

TARGET COMPANY

BLIND PROFILE

DISCLAIMER

O presente documento foi elaborado por sendo confidencial e para seu uso exclusivo.

O relatório baseia-se em informações de carácter económico-financeiro e operacional disponibilizados pela empresa, não tendo procedido à verificação ou confirmação independente da precisão, abrangência e não omissão de factos materialmente relevantes.

Todas as opiniões, projeções e estimativas incluídas neste documento sintetizam os principais aspetos da presente análise na data da sua realização, podendo estar sujeitas a alterações posteriores.

CORPORATE SCORECARD

Propósito: Angariar parceiro estratégico;

Internacionalização: Não;

Enterprise Value: 12 M €;

Produtos: equipamentos de telecomunicações, redes de dados, áudio e vídeo;

Atividade: Comercializar componentes e equipamentos para eletrónica, áudio, vídeo e redes de dados;

Volume de Negócios (2018): 6 260 414 €
(28 % para exportação);

CAE principal: 46520 – Comércio por grosso de equipamentos eletrónicos, de telecomunicações e suas partes;

EBITDA (2018): 399 572;

Localização: Distrito : Lisboa; Concelho :

Interest Coverage Ratio (2018): 5,08

Exportação: Espanha, Itália, Hungria, Alemanha, Polónia, Eslovénia, Grécia, Brasil, Chile, Angola e Moçambique;

Número de colaboradores: 30;

QUEM SOMOS?

Em **1991**, empresa passa a **sociedade anónima**, para em **1995** alterar a **denominação social**. Em **1997**, **reposicionamento competitivo**, de forma a acompanhar o crescimento do mercado da telefonia móvel, do advento da internet e da abertura da concorrência no mercado das telecomunicações.

A Target Company **alarga a sua gama de produtos - produtos e equipamentos para Telecomunicações** - em resposta à evolução do mercado. Ainda **em 1997**, a **Target Company renova o logotipo**, refletindo o novo posicionamento da empresa no mercado das Telecomunicações.

1988

1997

2007

2008

A 25 de Março de **1988** é **fundada**, com o objetivo de **comercializar componentes e equipamentos para eletrónica e áudio**, com um armazém de 310m².

Os sócios iniciais, que ainda se mantêm, embora com participações diferentes e já sem intervenção direta na gestão da Empresa, eram António Romão, com experiência na área de Eletrotecnia, e Armando Dias, com experiência na área de Gestão / Financeira.

QUEM SOMOS?

Em 2008, Target Company ultrapassa, pela primeira vez, os **5 Milhões de euros de faturação**.

Em 2009, alteração das instalações da empresa.

E em 2010, início do projeto de *Assembly Shop*.

2007

2008

2009

2010

Em 2007, reestruturação empresarial, uma vez que os sócios entenderam que, à data, a empresa estava cristalizada e que seria necessário refrescar a gestão da empresa e torna-la mais agressiva.

Estrutura da Administração alterou-se, entrando em funções a equipa de gestão que se mantém ainda hoje.

Deu-se também uma **mudança nos departamentos comercial e financeiro**, com a entrada de dois novos colaboradores para cada um destes departamentos.

QUEM SOMOS?

Em 2011 estabeleceu-se parceria estratégica com a Marca Huber&Suhner, um fabricante de produtos com elevada qualidade para a inauguração da primeira linha de Produção de Fibra Ótica Conetorizada.

Em 2012, inauguração da segunda e terceira linha de Produção de Fibra Ótica Conetorizada e aumento exponencial de colaboradores.

Em 2013, ocorre a renovação do website.

2011

2013

2014

2015

Em 2014, reestruturação do departamento Comercial, com aumento da equipa e com criação de dois perfis: **outside sales** vocacionada para venda consultiva / de projeto e **inside sales** para apoio à equipa de *outside sales* e venda por catálogo.

Neste mesmo ano, **mudança para as novas instalações**, com uma área total de cerca de 900 m² que tornou possível concentrar a atividade da empresa e permitir o crescimento da equipa.

A Target Company, neste ano **fatura**, pela primeira vez, **mais de 8 milhões de euros**.

QUEM SOMOS?

Em 2016, e após em 2015 o acelerado crescimento da Target Company se ter traduzido em falta de espaço e existir a necessidade de encontrar novas instalações para o escritório e Assembly Shop, **é criada a unidade de negócio de instrumentação: Teste e Medida.**

2013

2014

2015

2016

A capacidade de corresponder às necessidades de todos os clientes tem sido uma constante na atuação da empresa, que comercializa produtos de gama alta, média e baixa.

Praticando um preço equilibrado e adequado.

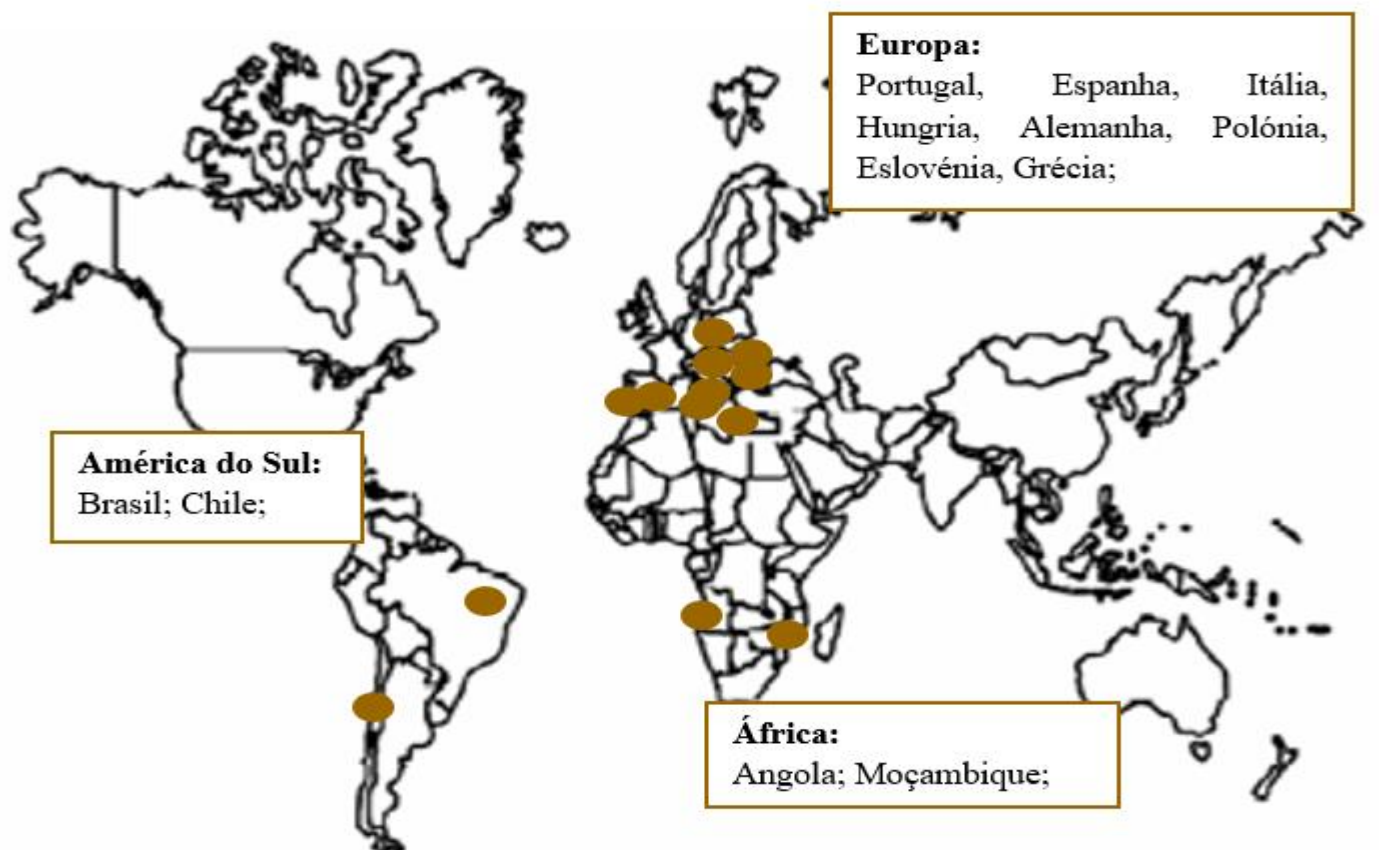
A Target Company é hoje uma empresa que atua de forma diferenciada **criando valor para os seus clientes, fornecedores e restantes partes interessadas no negócio da empresa.**

É uma empresa que tem **notoriedade além-fronteiras e essa posição competitiva foi alcançada através de anos de investigação e desenvolvimento e de relacionamentos pautados pela excelência relacional e da qualidade dos produtos comercializados.**

ONDE ESTAMOS?

