G00206783	701.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	Hayden Laguna Seca	G002067123	630.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	BL.	G00206734	611.90 €
ARAI	RX7 CORSAIR	N.	G00206739	611.90 €
ARAI	RX7 GP	BL.	G04287210	694.90 €
ARAI	RX7 GP	N	G04287216	694.90 €
ARAI	VX-PRO 3	Wing R	G00728114	558.90 €
ARAI	VX-PRO 3	SALMINEN R	G00728117	549.90 €
ARAI	VX-PRO 3	SALMINEN B	G00728116	549.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	SPECTRA BLUE	G0037751	119.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	SPECTRA GOLD	G0037752	119.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	SPECTRA SILVER	G0037755	119.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	SPECTRA PURPLE	G0037758	119.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	PINLOCK CLEAR	G0037759	69.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	PINLOCK DARK SMOKE	G00377511	69.90 €
ARAI	SUPER ADSIS	PINLOCK SMOKE	G00377512	69.90 €
SHOEI	X-SPIRIT	Elias TC-3	G002167100	599.90 €
SHOEI	X-SPIRIT	Elias TC-1	G00216799	599.90 €
SHOEI	X-SPIRIT	N	G00216722	499.90 €
SHOEI	X-SPIRIT 2	BL	G0459931	669.90 €
SHOEI	XR1000	N. Mate	G002168284	324.90 €
SHOEI	XR1000	G. Mate	G002168228	324.90 €
SHOEI	XR1000	PL.	G00216836	324.90 €
SHOEI	XR1000	Bur.	G002168324	324.90 €
SHOEI	XR1000	N.	G0021688	319.90 €
SHOEI	XR1000	BL.	G00216876	319.90 €
SHOEI	XR1000	Rogue TC-5	G002168179	409.90 €
SHOEI	XR1000	Rogue TC-6	G002168378	409.90 €
SHOEI	XR1000	Straight TC-8	G002168383	409.90 €
SHOEI	XR1000	Diabolic Nightwing TC-5	G002168189	409.90 €
SHOEI	XR1000	Crest TC-5	G002168225	409.90 €
SHOEI	XR1000	Straight TC-2	G002168336	409.90 €
SHOEI	XR1000	Symbol TC-2	G002168205	409.90 €
SHOEI	XR1000	Straight TC-1	G0021682811	409.90 €
SHOEI	XR1000	Flutter TC-7	G002168384	409.90 €
SHOEI	XR1000	Camino TC-6	G002168194	409.90 €
SHOEI	XR1000	Straight TC-5	G002168354	409.90 €
SHOEI	XR1000	Symbol TC-1	G002168200	409.90 €
SHOEI	XR1000	Flutter TC-9	G002168385	409.90 €