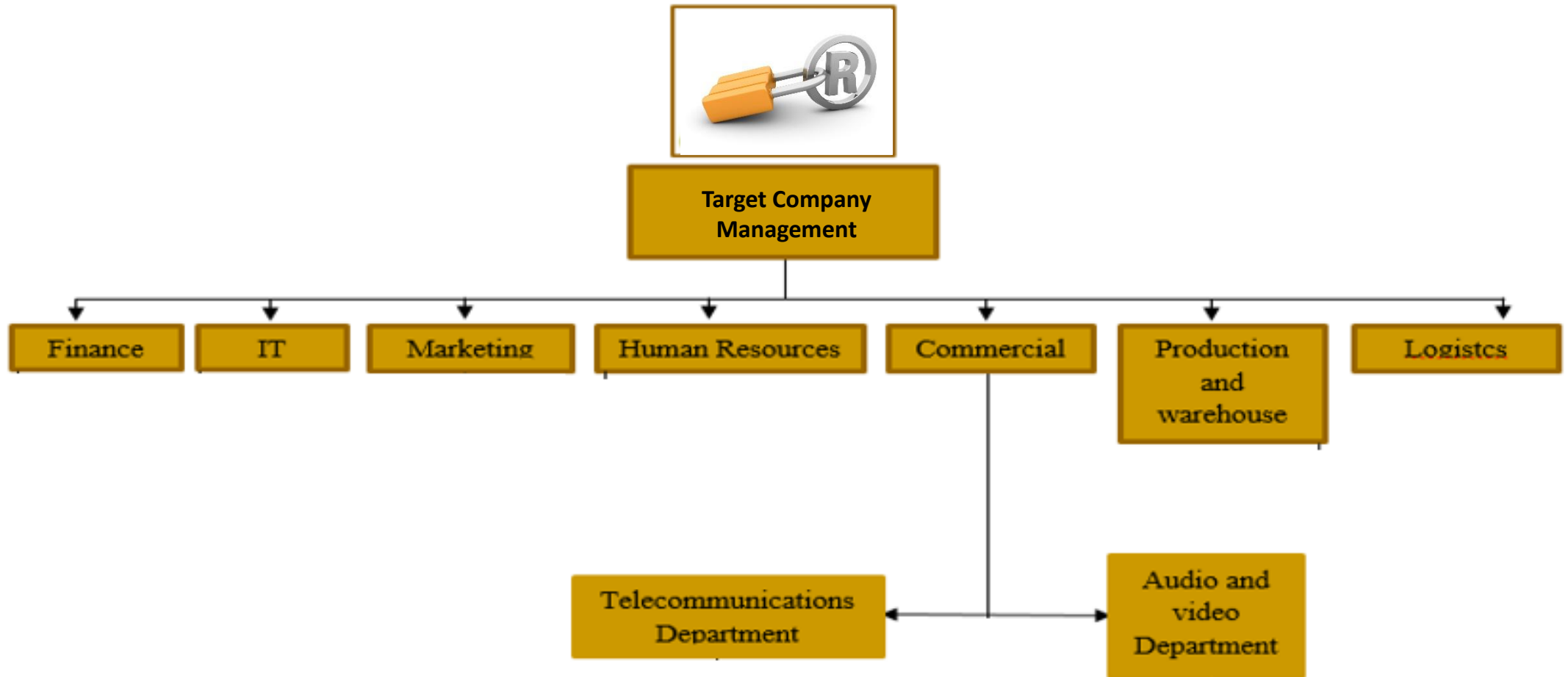
A Target Company está **presente em Portugal**, fazendo-se representar por **30 colaboradores**.

A Target Company **exporta para uma grande quantidade de países...**



**Primeiro a exportação
para depois chegar à
internacionalização...**

ORGANIGRAMA



CLIENTES NAS TELECOMUNICAÇÕES



PARCEIROS ESTRATÉGICOS NAS TELECOMUNICAÇÕES



CLIENTES NO ÁUDIO E VÍDEO



PARCEIROS ESTRATÉGICOS NO ÁUDIO E VÍDEO



PRODUTOS TELECOMUNICAÇÕES



Communication Networks:

- Coaxial and Sucofeed cables;
- GSM, UMTS, LTE, WiFi Antennas;
- Precision adapters;
- Attenuators, Filters and Terminations;
- Lightning Protectors;
- Grounding Kits;
- Cable Clamps RF+FO+DC;
- Custom RF Jumpers;
- HF cables specially for Lab Test;
- Baluns and Interface solutions;
- Accessories;
- Custom Solutions;

Fiber Optic:

- Solutions for Home Networking;
- Fiber Optics for Assembly Shop;
- Splice Boxes;
- Multi Operator Distribution Box;
- Adapters, Pigtails and Patchcords;
- Attenuators, Splitters and WDM's;
- Closures up to 864 FO;
- Launch Fiber Boxes;
- 2FO Customer Drop cable;
- Fiber Optic Customer Outlet;
- Customized products;



Indoor and Outdoor Cabinets:

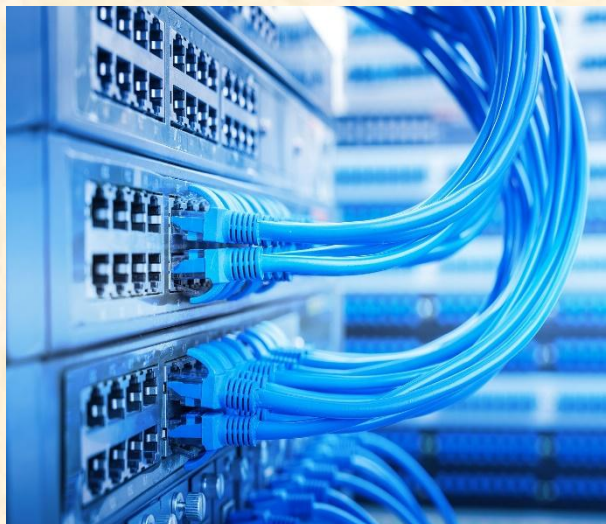
- Floor cabinets 19'', ETSI por EMC;
- IP55 Outdoor cabinets;
- Industrial Subracks;
- Europac Boxes;
- Ventilation AC and DC;
- AC and Heat Exchanger systems;
- Micro and compact PCI;
- Custom Solutions;

PRODUTOS TELECOMUNICAÇÕES



Cooling Systems:

- AC;
- Axial and Radial ventilators;
- Fan Guards and Filters;
- Powercords;
- Sensors;
- Thermostat;
- Custom Solutions;



Data Network:

- Data Cables UTP, FTO, STP (Cat 5e, 6, 6^a and 7);
- Data and voice patch panels;
- Jumpers, connectors and boots RJ45;
- Keystone Modules;
- Crimping Tools;
- Test and measurement equipments;
- DSub connectors and covers;
- 19'' 3U System for 150pairs;
- Insertion Total;
- Custom Solutions;

PRODUTOS NO ÁUDIO E VÍDEO

Connectors:

For all:

- Audio applications:
 - XLR and Combo;
 - Jack and Plug;
 - SpeakON;
 - NanoCON, MiniCON, NeutriCON;
 - RCA;
- Video applications:
 - BNC, Mini BNX; Micro BNC;
 - TNC;
 - RCA;
- Data applications:
 - EtherCON, Cat5, Cat6, Cat7;
 - OpticalCON, (Multimode, Singlemode);
 - Multimedia, USB, HDMI, Firewire, VGA, Display port;



Panels and Patch Panels:

- 19'' panels for BNC, XLR, Triax, MUSA, RCA, D-Sub, Fibre Optics;
- Custom panels;

Tools and Accessories:

- Cable drums;
- Batteries and charges;
- Stageboxers;
- Goosenecks;
- Interfacing, adapters, circuit isolators;
- Labeling systems;
- Cable strippers, cutters and pliers;
- Crimping tools;

Powering:

- PowerCON;
- IEC cable and panel connectors;

PRODUTOS NO ÁUDIO E VÍDEO

Equipments and Solutions for all applications:

- DMX;
- Audio converts;
- Audio Embedders and De-Embedders;
- Audio and video distribution;
- Audio Loudness;
- Multiviewers;
- Protection switches;
- Test generators, SGP, Changeover switches;
- Routers;
- Scan converts;
- Scalers and video wall processors;
- Sound level meters, signal generators and analogue/ digital audio analyzers;
- Video Up/Down/Cross converters;
- Streaming solutions (AV, H.264);
- Audio e Video monitors;

Cabling:

For all applications (Installation and outsider/ live/ broadcast)

- Fiber Optics (OpticalCON);
- Video (Analogue SD, Digital HD SDI, 3G);
- Audio (analogue, digital instrument, microphone, multipar (snake), hybrid, starquad, foil-shield versions, loudspeaker, stereo cables);
- RF;
- Control (Computer, DMX, LAN);
- Assembled cables for audio, video and Data (IP65, IP67);

PROJETOS NAS TELECOMUNICAÇÕES



Customer: Vodafone Portugal



Project: FTTH (2013 to ...)

Materials:

- H&S LISA Side Access Solution (cabinets and Fibertrays)
- H&S LISA Raceway System
- AresFiber Passive Solutions (MODB, optical outlet Box, splice closures, drawers, patchcords, floor boxes and Other commodity materials like splitters, pigtails, etc.

Project: OMC's (technical rooms)

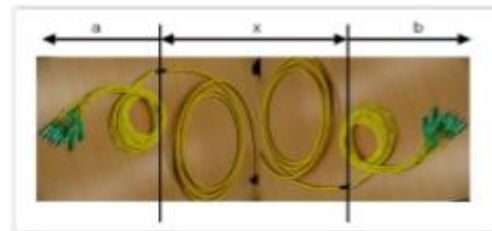
Materials: Customized patchcords.

Customer: MEO (PT Comunicações)



Materials:

- AresFiber Passive Solutions (MODB, optical outlet Box, drawers, patchcords and other commodity materials like splitters, adapters, pigtails, etc;
- Arestel has an agreement for the supply of pre-connectorized multifiber cables;
- > 150x ODF with Swing Frame and Cable;

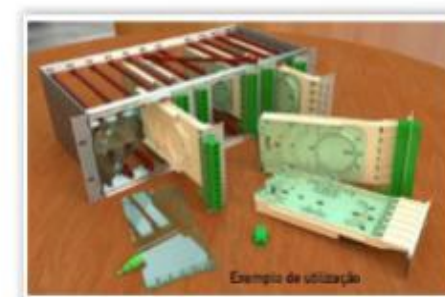


PROJETOS NAS TELECOMUNICAÇÕES

Customer: NOS

Materials:

- AresFiber Passive Solutions (MODB, optical outlet Box, drawers, patchcords and other commodity materials like splitters, adapters, pigtails, etc;
- High Density solution composed by subrack 3U and vertical module;



Customer: EDP (Substations)



Materials:

- ODF with Swing Frame and Cable;
- High Density solution composed by subrack 3U and vertical module;
- Customized patchcords;



PROJETOS NO ÁUDIO E VÍDEO

RTP:

- Remodelação das Centrais Técnicas de Lisboa, Porto e Madeira (evolução para HD);
- Remodelação dos Estúdios de Noticias Lisboa, Porto e Madeira (Evolução para HD);
- Instalação do Centro Regional dos Açores - material de instalação;

Grupo da AVK, Eurologistix e Service Pack:

- Projeto da uniformização dos equipamentos e materiais para todas as equipas e empresas do grupo – OpticalCON e os *extenders* da *Blustream*.

TVI:

- Alterações na Central Técnica de Lisboa (upgrade para HD) - material de instalação para a infraestrutura.

Rádio Comercial:

- Projeto de reformulação dos estúdios do Grupo Media Capital – após aquisição da matriz pretendem uma nova mesa digital para o estúdio de emissão da Rádio Comercial.

PixelLight:

- Projeto da RedBull Race - proposta OpticalCON e Xirium.

PROJETOS NO ÁUDIO E VÍDEO

Lidl Portugal:

- Continuação da instalação dos sistemas KVM nas novas lojas.

EMAV:

- Construção dos novos estúdios em HD - fornecimento de cabos, fichas e fibra ótica.

Outros projectos:

- Revenda dos produtos Neutrik, especialmente em 4 empresas: BimotorDJ, Casa Abreu, NAN e LiveSound.

Cinemas para o Shopping Loulé:

- Fornecemos neste projeto através do Cenário Avançado e da IEO.

NAV:

- Projeto dos KVM para todas as torres de controlo de tráfego aéreo do país.
- O projeto pode variar, consoante a inclusão do novo aeroporto do Montijo e ilhas.

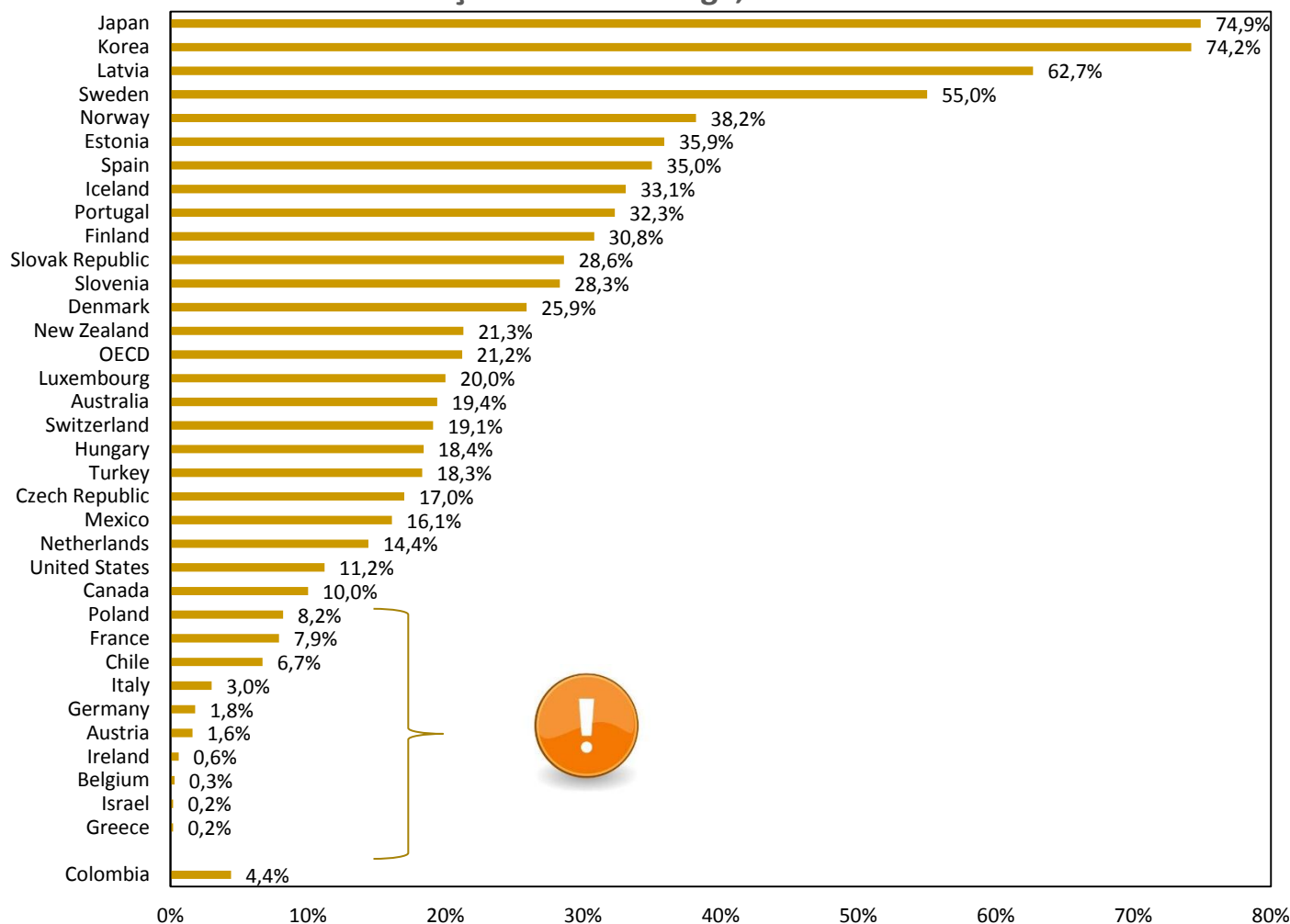
ANÁLISE DOS CLIENTES E DA PROCURA

Público-alvo dos produtos produzidos e exclusivamente comercializados pela empresa:

- empresas que trabalham **no setor das telecomunicações**:
 - **Operadores** (como por e.g. a NOS; a Vodafone e a MEO / Altice);
 - ***Service Providers*** (SPs) (como e.g. a Eurico Ferreira, a Telcabo, a CME) que executam os trabalhos de expansão ou manutenção da rede; e
 - **Subempreiteiros** (como e.g. Wondercom, Futurcabo, Fibcom, Brisa, EDP, EPAL), que podem ser contratados tanto pelos SPs como pelos operadores
- empresas que trabalham **no setor do Áudio e Vídeo**:
 - **Distribuição**;
 - ***Media***;
 - **Empresas de audiovisuais**;

ANÁLISE DOS CLIENTES E DA PROCURA

Percentagem de cobertura por fibra ótica no total de subscrições de serviços de banda larga, dezembro 2016



Fonte: OECD, Broadband Portal, (OECD, Percentage of fibre connections in total broadband, Dec. 2016).

Países alvo para exportar:

- países que apresentem baixa cobertura por fibra ótica face ao total de subscrições de serviços de banda larga;
- **Marrocos, Brasil, Cabo Verde e Guiné Bissau** apresentam uma percentagem de 3,38%.12,24%, 2,99% e 0,06% de *fixed broadband subscriptions per 100 inhabitants*;
- **Escócia e Irlanda** possuem centrais nucleares e são dos países da Europa que mais eventos por musicais ao ano;

NEGÓCIOS EM CURSO

O ano de 2017, é para a Target Company um ano de preparação e redefinição estratégica, ainda assim, **dados os contratos conseguidos no final de 2016 e os projetos já desenvolvidos em 2017** trazem **otimismo moderado na faturação total do ano.**

Descrição	País	Estado	Data	Faturação
Exposição junto da associação dos operadores espanhóis de telecomunicações; agentes presentes no país	Espanha	A decorrer	Segundo trimestre 2017	[50 000;100 000]€
Mercado com potencial nas telecomunicações	Eslovénia	A decorrer	2017	150 000 €

Em 2017, no primeiro trimestre, fruto da instabilidade no Brasil a empresa vendeu a sua participação na Target Company Brasil.

NEGÓCIOS EM CURSO

Descrição	País	Estado	Data	Faturação
Leilão ganho na central de compras da Vodafone	Grécia	A decorrer	2017 e 2018	200 000 €
Contrato de desenvolvimento de produtos no mercado das telecomunicações com a operadora NOS	Portugal	A iniciar	2017 e 2018	1 000 000 €
Mercado explorado através de rede de agentes	Angola	Concluído	Fevereiro de 2017	320 000 €

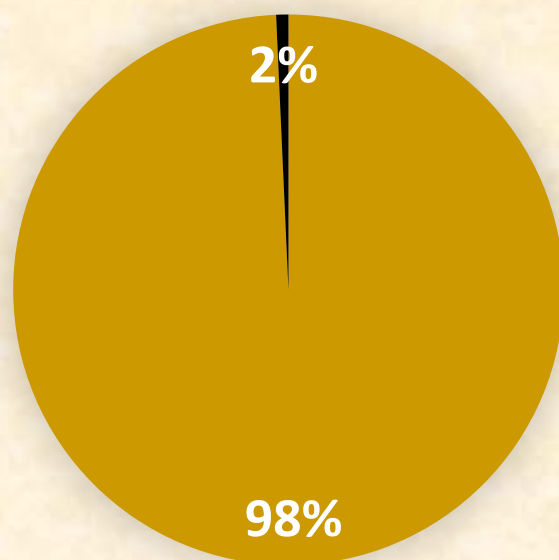
NEGÓCIOS EM CURSO

Descrição	País	Estado	Data	Faturação
Vendas na unidade de negócio Áudio e Vídeo: panorama televisivo e da radiofónico, empresas de carácter cultural e instaladores na área de <i>Broadcast</i>	Portugal	A iniciar	2017	> 1 000 000 €
Vendas que não exigem prospeção comercial significativa, os designados trabalhos diários de venda.	Portugal	A decorrer	2017	> 500 000 €

Em **2017**, a Target Company quer voltar a atingir os **4 milhões de euros de faturação**.