SHOEI	RAID2	PL.	G00814648	279.90 €
SHOEI	RAID2	N. Mate	G00814646	279.90 €
SHOEI	RAID2	Blue	G00814645	279.90 €
SHOEI	RAID2	N.	G00814647	279.90 €
SHOEI	RAID2	Couture TC-7	G00814680	359.90 €
SHOEI	RAID2	Couture TC-2	G00814681	359.90 €
SHOEI	HORNET DS	G. Mate	G0403469	399.90 €
SHOEI	HORNET DS	N. Mate	G0403464	399.90 €
SHOEI	HORNET DS	SONORA TC-5	G04034613	439.90 €
SHOEI	MULTITEC	PL.	G03750514	394.90 €
SHOEI	MULTITEC	N.	G0375056	394.90 €
SHOEI	MULTITEC	N. Mate	G03750522	394.90 €
SHOEI	MULTITEC	Ant.	G0375055	394.90 €
SHOEI	J-WING	N. Mate	G0372014	299.90 €
SHOEI	J-WING	Pearl Grey	G0372017	299.90 €
SHOEI	VFX-W SABRE	TC-1	G0431447	419.90 €
SHOEI	VFX-W SABRE	TC-2	G04314411	419.90 €
SHOEI	VFX-W SABRE	BL	G0431443	339.90 €
SHOEI	TR 3P	BL.	G0021614	287.90 €
SHOEI	WHISPER STRIP KIT	N	G0102431	29.90 €
SHOEI	X8	N	G0041621	16.90 €
SHOEI	HELMET	N	G0019781	10.90 €
NOLAN	N94	Stoner	G03871610	399.90 €
NOLAN	N94	Melandri 8	G03871613	399.90 €
NOLAN	N94	Melandri	G0387164	399.90 €
NOLAN	N62	Stoner	G03871716	179.90 €
NOLAN	N62	Mystic N.Mat	G0387174	149.90 €
NOLAN	N62	N.Mat	G03871710	149.90 €
NOLAN	N43 AIR	NCOM BL	G04601010	199.90€
NOLAN	N43 AIR	NCOM ITALIA	G0460101	239.90€
NOLAN	X-602	Stoner	G0190674	369.90 €
NOLAN	X-802	Stoner	G0190664	449.90 €
NOLAN	N103	Secret NCOM G	G0411446	299.90 €
NOLAN	N103	Secret NCOM N	G04114411	299.90 €
NOLAN	N103	Matrix NCOM N. Mat	G0411456	299.90 €
NOLAN	N103	Classic NCOM ANT	G04114611	279.90 €
NOLAN	N103	Classic NCOM N.	G04114626	279.90 €
NOLAN	N103	Classic NCOM BL.	G04114616	279.90 €
NOLAN	N103	Classic NCOM PL. Mat.	G04114631	279.90 €
NOLAN	N103	Classic NCOM N. Mat.	G04114621	279.90 €
NOLAN	N103	Motorrاد NCOM BL	G04315210	299.90 €
NOLAN	N103	Motorrاد NCOM Y	G0431524	299.90 €
NOLAN	N103	Classic NCOM ANT MAT	G0411466	279.90 €
NOLAN	N100	Flashback R. MAT	G03871816	199.90 €
NOLAN	N100	Flashback N. MAT	G0387184	199.90 €
NOLAN	N100	Flashback B. MAT	G0387187	199.90 €
NOLAN	N100	N. MAT	G0096929	179.90 €
NOLAN	NCOM BASIC KIT	N	G0398522	59.90 €
NOLAN	NCOM INTERCOM KIT	N	G0400631	99.90 €
NOLAN	NCOM BLUETOOTH KIT	N	G0398511	199.90 €
NOLAN	N94/X601	SPECTRA BLUE	G0395804	59.90 €
NOLAN	N94/X601	SPECTRA SILVER	G0395805	59.90 €
NOLAN	N94/X601	SMOKE	G0395802	44.90 €
NOLAN	N94/X601	DARK SMOKE	G0395803	44.90 €
NOLAN	N94/X601	CLEAR	G0395801	39.90 €

NOLAN	N62	SPECTRA BLUE	G0395814	59.90 €
NOLAN	N62	SPECTRA SILVER	G0395815	59.90 €
NOLAN	N62	SMOKE	G0395812	44.90 €
NOLAN	N62	DARK SMOKE	G0395813	44.90 €
NOLAN	N62	CLEAR	G0395811	39.90 €
NOLAN	N103	SPECTRA BLUE	G0414332	59.90 €
NOLAN	N103	SMOKE	G0414333	29.90 €
NOLAN	N103	DARK SMOKE	G0414334	29.90 €
NOLAN	N103	CLEAR	G0414331	29.90 €
NOLAN	N100/101/102	SPECTRA BLUE	G0040311	59.90 €
NOLAN	N100/101/102	SPECTRA SILVER	G0040314	59.90 €
NOLAN	N100/101/102	SMOKE	G0040301	29.90 €
NOLAN	N100/101/102	DARK SMOKE	G0040313	29.90 €
NOLAN	N100/101/102	CLEAR	G0040312	29.90 €
AGV	GP TECH	Rossi Five Continents	G04120618	639.90 €
AGV	GP TECH	Valentino's Face	G04120631	639.90 €
AGV	GP TECH	Dreamtime Limited Edition	G04120619	619.90 €
AGV	RC05	07 Skulls Blue	G0376164	113.90 €
AGV	RC05	07 Skulls Red	G0376169	113.90 €
AGV	TI-TECH	Evolution Agostini	G005568145	609.90 €
AGV	GP PRO	Gothic 46	G03716490	374.90 €
AGV	GP PRO	Gothic 46 Y	G03716489	374.90 €
AGV	K-4	VYRUS R	G04314110	244.90 €
AGV	K-4	VYRUS N	G0431414	244.90 €
AGV	K-3	VALENTINO'S HEART	G04314222	209.90 €
AGV	K-3	GOTICH 46 BL	G04314210	209.90 €
AGV	K-3	SWORD	G04314228	209.90 €
AGV	K-3	GOTICH 46 N	G0431424	209.90 €
AGV	K-3	N Mat	G04314216	169.90 €
AGV	STEALTH	GRIFO N	G01083476	299.90 €
AGV	STEALTH	GRIFO R	G01083477	299.90 €
AGV	STEALTH	N Mat	G01083412	229.90 €
AGV	STEALTH	GRIFO B	G01083475	299.90 €
AGV	RACE	X Clear	G0420644	54.90 €
AGV	RACE	X Yellow	G0420641	74.90 €
AGV	RACE	X Spectra Silver	G0420643	74.90 €
AGV	RACE	X Rainbow	G04206440	89.90 €
AGV	RACE	X Dark Smoke	G0420646	54.90 €
AGV	RACE	X Smoke	G0420642	54.90 €
AGV	Street 8	Spectra Blue	G0191803	74.90 €
AGV	Street 8	Spectra Clear	G0191802	54.90 €
AGV	Street 8	Spectra Silver	G0191804	74.90 €
AGV	Street 8	Smoke	G0191801	54.90 €
AGV	K-SERIES	Spectra Silver	G0098663	74.90 €
AGV	K-SERIES	Spectra Blue	G0098665	74.90 €
AGV	K-SERIES	Smoke	G0098661	54.90 €
AGV	K-SERIES	B	G0098664	54.90 €
AGV	K-SERIES	Clear	G0098662	54.90 €
AGV	GT	Spectra Blue	G0036623	69.90 €
AGV	GT	Spectra Silver	G0036621	69.90 €
AGV	GT	Spectra Gold	G0036622	69.90 €
AGV	GT	R	G0036611	54.90 €
AGV	GT	B	G0036612	54.90 €
AGV	GT	Clear	G0036601	54.90 €
AGV	GT	Smoke	G0036613	54.90 €