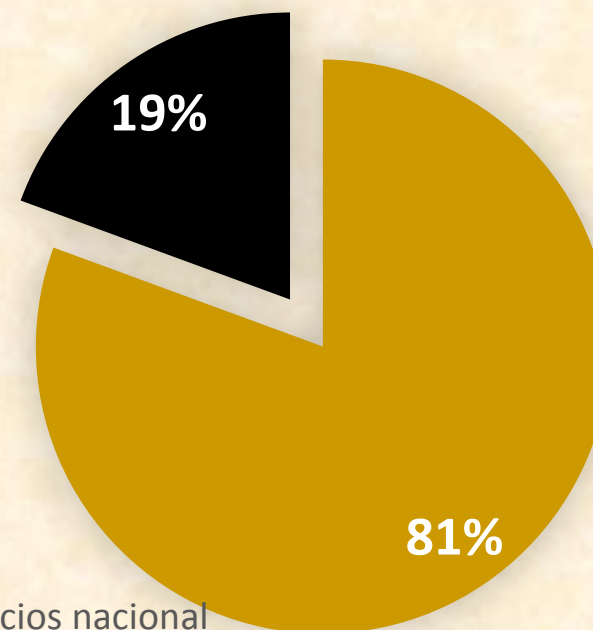
TENDÊNCIAS DAS VENDAS

Gráfico. VN 2016



■ Volume de Negócios nacional ■ Volume de Negócios de exportação

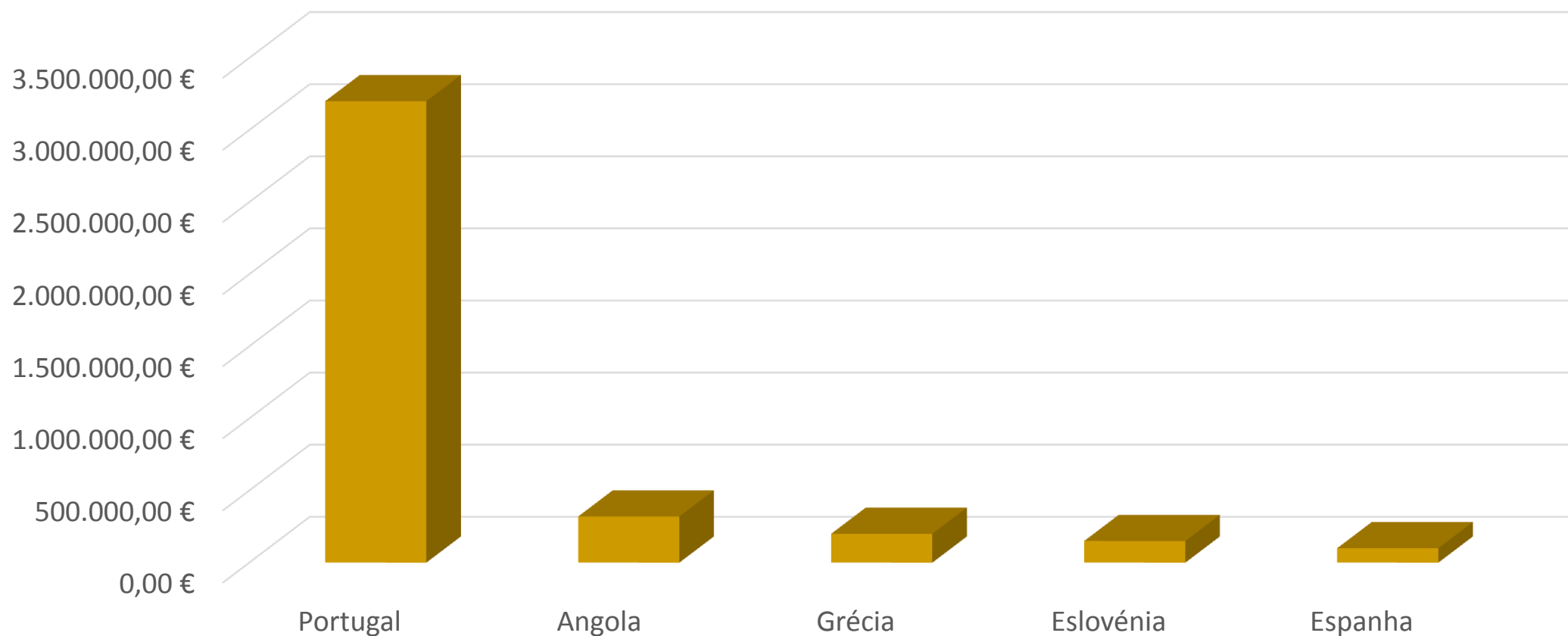
Gráfico. VN previsto para 2017



■ Volume de Negócios nacional
■ Volume de Negócios de exportação

TENDÊNCIAS DAS VENDAS

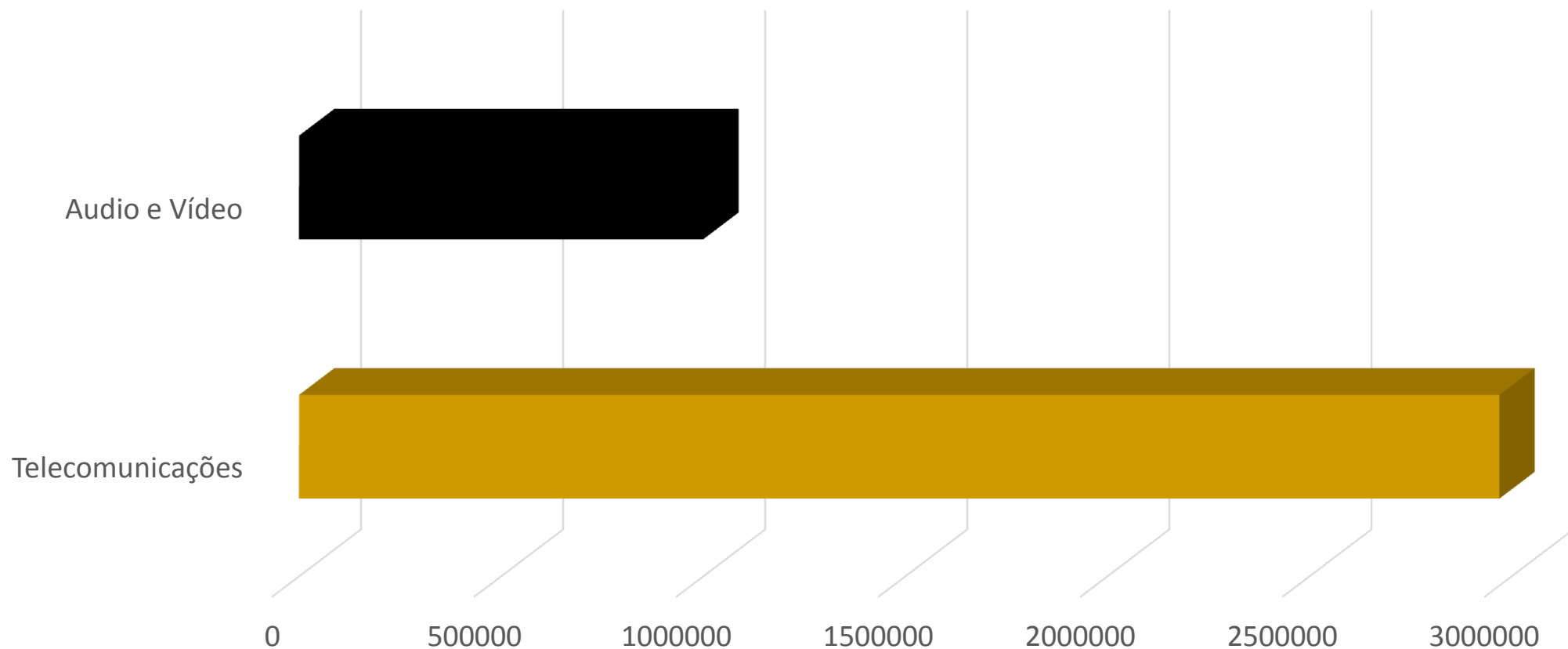
Gráfico. VN previsto para 2017



Em **2017**, espera-se que a Target Company volte a **ultrapassar** a barreira de **faturação dos 4 milhões de euros**.

TENDÊNCIAS DAS VENDAS

Gráfico. VN previsto para 2017 por unidade de negócio



ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

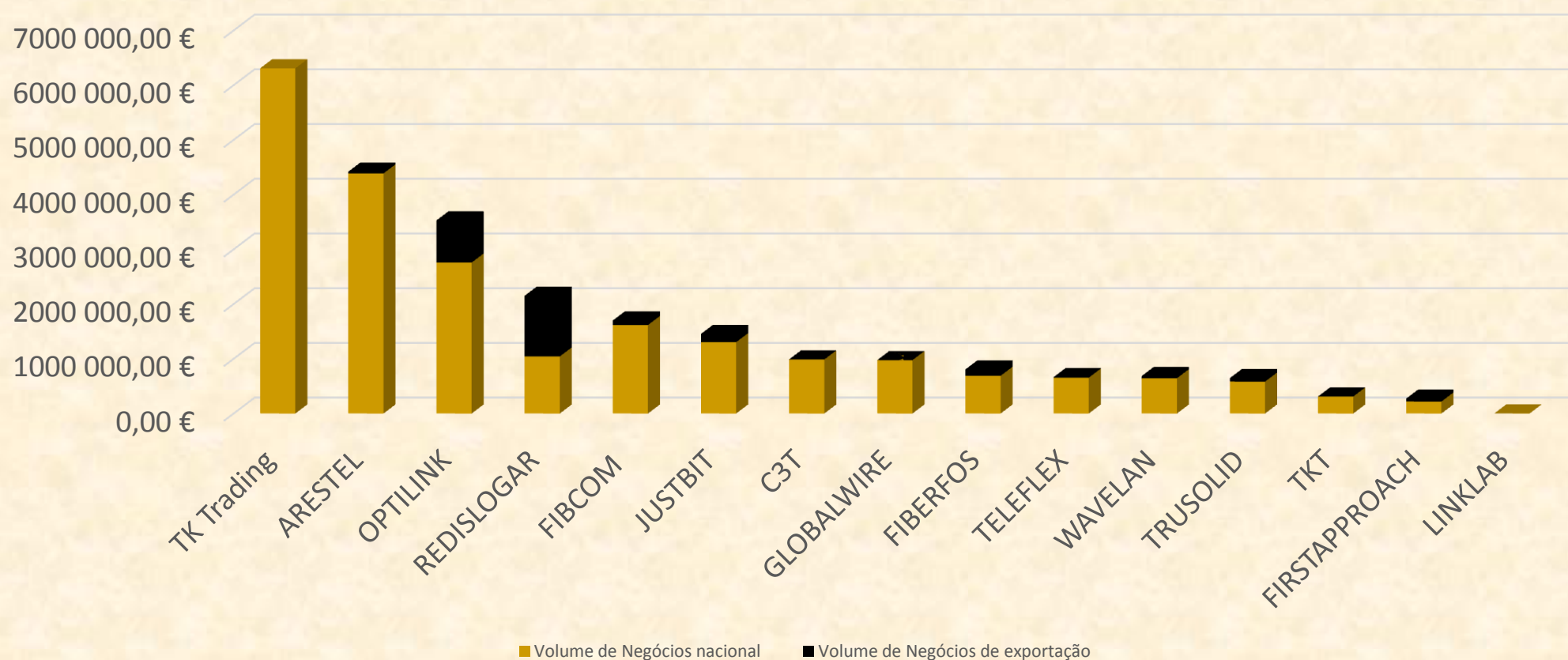
Em Portugal, **15 empresas atuam no mercado das Telecomunicações e do Áudio e Vídeo**, são os verdadeiros **concorrentes** da Target Company.