SHARK	EVOLINE	BRZ	G04095514	299.90 €
SHARK	EVOLINE	Clear	G0430671	54.90 €
SHARK	EVOLINE	Mat VIS	G0409559	299.90 €
SHARK	RSR2	Absolute KAR Mat	G00896216	419.90 €
SHARK	RSI	De Puniet WKR	G03716898	284.90 €
SHARK	RSI	Eden KWR	G03716897	279.90 €
SHARK	RSI	Eden KQS	G03716812	284.90 €
SHARK	RSI	Brasil KGY	G0371686	284.90 €
SHARK	RSI	Karma WRQ	G03716830	284.90 €
SHARK	RSI	Dual BLK	G0371684	254.90 €
SHARK	RSF2	Race Foggy	G0055576	269.90 €
SHARK	S800	Zephyr WBB	G00555823	189.90 €
SHARK	S800	Zephyr FWR	G00555822	189.90 €
SHARK	S800	Fantasy Mat WSA	G00555860	189.90 €
SHARK	S800	Fever KOP	G00555829	179.90 €
SHARK	S650	Rokx KWA	G04285321	169.90 €
SHARK	S500	Air Esprit BMA	G00218026	159.90 €
SHARK	S500	Air Esprit Bua	G00218027	159.90 €
SHARK	S500	Air Samurai KSW	G00218076	149.90 €
SHARK	S500	Air Samurai KRS	G00218062	149.90 €
SHARK	S500	Air Samurai WBS	G00218063	149.90 €
SHARK	SXR	Crew Line KBW	G0381464	229.90 €
SHARK	SXR	Crew Line KOW	G0381469	229.90 €
SHARK	SXR	Crew Line KRW	G03814614	229.90 €
SHARK	RSR2 / RSX	Irridium Blue	G0113544	76.90 €
SHARK	RSR2 / RSX	Irridium Silver	G0113545	76.90 €
SHARK	RSR2 / RSX	Smoke	G0113541	59.90 €
SHARK	RSR2 / RSX	Clear	G0113542	59.90 €
SHARK	RSR2 / RSX	Dark Smoke	G0113546	59.90 €
SHARK	S800/S650	Smoke	G0069726	53.90 €
SHARK	S800	Clear	G0069722	53.90 €
SHARK	S800/S650	Blue	G0069723	33.90 €
SHARK	S800/S650	Dark Smoke	G0069725	33.90 €
SHARK	RSF2 / RSF / S500	Blue	G0042181	37.90 €
SHARK	RSF2 / RSF / S500	Clear	G0042192	37.90 €
SHARK	RSF2 / RSF / S500	Smoke	G0042193	37.90 €
SHARK	RSI	Irridium Blue	G0145663	59.90 €
SHARK	RSI	Clear	G0145662	49.90 €
SHARK	RSI	Irridium Silver	G0145664	59.90 €
SHARK	RSI	Dark Smoke	G0145665	49.90 €

Anexo B - Análise da envolvente – vendas de motociclos em Portugal

Vendas de Motociclos Novos (>50cc)

Marca	Agosto					Janeiro-Agosto				
	Unidades		%	% Total		Unidades		%	% Total	
	2009	2008	Var	2009	2008	2009	2008	Var	2009	2008
YAMAHA	277	161	72.0	21.0	17.7	1666	1325	25.7	23.2	16.2
HONDA	230	253	-9.1	17.4	27.8	1446	2112	-31.5	20.2	25.8
SUZUKI	115	162	-29.0	8.7	17.8	839	1276	-34.2	11.7	15.6
PIAGGIO	128	27	374.1	9.7	3.0	521	373	39.7	7.3	4.6
BMW	52	38	36.8	3.9	4.2	488	488		6.8	6.0
KAWASAKI	46	42	9.5	3.5	4.6	472	538	-12.3	6.6	6.6
SYM	137	47	191.5	10.4	5.2	390	253	54.2	5.4	3.1
KEEWAY	95	43	120.9	7.2	4.7	242	510	-52.5	3.4	6.2
KTM	18	25	-28.0	1.4	2.8	196	364	-46.2	2.7	4.5
I-MOTO	46	10	360.0	3.5	1.1	113	49	130.6	1.6	0.6
HARLEY-DAVIDSON	4	8	-50.0	0.3	0.9	100	132	-24.2	1.4	1.6
HUSQVARNA	9	5	80.0	0.7	0.6	88	135	-34.8	1.2	1.7
DUCATI	8	16	-50.0	0.6	1.8	63	106	-40.6	0.9	1.3
PEUGEOT	27	2	1250.0	2.0	0.2	55	36	52.8	0.8	0.4
KYMCO	27	11	145.5	2.0	1.2	51	34	50.0	0.7	0.4
LONCIN	13	6	116.7	1.0	0.7	38	15	153.3	0.5	0.2
DAELIM	11	4	175.0	0.8	0.4	35	40	-12.5	0.5	0.5
TRIUMPH	2	7	-71.4	0.2	0.8	33	77	-57.1	0.5	0.9
APRILIA	6	2	200.0	0.5	0.2	27	37	-27.0	0.4	0.5
AJP	3	2	50.0	0.2	0.2	26	23	13.0	0.4	0.3
GAS - GAS	4	2	100.0	0.3	0.2	25	11	127.3	0.3	0.1
HUSABERG	1	0		0.1		23	0		0.3	
BOMBARDIER	3	8	-62.5	0.2	0.9	19	27	-29.6	0.3	0.3
HYOSUNG	1	2	-50.0	0.1	0.2	17	14	21.4	0.2	0.2
WANGYE	9	1	800.0	0.7	0.1	17	2	750.0	0.2	0.0
SKYGO	5	2	150.0	0.4	0.2	16	6	166.7	0.2	0.1
MV AGUSTA	0	0				15	19	-21.1	0.2	0.2
KL	2	0		0.2		14	2	600.0	0.2	0.0
KREIDLER	8	0		0.6		14	0		0.2	
TGB	3	0		0.2		12	0		0.2	
BETA	2	2		0.2	0.2	11	6	83.3	0.2	0.1
DERBI	4	1	300.0	0.3	0.1	10	28	-64.3	0.1	0.3
ORION	0	0				10	0		0.1	