TK Trading (concorrente mais direto) - vendas anuais de produtos diretamente comparáveis 1,3 M €. Tem área industrial. É uma **marca com notoriedade e reputação junto dos operadores** (Nos, Vodafone e Altice-MEO).

Pequenos operadores ou consultores, com volume de vendas reduzidas, normalmente sem capacidade de armazenagem de inventários e de produção própria. É de destacar a **TFO**.

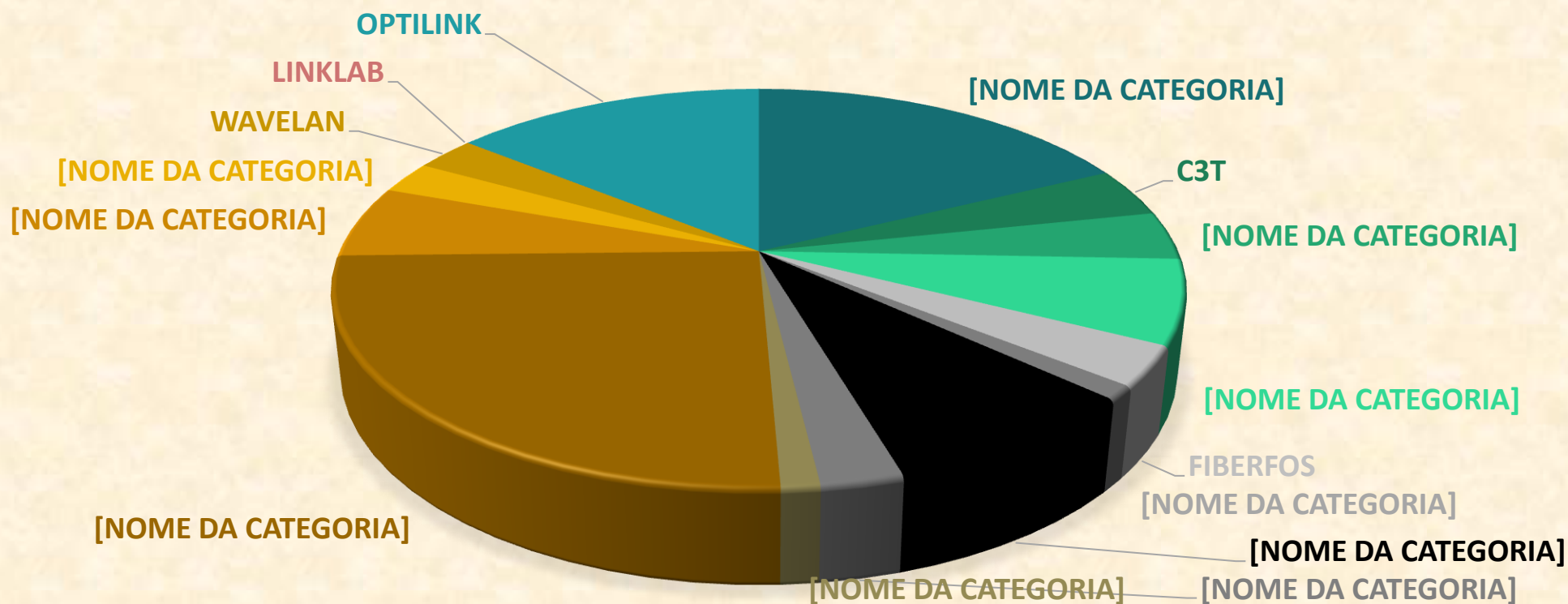
ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

Gráfico. Volume de Negócio do Mercado - 2015



ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

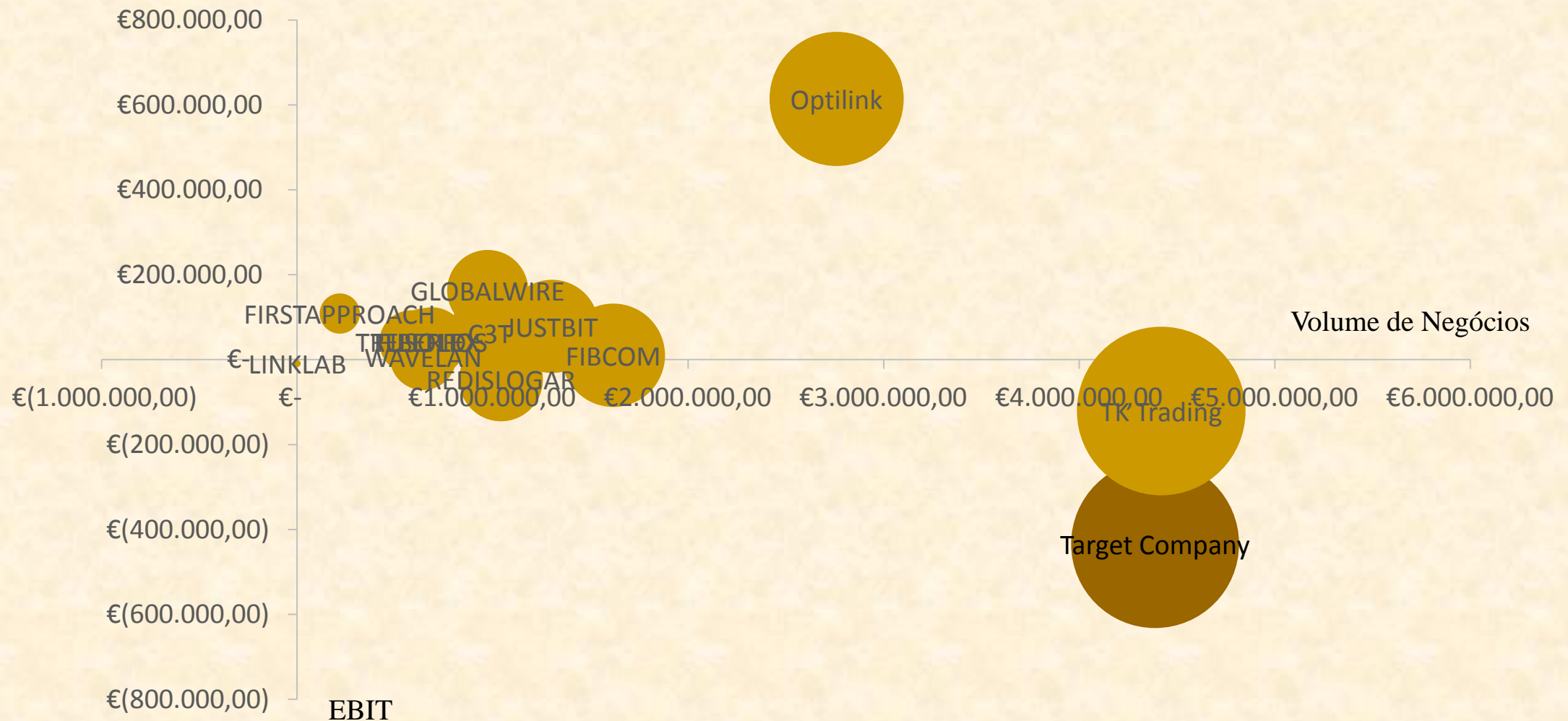
Gráfico. Quota do Mercado - 2015



Fonte: BvD Amadeus

ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

Gráfico. Posição comparativa das principais empresas do setor em 2015



Fonte: BvD Amadeus

Nota: a dimensão dos círculos representa o volume de negócios da empresa

ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

Análise concorrencial 2015	Target							
	TK Trading	Company	OPTILINK	FIBCOM	JUSTBIT	REDISLOGAR	C3T	GLOBALWIRE
Volume de Negócios	4 419 390,00 €	4 387 732,00 €	2 758 833,00 €	1 617 361,00 €	1 303 690,00 €	1 043 083,00 €	987 118,00 €	975 382,00 €
Custos das mercadorias	3 061 820,00 €	693 623,00 €	531 268,00 €	1 132 845,00 €	555 726,00 €	0,00 €	1018 589,00€	372 759,00 €
Margem Bruta	30,72%	84,19%	80,74%	29,96%	57,37%	100,00%	-3,19%	61,78%
Resultado Liquido	-428726	41863	123466	-51158	23497	84048	-81878	32329
% do mercado vol negocios	0,177412831	0,039686586	0,03915592	0,068213288	0,032338915	0,010945755	0,086350193	0,026661764
Rácios económico-financeiros								
Solvabilidade	0	0,698	0,384	0,068	1,307	2,494	0,917	0,797
Autonomia Financeira	0,581	0,411	0,2775	0,064	0,567	0,714	0,478	0,444
Rácios de atividade								
Prazo Medio Recebimentos	74	112	163	149	85	48	200	105
Prazo Medio Pagamentos	33	103	130	189	40	9	96	251
Trabalhadores	29	1	8	11	3	3	25	7

Fonte: BvD Amadeus

ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

FIBERFOS	TELEFLEX	WAVELAN	TRUSOLID	TKT	FIRSTAPPROACH	LINKLAB
689 295,00 €	654 985,00 €	644 567,00 €	583 046,00 €	310 632,00 €	218 488,00 €	1 624,00 €
0,00 €	5 396 396,00 €	318 435,00 €	441 154,00 €	528 492,00 €	1 174,00 €	1 537 938,00 €
100,00%	-723,90%	50,60%	24,34%	-70,13%	99,46%	-94600,62%
-20804	-153713	58344	13240	1213	-9119	458231
0,01247007	0,253220236	0,058357207	0,025974094	0,02749327	0,00006519	0,141654675
0,506	0,074	0,288	0,084	0,085	0,171	0,437
0,336	0,069	0,224	0,078	0,079	0,146	0,304
203	86	90	68	125	0	216
130	70	46	39	82	30	63
15	15	42	3	4	3	50