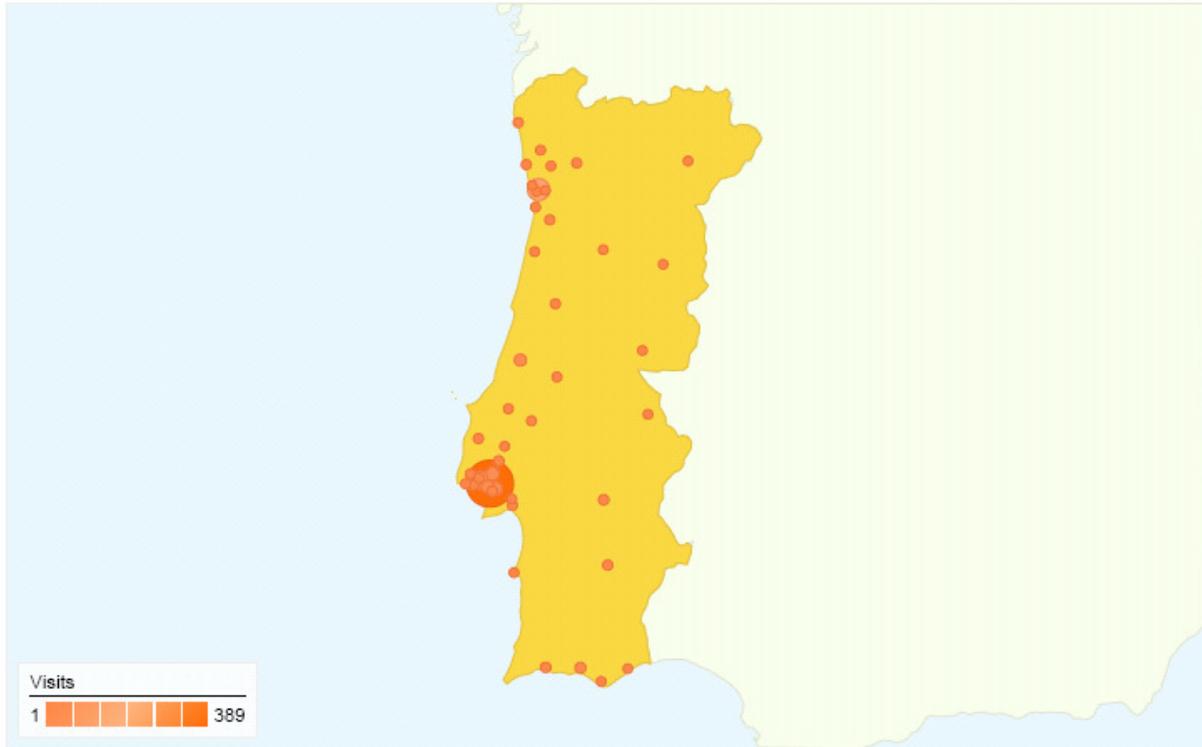
GILERA	0	2			0.2	9	18	-50.0	0.1	0.2
GVM	1	1		0.1	0.1	5	7	-28.6	0.1	0.1
MOTO GUZZI	1	3	-66.7	0.1	0.3	5	7	-28.6	0.1	0.1
PGO	4	0		0.3		5	0		0.1	
QINGQI	1	0		0.1		5	0		0.1	
CAGIVA	2	1	100.0	0.2	0.1	4	7	-42.9	0.1	0.1
GENERIC	1	1		0.1	0.1	4	8	-50.0	0.1	0.1
JIALING	1	2	-50.0	0.1	0.2	4	10	-60.0	0.1	0.1
MALAGUTI	3	0		0.2		4	0		0.1	
PK	0	0				4	0		0.1	
ROYAL ENFIELD	1	0		0.1		4	3	33.3	0.1	0.0
BUELL	2	0		0.2		3	5	-40.0	0.0	0.1
CPI	0	5			0.6	3	11	-72.7	0.0	0.1
FYM	1	0		0.1		3	2	50.0	0.0	0.0
RIEJU	2	1	100.0	0.2	0.1	3	2	50.0	0.0	0.0
ZHONGNENG	2	0		0.2		3	0		0.0	
ZONGSHEN	0	1			0.1	3	8	-62.5	0.0	0.1
BENELLI	1	2	-50.0	0.1	0.2	2	7	-71.4	0.0	0.1
LINHAI	1	0		0.1		2	1	100.0	0.0	0.0
MOTO MORINI	0	0				2	1	100.0	0.0	0.0
VECTRIX	0	1			0.1	2	11	-81.8	0.0	0.1
DNEPR	0	0				1	1		0.0	0.0
MZ	0	0				1	3	-66.7	0.0	0.0
URAL	0	0				1	0		0.0	
CH RACING	0	0				0	2			0.0
CHANG JIANG	0	0				0	4			0.0
ITALJET	0	0				0	2			0.0
SHINERAY	0	0				0	5			0.1
VOR	0	0				0	4			0.0
ZIG	0	0				0	4			0.0
Total	1320	909	45.2	100.0	100.0	7174	8171	-12.2	100.0	100.0

Fonte: ACAP - Associação Automóvel de Portugal ACAP

Anexo C – Relatórios do Google Analytics.