Fonte: BvD Amadeus

ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

Análise concorrencial 2016	TK Trading	ARESTEL	OPTILINK	FIBCOM	JUSTBIT	C3T	GLOBALWIR E	FIBERFOS
Volume de Negócios	7 554 789 €	3 413 924 €	3 086 653 €	1 438 153 €	1 436 949 €	1 117 326 €	918 810 €	415 010 €
Custos das mercadorias	6 341 209 €	2 480 313 €	1 145 715 €	764 472 €	353 516 €	805 358 €	614 606 €	-292 083 €
Margem Bruta	16,06%	27,04%	53,53%	28,96%	33,51%	27,92%	13,67%	170,38%
Resultado Liquido	103 266 €	-643 927	288 444 €	5 497 €	29 328 €	63 937 €	23 622, €	-56 590 €
% do mercado vol negocios	29,96%	13,54%	12,24%	5,70%	5,70%	4,43%	3,64%	1,65%
Rácios económico- financeiros								
Solvabilidade	6,73%	107,30%	50,91%	7,60%	21,90%	67,30%	57,20%	121,73%
Autonomia Financeira	6,30%	51,77%	33,74%	7,06%	18,00%	40,20%	36,40%	54,90%
Rácios de atividade								
Prazo Medio Recebimentos	143	107	271	127	148	76	150	141
Prazo Medio Pagamentos	117	26	57	171	138	107	122	60
Trabalhadores	15	25	53	11	41	2	7	3

Fonte: BvD Amadeus

ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE

Análise concorrencial 2016	TELEFLEX	WAVELAN	TRUSOLID	FIRSTAPPROACH	LINKLAB	PHBP
Volume de Negócios	725 227 €	796 057 €	239 796 €	367 111 €	172 869 €	3 456 546 €
Custos das mercadorias	435 708 €	604 365 €	188 671 €	104 495 €	15 552 €	2 611 060 €
Margem Bruta	39,42%	21,90%	11,52%	0,00%	78,41%	0,00%
Resultado Liquido	26 816 €	6 634	-17 794 €	26 486 €	466 €	61 400 €
% do mercado vol negocios	2,88%	3,16%	0,95%	1,46%	0,69%	13,71%
Rácios económico-financeiros						
Solvabilidade	71,30%	5,30%	5,90%	61,80%	24,46%	25,30%
Autonomia Financeira	41,62%	5,00%	5,60%	38,20%	19,70%	20,19%
Rácios de atividade						
Prazo Medio Recebimentos	65	175	94	64	193	104
Prazo Medio Pagamentos	213	92	54	13	24	137
Trabalhadores	7	3	2	6	5	9

Fonte: BvD Amadeus

ANÁLISE ESTRATÉGICA, DO SETOR E DA CONCORRÊNCIA

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade e qualidade dos produtos, com gamas alta, média e baixa; - <i>Design</i> e produtos próprios; - Confiança dos clientes; - Antecipação das necessidades dos clientes; - Reputação e solidez da marca com 25 anos; - Parceria exclusiva com a Huner&Suhner; - Certificações da Hubner&Suhner e Altice; - Prazos de entrega e disponibilidade de <i>stocks</i>; - Solidez económico-financeira; - Versatilidade da equipa comercial, com <i>inside</i> e <i>outside sales</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem de preços caros, sobretudo devido à parceria com a Huber & Suhner, empresa de produtos de gama alta, embora a Target Company comercialize e produza marcas de equipamento de gama média e baixa; - Estrutura que necessita de equipamentos de ponta em termos de tecnológicos (elevado investimento), sendo necessário constantes gastos com I&D, para se manter como first mover; - Necessidade de controlar a rentabilidade e a libertação/ consumo de recursos por produto;

ANÁLISE ESTRATÉGICA, DO SETOR E DA CONCORRÊNCIA

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Instalações alargadas que permitem escalabilidade; - PME Excelência 2015; - Candidatura com sucesso a projeto 2020, fundos em vias de disponibilização; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura muito profissionalizada e com elevado Know-how, o que implica overheads de gestão elevados (estrutura pesada devido à antiguidade); - Défice de coordenação na atividade comercial; - Reduzido investimento em marketing e publicidade; - Défice na capacidade de prospeção comercial (poucos vendedores). Nesse sentido, a empresa tem uma elevada capacidade de concretização das oportunidades que lhe são apresentadas, mas exhibe dificuldades a detetá-las de forma proactiva, ou até a induzir a geração destas;

ANÁLISE ESTRATÉGICA, DO SETOR E DA CONCORRÊNCIA

	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de cobertura com fibra ótica <i>last mile</i> da Vodafone Portugal e da NOS; - Oportunidades decorrentes de ter sido aceite como fornecedor para a central de compras internacional da Vodafone, no Luxemburgo; - Exploração de novos segmentos de mercados/ novos produtos, nas áreas de instrumentação, <i>datacenter</i> e radiofrequência; - Exploração de mercados internacionais em que existe uma aposta forte na expansão de rede de fibra ótica (e.g. Espanha, Itália, Hungria, Alemanha, Polónia, Áustria...); 	<ul style="list-style-type: none"> - Pequenos concorrentes, com equipas de 1/ 2 colaboradores, normalmente antigos comerciais, os quais, embora tenham reduzida intervenção no mercado, pressionam preços e margens; - Consultores que realizam a parte consultiva das vendas, mas que não constituem stocks nem realizam a venda do equipamento; - MEO/ Altice continuar, ou até intensificar, a pressão sobre os preços, levando a que os outros operadores também a acompanhem; - Obsolescência tecnológica de produtos, o que pode acarretar perdas de valor dos stocks; - Maturidade do mercado das telecomunicações;

PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Visão estratégica

Pretendemos ser uma **referência no setor de áudio, vídeo, redes de dados e das telecomunicações**, em Portugal e no Resto Mundo, **oferecendo produtos e serviços de excelência**, para satisfazer totalmente os atuais e futuros clientes. É com este espírito que temos uma aposta clara numa **estratégia de diferenciação, produção à medida de cada cliente** e na **diversificação de especialidade de atuação**, implicando um forte investimento permanente no **desenvolvimento de novas aplicações**.

A nossa atuação tem como foco **atingir um elevado índice de satisfação dos clientes**, à qual está subjacente à fidelização que pretendemos.

Queremos, deste modo, **criar valor acrescentado aos clientes e ao capital investido**.

PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Missão corporativa

A missão da nossa empresa é, através da especialização técnica do seu pessoal, **permitir o aconselhamento de soluções eficazes, eficientes e completas**, em conformidade com as **normas de boa engenharia**, as naturais **expetativas e exigências dos clientes** e com um **foco no binómio qualidade-preço**.

Visamos **proporcionar** aos nossos clientes **um serviço e produtos de superior qualidade**, procurando **soluções personalizadas e adequadas às suas necessidades únicas e distintas**. Procuramos, assim, **investigar e desenvolver produtos próprios para encontrar soluções alternativas** de serviços e de produtos.

PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Valores:

A empresa rege-se pelos seguintes princípios:

Rigor intelectual

Aprendizagem constante e humildade

Responsabilidade pessoal

Integridade

Atitude positiva e ética profissional

Compromisso

Know-how

Qualidade

Excelência

Inovação/Modernização:

CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estratégia de diferenciação, ...



... isto é, pretende-se que o **negócio seja único no seu setor (acrescentando valor ao cliente)**, não só pela **qualidade dos produtos transacionados**, que devem ser **focados nas necessidades dos clientes**, como também através da **cobrança de um preço equilibrado de todos os produtos**.

Métodos (*drivers*) para cumprir os objetivos propostos, sendo estes:

- **características e qualidades do produto;**
- **capacidades dos recursos humanos (eficiência, qualidades técnicas, entre outras);**
- **ligações de proximidade com os clientes e fornecedores;**
- ***timing* perfeito para fechar contratos;**
- **número de produtos desenvolvidos que criem valor para a empresa, acarretando margens positivas; e**
- **aprendizagem e transmissão de conhecimento dentro da organização.**

CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

- **Estratégia de crescimento de penetração de mercado (*Market Penetration*), ...**



... significando isto que a nova empresa procura melhorar o desempenho do negócio e clientes para produtos já existentes no mercado.

- **Estratégia de desenvolvimento do produto (*Product Development*), ...**



... ou seja, o negócio mantém-se focado na missão e desenvolve produtos que têm características novas e distintas, com vista a melhorar a sua qualidade.

CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A expansão deverá ocorrer para geografias como ...



... para onde já ocorrem vendas substanciais, países que procuram produtos com um grau de desenvolvimento tecnológico muito próximo do procurado no mercado nacional.

Mais?



... E logo que a instabilidade política, económica e social for ultrapassada ...



CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Plano de marketing será **redefinido** passando a ter um **foco** claro:

- **venda de produtos próprios;**
- **reforço da venda consultiva / de projeto; e**
- **reforçar a projeção nacional e internacional da Empresa;**

A **estratégia** tem como **objetivo reforçar e alargar o âmbito das parcerias com alguns fornecedores**. Designadamente no caso da Huber & Suhner, estão em curso negociações para serem distribuidores noutros mercados.



+ exportação (c.p.) + internacionalização (l.p.) alavancada no portfolio de produtos próprios.

A estratégia adotada passa por **transacionar produtos de qualidade máxima, alicerçando a difusão da marca numa relação de excelência qualitativa e quantitativa** com os clientes e fornecedores, **alcançada via diferenciação**.