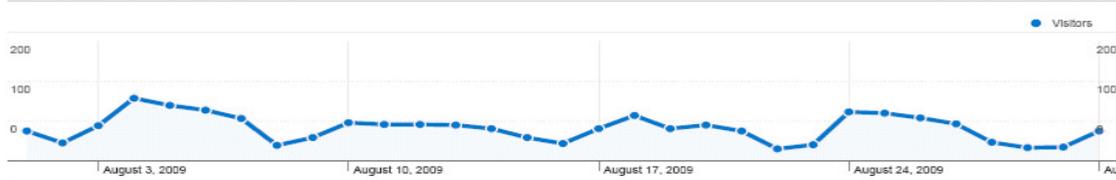
Country/Territory Detail:
Portugal

Sep 10, 2009 - Oct 10, 2009
Comparing to: Site



This country/territory sent 963 visits via 48 cities

Site Usage						
Visits	Pages/Visit	Avg. Time on Site	% New Visits	Bounce Rate		
963 % of Site Total: 93.77%	10.08 Site Avg: 9.83 (2.50%)	00:06:54 Site Avg: 00:06:58 (-0.92%)	37.59% Site Avg: 38.07% (-1.26%)	22.53% Site Avg: 23.08% (-2.35%)		
City	Visits	Pages/Visit	Avg. Time on Site	% New Visits	Bounce Rate	
Lisbon	389	10.08	00:08:04	41.39%	23.91%	
Porto	132	7.63	00:06:11	40.15%	25.00%	
Barreiro	43	14.28	00:12:03	11.63%	11.63%	
Linda-a-Velha	42	8.98	00:03:49	11.90%	35.71%	
Sacavem	39	14.51	00:08:18	48.72%	15.38%	
Amadora	37	10.62	00:05:09	37.84%	29.73%	
Almada	32	11.31	00:05:20	28.12%	9.38%	
Leiria	28	7.14	00:03:32	25.00%	25.00%	
Sao Domingos de Rana	24	9.79	00:04:26	37.50%	33.33%	



1,268 people visited this site

- 1,998 Visits
- 1,268 Absolute Unique Visitors
- 17,721 Pageviews
- 8.87 Average Pageviews
- 00:06:28 Time on Site
- 32.83% Bounce Rate
- 52.05% New Visits

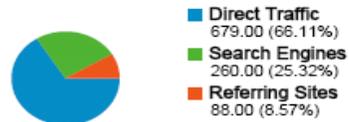
Technical Profile

Browser	Visits	% visits	Connection Speed	Visits	% visits
Internet Explorer	1,335	66.82%	Unknown	699	34.98%
Firefox	529	26.48%	DSL	509	25.48%
Chrome	79	3.95%	Cable	429	21.47%
Safari	46	2.30%	T1	328	16.42%
Opera	5	0.25%	Dialup	33	1.65%



All traffic sources sent a total of 1,027 visits

- 66.11% Direct Traffic
- 8.57% Referring Sites
- 25.32% Search Engines



Top Traffic Sources

Sources	Visits	% visits	Keywords	Visits	% visits
(direct) ((none))	679	66.11%	g2r	101	38.85%
google (organic)	260	25.32%	g2r.pt	32	12.31%
forum.zwame.pt (referral)	18	1.75%	shoei xr-1000 camino tc6	16	6.15%
forum.hometportugal.com	12	1.17%	dainese virunga	13	5.00%
motoclubvirtual.pt (referral)	11	1.07%	narigueira shoei	9	3.46%

Anexo D – Quadros da análise financeira

Cenário base

INDICADORES ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento do Negócio			44%	24%	13%	13%
Eficiência Operacional		10%	0%	4%	6%	8%
Margem Operacional das Vendas		5%	-3%	1%	5%	7%
Rentabilidade Líquida das Vendas		3%	-3%	1%	4%	5%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		6%	17%	14%	13%	12%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)		9%	-12%	7%	19%	23%
Rendibilidade do Activo		13%	-11%	7%	24%	29%
Rotação do Activo		262%	395%	495%	471%	422%
Rotação do Imobilizado		381%	622%	898%	1070%	1212%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		27%	-58%	23%	45%	40%
Rotação dos Capitais Próprios		807%	1833%	1740%	1092%	740%

INDICADORES FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autonomia Financeira		32%	22%	28%	43%	57%
Solvabilidade Total		48%	27%	40%	76%	133%
Endividamento Total		68%	78%	72%	57%	43%
Endividamento ML Prazo		51%	40%	27%	11%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez Geral		185%	94%	100%	123%	152%
Liquidez Reduzida		179%	90%	96%	118%	147%

ANALISE DO EQUILIBRIO FINANCEIRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capitais Permanentes		32,810	23,129	20,581	24,101	31,934
Activo Fixo		27,100	23,950	20,500	19,500	19,500
FUNDO DE MANEIO LIQUIDO		5,710	-821	81	4,601	12,434
Necessidades Cíclicas		2,514	3,626	4,481	5,077	5,753
Recursos Cíclicos		243	343	420	473	534
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		2,271	3,283	4,062	4,604	5,219
Tesouraria Activa		9,892	10,150	12,235	19,744	30,748
Tesouraria Passiva		6,453	14,254	16,216	19,748	23,533
TESOURARIA LIQUIDA		3,438	-4,104	-3,981	-4	7,215
CONTROLO : TRL = FML - NFM		3,438	-4,104	-3,981	-4	7,215
Variacao do FML			-6,531	902	4,520	7,833

Variacao das NFM			1,012	779	542	614
Variacao da TRL			-7,542	123	3,977	7,219

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta		19,469	29,383	36,991	42,258	48,236
Grau de Alvanca Operacional		378%	-684%	1401%	404%	292%
Ponto Critico		75,982	170,766	170,994	156,985	155,449
Margem de Segurança		36%	-13%	8%	33%	52%

Na perspectiva do Projecto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow to Firm	-27,199	2,988	7,871	6,613	9,737	13,375	167,652
WACC	5.04%	6.37%	5.97%	7.83%	11.03%	13.38%	13.38%
Factor de actualização	1	1.064	1.127	1.215	1.349	1.530	1.735
Fluxos actualizados	-27,199	2,809	6,983	5,441	7,216	8,742	96,648
	-27,199	-24,390	-17,406	-11,965	-4,750	3,992	100,640
Valor Actual Liquido (VAL)	100,640						
Taxa Interna de Rendibilidade	36.07%						
Pay Back period	5	Anos					

Na perspectiva do Investidor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow do Equity	-2,199	-2,702	2,319	1,199	4,461	8,237	96,735
Taxa de juro de activos sem risco	3.00%	3.09%	3.18%	3.28%	3.38%	3.48%	3.58%
Prémio de risco de mercado	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Taxa de Actualização	13.30%	13.40%	13.50%	13.61%	13.71%	13.83%	13.94%
Factor actualização	1	1.134	1.287	1.462	1.663	1.893	2.156
Fluxos Actualizados	-2,199	-2,383	1,802	820	2,683	4,352	44,858
	-2,199	-4,582	-2,780	-1,960	723	5,075	49,933
Valor Actual Liquido (VAL)	49,933						
Taxa Interna de Rendibilidade	66.42%						
Pay Back period	4	Anos					

Cenário pessimista

INDICADORES ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento do Negócio			44%	24%	13%	13%
Eficiência Operacional		8%	-3%	1%	3%	5%
Margem Operacional das Vendas		2%	-7%	-2%	2%	4%
Rentabilidade Líquida das Vendas		1%	-8%	-3%	2%	4%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		7%	20%	17%	15%	14%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)		2%	-32%	-15%	11%	30%
Rendibilidade do Activo		5%	-30%	-12%	13%	31%
Rotação do Activo		264%	408%	552%	637%	707%
Rotação do Imobilizado		324%	528%	763%	908%	1029%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		9%	614%	72%	-112%	147%
Rotação dos Capitais Próprios		1059%	-7842%	-2729%	-6555%	3512%

INDICADORES FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autonomia Financeira		25%	-5%	-20%	-10%	20%
Solvabilidade Total		33%	-5%	-17%	-9%	25%
Endividamento Total		75%	105%	120%	110%	80%
Endividamento ML Prazo		60%	48%	35%	18%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez Geral		124%	40%	32%	33%	39%
Liquidez Reduzida		116%	37%	30%	30%	35%

ANALISE DO EQUILIBRIO FINANCEIRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capitais Permanentes		28,287	13,387	4,271	2,298	5,715
Activo Fixo		27,100	23,950	20,500	19,500	19,500
FUNDO DE MANEIO LIQUIDO		1,187	-10,563	-16,229	-17,202	-13,785
Necessidades Cíclicas		2,135	3,078	3,805	4,311	4,884
Recursos Cíclicos		209	294	359	405	457
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		1,926	2,785	3,446	3,906	4,428
Tesouraria Activa		4,039	4,000	4,000	4,000	4,000
Tesouraria Passiva		4,778	17,347	23,674	25,109	22,213
TESOURARIA LIQUIDA		-739	-13,347	-19,674	-21,109	-18,213
CONTROLO : TRL = FML - NFM		-739	-13,347	-19,674	-21,108	-18,213
Variacao do FML			-11,749	-5,666	-974	3,417
Variacao das NFM			859	661	460	522
Variacao da TRL			-12,608	-6,327	-1,434	2,896

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta		16,047	24,449	30,893	35,349	40,408
Grau de Alvanca Operacional		928%	-265%	-893%	996%	465%
Ponto Critico		78,267	174,246	173,840	159,340	157,552
Margem de Segurança		12%	-27%	-10%	11%	27%

Na perspectiva do Projecto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow to Firm	-27,500	289	3,979	1,892	4,453	7,387	92,597
WACC	4.59%	5.29%	0.72%	-12.98%	-11.24%	13.38%	13.38%
Factor de actualização	1	1.053	1.061	0.923	0.819	0.929	1.053
Fluxos actualizados	-27,500	275	3,752	2,050	5,436	7,954	87,944
	-27,500	-27,225	-23,473	-21,423	-15,987	-8,033	79,911
Valor Actual Liquido (VAL)	79,911						
Taxa Interna de Rendibilidade	28.28%						
Pay Back period	6	Anos					