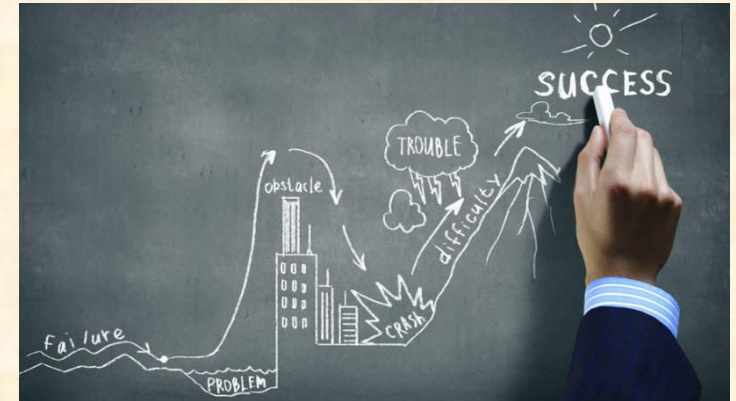
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- **Catálogos de produtos abrangentes e equilibrados**, no sentido de poder oferecer produtos de gama alta, média e baixa em função do orçamento e especificidades do cliente;
- **Qualidade e exclusividade dos produtos;**
- **O preço;**
- **Otimização da estrutura de custos;**
- **Desenvolvimento dos produtos inovadores e de ponta em termos tecnológicos;**
- **Disponibilidade de *stocks* e fiabilidade na logística de entrega/ distribuição - o perfil de compra dos clientes;**
- **Linha de produtos própria que garanta a ligação e acondicionamento dos equipamento;**



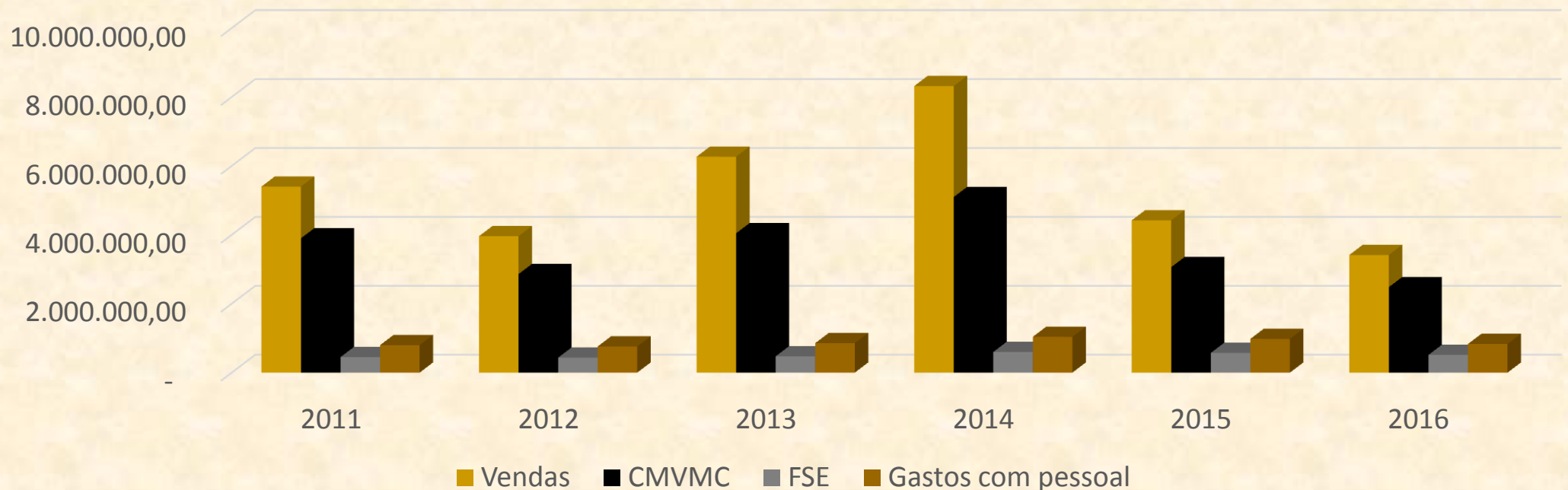
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- **Relação direta com os fornecedores;**
- **Relação direta com os clientes;**
- **Capacidade de antecipar as necessidades dos clientes;**
- **As condições de produção e a escalabilidade da fábrica/ linhas de produção;**
- **A capacidade de penetrar em novos mercados;**
- **Agressividade comercial (aumentar esforços de Marketing, Publicidade, Promoção e política de vendas);**
- **A qualificação dos recursos humanos;**



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS HISTÓRICAS

Gráfico. Demonstração de Resultados



Os CMVMC se mantiveram constantes face ao Volume de negócios, os Gastos com pessoal diminuíram menos proporcionalmente que a queda no Volume de negócios e, da mesma forma, os FSE diminuíram menos que a queda registada no Volume de negócios.

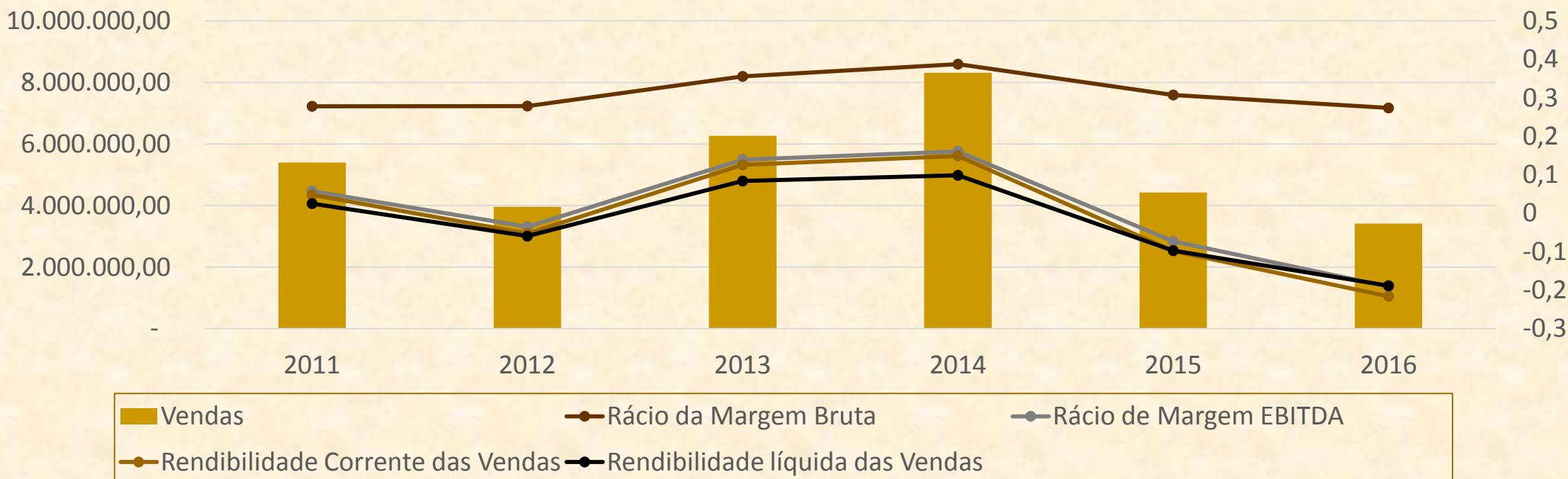
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS HISTÓRICAS

Os FSE e Gastos com o pessoal, fruto do investimento que a empresa tem vindo a levar a cabo para aumentar a sua gama de produtos diferenciados e começar a intensificar a sua estratégia de exportação, não podem diminuir proporcionalmente, como diminuem os CMVMC.

A capacidade da empresa para **reduzir a sua dívida e a sua dependência bancária**, de tal forma que se verifica uma **redução** drástica dos **Encargos Financeiros da Dívida** de ano para ano (boa política de financiamento). Esta estratégia reflete a forte **estabilidade financeira e estrutura robusta** que a empresa têm apresentado furto da **boa gestão nos anos de maior crescimento**.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS HISTÓRICAS

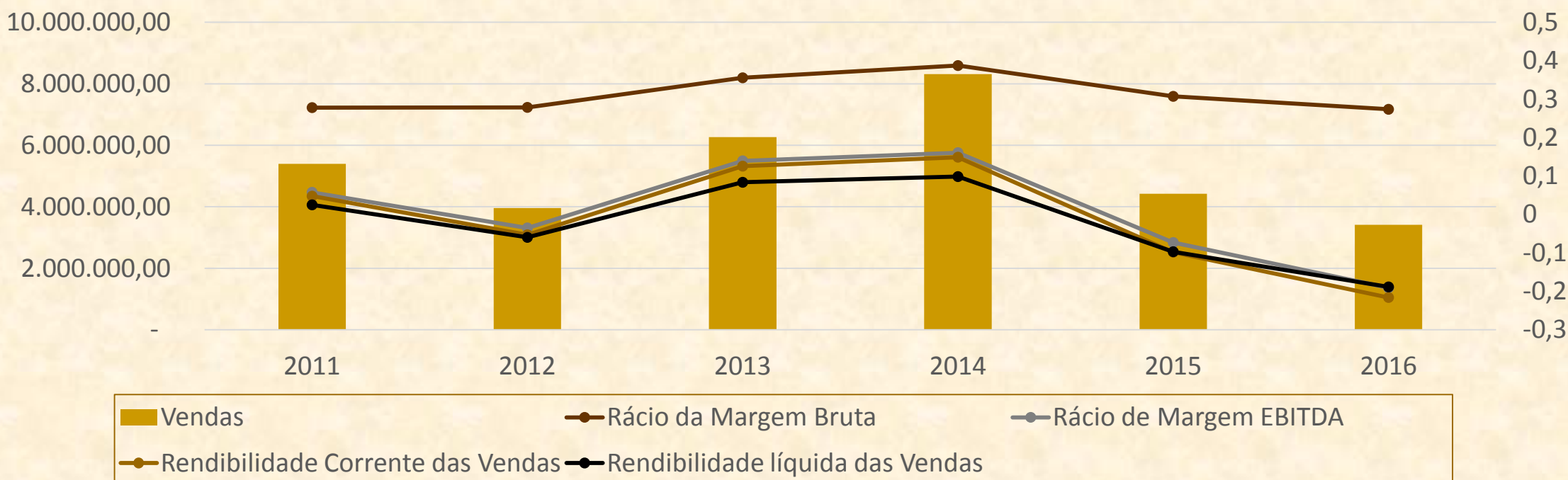
Gráfico. Análise Vertical à Demonstração de Resultados



O rácio da Margem Bruta tem vindo a registar um aumento exponencial até 2014, onde atingiu uma margem de, aproximadamente, 40%, valores muito interessantes no contexto do setor.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS HISTÓRICAS

Gráfico. Análise Vertical à Demonstração de Resultados



A saturação do mercado, o aumento do poder negocial dos clientes e o aumento das empresas concorrentes a praticar preços cada vez mais baixos, tem vindo também a afetar este rácio, ainda que hoje se mantenha bastante satisfatório como o era em 2011 (aproximadamente de 27%).

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS HISTÓRICAS

As rubricas com maior variação foram os Ativos por impostos diferidos devido aos prejuízos reportáveis, os ajustamentos em ativos financeiros detidos que passaram a contribuir positivamente para os capitais próprios em 2016 e a **diminuição da rubrica de Financiamentos obtidos não correntes, que tem vindo a ser reduzida paulatinamente através de uma distinta política de financiamento.**

As rubricas com maior peso no ativo são os Clientes (40 % média dos 6 anos), seguidas pela rubrica de **Inventários** (31% média dos 6 anos) e pela rubrica de **Caixa e depósitos à ordem** (17% média dos 6 anos).