Na perspectiva do Investidor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow do Equity	-2,500	-5,401	-1,689	-3,766	-1,072	2,119	24,882
Taxa de juro de activos sem risco	3.00%	3.09%	3.18%	3.28%	3.38%	3.48%	3.58%
Prémio de risco de mercado	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Taxa de Actualização	13.30%	13.40%	13.50%	13.61%	13.71%	13.83%	13.94%
Factor actualização	1	1.134	1.287	1.462	1.663	1.893	2.156
Fluxos Actualizados	-2,500	-4,763	-1,312	-2,575	-645	1,119	11,538
	-2,500	-7,263	-8,575	-11,150	-11,795	-10,676	863
Valor Actual Liquido (VAL)	863						
Taxa Interna de Rendibilidade	1.61%						
Pay Back period	6	Anos					

Cenário optimista

INDICADORES ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento do Negócio			44%	24%	13%	13%
Eficiência Operacional		13%	4%	7%	9%	10%
Margem Operacional das Vendas		8%	1%	5%	8%	9%
Rentabilidade Líquida das Vendas		6%	1%	4%	6%	7%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		5%	15%	12%	11%	10%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)		14%	3%	14%	21%	23%
Rendibilidade do Activo		20%	4%	18%	26%	28%
Rotação do Activo		260%	344%	370%	339%	302%
Rotação do Imobilizado		454%	741%	1070%	1275%	1445%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		37%	7%	29%	35%	33%
Rotação dos Capitais Próprios		664%	888%	782%	576%	439%

INDICADORES FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autonomia Financeira		39%	39%	47%	59%	69%
Solvabilidade Total		64%	63%	90%	143%	220%
Endividamento Total		61%	61%	53%	41%	31%
Endividamento ML Prazo		42%	29%	17%	7%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez Geral		229%	167%	183%	214%	253%
Liquidez Reduzida		223%	162%	179%	209%	249%

ANALISE DO EQUILIBRIO FINANCEIRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capitais Permanentes		38,547	35,001	38,078	48,194	64,222
Activo Fixo		27,100	23,950	20,500	19,500	19,500
FUNDO DE MANEIO LIQUIDO		11,447	11,051	17,578	28,694	44,722
Necessidades Ciclicas		2,996	4,321	5,341	6,051	6,856
Recursos Ciclicos		286	405	496	560	632
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		2,710	3,916	4,844	5,491	6,223
Tesouraria Activa		17,316	23,302	33,407	47,892	67,029
Tesouraria Passiva		8,580	16,167	20,674	24,690	28,530
TESOURARIA LIQUIDA		8,736	7,135	12,734	23,203	38,499
CONTROLO : TRL = FML - NFM		8,736	7,135	12,734	23,203	38,499
Variacao do FML			-396	6,527	11,116	16,029
Variacao das NFM			1,206	928	646	732
Variacao da TRL			-1,602	5,599	10,469	15,296

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta		23,809	35,641	44,726	51,022	58,165
Grau de Alvanca Operacional		251%	1818%	431%	265%	220%
Ponto Critico		74,044	167,770	168,534	154,947	153,626
Margem de Segurança		66%	6%	30%	60%	83%

Na perspectiva do Projecto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow to Firm	-26,817	6,412	12,809	12,602	16,441	20,970	262,855
WACC	5.54%	7.37%	8.42%	10.33%	12.20%	13.38%	13.38%
Factor de actualização	1	1.074	1.164	1.284	1.441	1.634	1.852
Fluxos actualizados	-26,817	5,972	11,003	9,812	11,409	12,835	141,902
	-26,817	-20,845	-9,841	-29	11,380	24,214	166,116
Valor Actual Liquido (VAL)	166,116						
Taxa Interna de Rendibilidade	51.85%						
Pay Back period	4	Anos					

Na perspectiva do Investidor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow do Equity	-1,817	722	7,256	7,188	11,165	15,832	185,934
Taxa de juro de activos sem risco	3.00%	3.09%	3.18%	3.28%	3.38%	3.48%	3.58%
Prémio de risco de mercado	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Taxa de Actualização	13.30%	13.40%	13.50%	13.61%	13.71%	13.83%	13.94%
Factor actualização	1	1.134	1.287	1.462	1.663	1.893	2.156
Fluxos Actualizados	-1,817	637	5,638	4,916	6,715	8,365	86,222
	-1,817	-1,180	4,458	9,373	16,088	24,453	110,674
Valor Actual Liquido (VAL)	110,674						
Taxa Interna de Rendibilidade	161.88%						
Pay Back period	2	Anos					