Comparando as ponderações das rubricas do Balanço em cada um dos anos em análise, verifica-se também que a **estrutura financeira da empresa, em termos de ativo, não sofreu alterações.**

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS HISTÓRICAS

Gráfico. Análise à Demonstração de Fluxo de Caixa



Negócio que em termos operacionais **gera fluxo**. A **liquidez do negócio** é significativa, uma vez que facilmente se depreende, que ainda em 2016, esta foi **suficiente para suportar os fluxos de caixa de investimento e os fluxos de caixa de financiamento negativos**. Adequada política de investimento e de financiamento.

AVALIAÇÃO DA EMPRESA

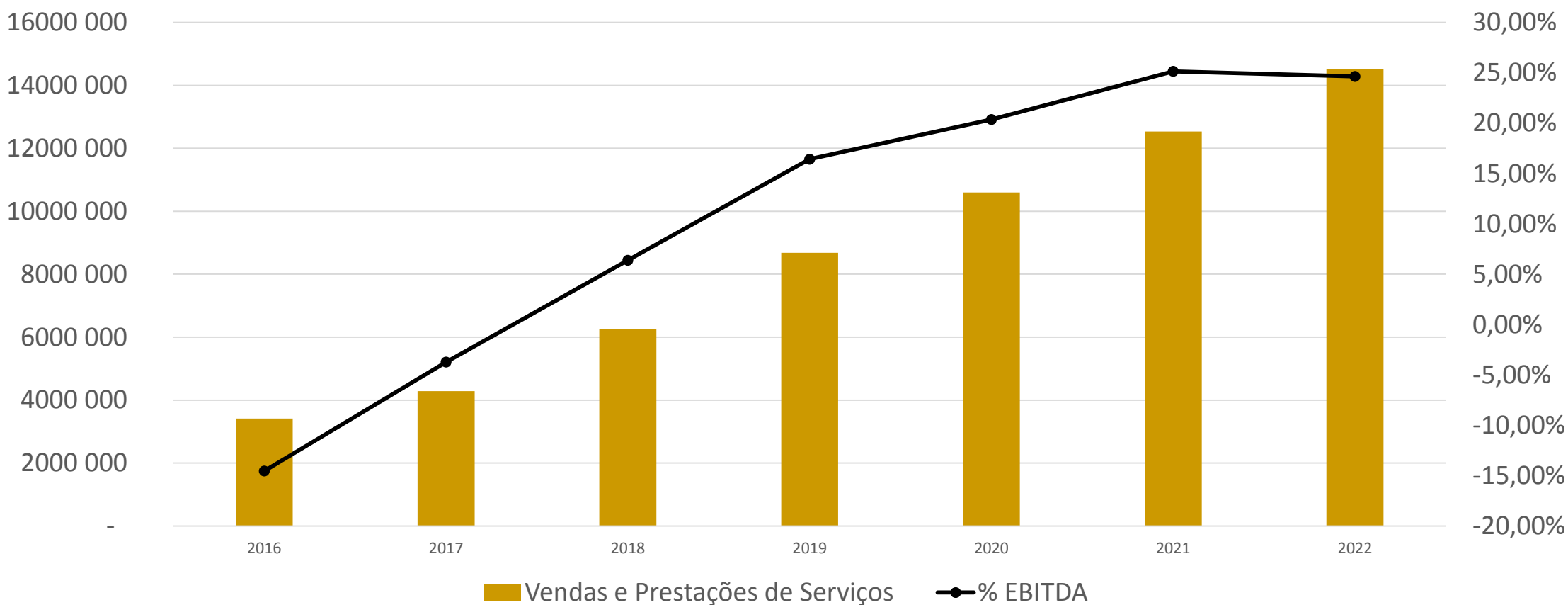
MÉTODO DOS MÚLTIPLOS

Múltiplo EV/EBITDA	x7,54	Múltiplo EV/EBIT	x13,7
EBITDA 2014	1 336 096,25	EBIT 2014	1 238 110,68
Avaliação da Empresa	10 074 165,73	Avaliação da Empresa	16 962 116,32

Recorrendo aos **Múltiplos EV/EBITDA e EV/EBIT do setor e ao valor da empresa, deduzido dos Passivos financeiros à data (2014) (1 478 399,82€)**, é possível aferir que o **Valor dos Capitais Próprios** da Target Company se encontra **compreendido entre 8 595 765,91 euros e 15 483 716,5 euros**.

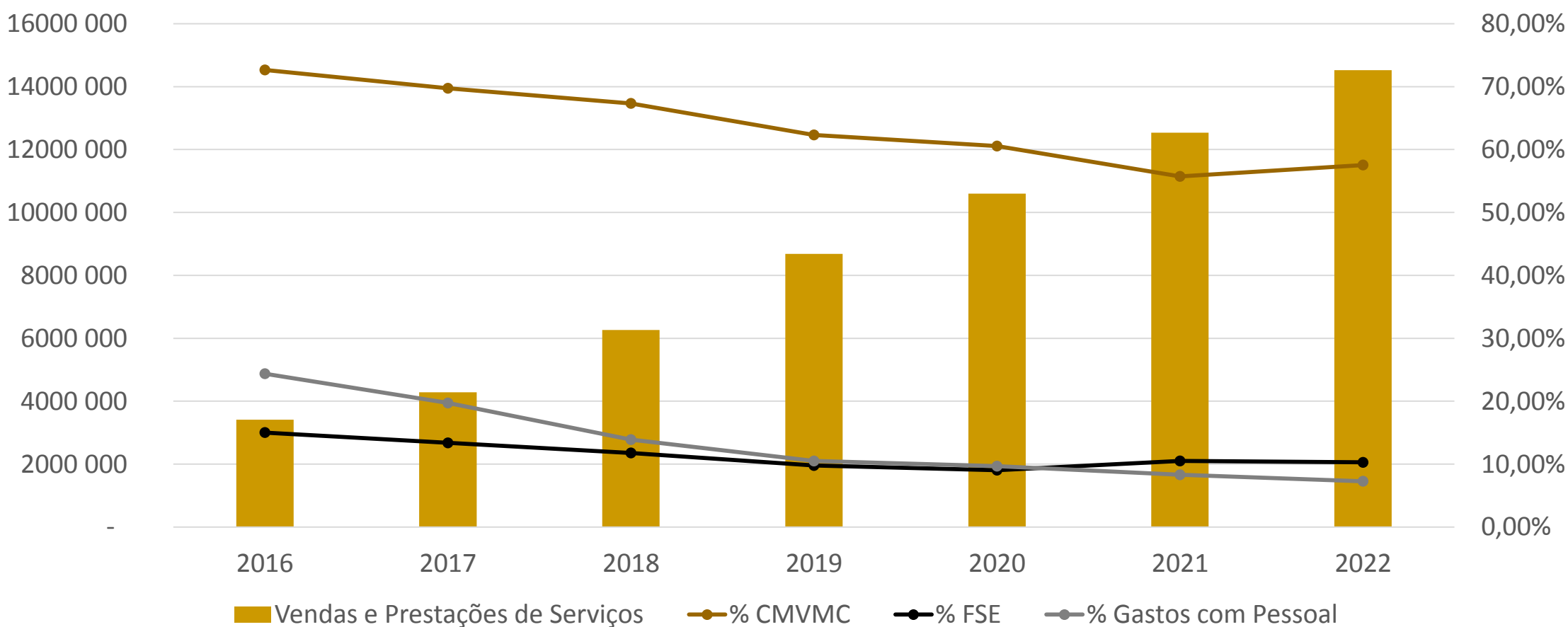
AVALIAÇÃO DA EMPRESA

Gráfico. Volume de Negócios e % EBITDA



AVALIAÇÃO DA EMPRESA

Gráfico. Volume de negócios, % CMVMC, % FSE e % Gastos com Pessoal



AVALIAÇÃO DA EMPRESA

MÉTODO DISCOUNTED CASH FLOW

Tabela. Cálculo do Valor da Empresa pelo Método DCF

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	- 586 514	- 1 151 677	33 390	815 095	1 698 275	1 851 947
CF atualizados	- 550 485	- 1 021 007	26 802	576 927	1 045 879	993 979
Valor Terminal (VT)	16 946 537					
VT atualizado	9 095 567					
Valor da Empresa	10 167 663					
Passivo Financeiro líquido	1 117 261					
Valor dos Capitais Próprios	9 050 402					

Ke = 12,2 %
Kd = 3,1 %

AVALIAÇÃO DA EMPRESA: RESIDUAL OR ABNORMAL EARNINGS MODEL

Tabela. Cálculo do Valor da Empresa pelo Residual or Abnormal Earnings Model

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultados	- 643 927	- 231 824	295 235	1 114 349	1 593 421	2 371 147	2 728 917
Dividendos	-	-	-	-	-	371 147	728 917
Capital Próprio	1 624 613	1 441 472	1 690 390	2 667 149	4 260 570	6 260 570	8 631 717
Residual Earnings		- 430 806	118 684	907 310	1 266 748	1 849 313	1 962 122
PV RE		- 383 799	94 196	641 534	797 950	1 164 919	1 101 116
		A política de dividendos é, meramente, hipotética para os anos de 2021 e 2022.					
VT	16 019 939						
PV VT	8 990 168						
Valor da Empresa	14 030 698						

Recorrendo ao valor da empresa deduzido dos Passivos financeiros à data (1 117 261€), é possível aferir que o **Valor dos Capitais Próprios** da Target Company é de **12 913 437 euros**.

FONTES DE INFORMAÇÃO

As principais fontes de informação para o nosso trabalho foram:

- Informação contabilística e financeira disponibilizada pela Gestão da Empresa entre 10 de julho e 8 de agosto de 2017, relativamente aos períodos contabilísticos de 2011 a 2016.
- Reuniões mantidas com a Gestão da Empresa, membros do Conselho de Administração da Target Company.
- Reuniões mantidas com a Diretora Financeira, com a responsável de Marketing e com o Coordenador de Produção e Armazém.
- Relatório previsional preparado em 2015 pela European Business Grant para o período compreendido entre 2010 e 2020, num processo de candidatura aos fundos 2020.
- Plano de Segurança e evacuação da Target Company desde 2012 a 2017.
- Apresentações realizadas pela empresa em concursos;
- Portfolio de produtos da Target Company;
- Informação contabilística, económica e financeira do mercado/ concorrência;
- Bases de dados privadas consultadas, livros e relatórios referentes à área de atuação da empresa referenciados ao longo do relatório;