

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Camila Arissa Shibata
Enrico Scarpelli Bianchi
Laís Martins Zutin
Rafael Augusto Lucio Nunes
Vitória Vancini Ferro
Yasmin Brito Onça

BMR LTDA.

Santo André
2016

BMR LTDA.

Camila Arissa Shibata
Enrico Scarpelli Bianchi
Laís Martins Zutin
Rafael Augusto Lucio Nunes
Vitória Vancini Ferro
Yasminn Brito Onça

BMR LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Escola Superior de
Administração e Gestão – STRONG
ESAGS.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas
Boas

Santo André
2016

FOTOS DOS AUTORES



Camila Arissa Shibata



Enrico Scarpelli Bianchi



Laís Martins Zutin



Rafael Augusto Lucio Nunes



Vitória Vancini Ferro



Yasmin Brito Onça

S558b

Shibata, Camila Arissa
BMR LTDA / Camila Arissa Shibata... [et al.]. – Santo André, 2017.
134 f.: il. color.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Escola Superior de Administração e Gestão STRONG ESAGS, 2017.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. Economia colaborativa. 2. Aluguel. 3. Itens de viagem. 4. Plataforma
I. Bianchi, Enrico Scarpelli. II. Zutin, Laís Martins. III. Nunes, Rafael
Augusto Lucio. IV. Ferro, Vitória Vancini. V. Onça, Yasmin Brito. VII. Título.

CDU 65.012.2

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se

Camila Arissa Shibata
Enrico Scarpelli Bianchi
Laís Martins Zutin
Rafael Augusto Lucio Nunes
Vitória Vancini Ferro
Yasminn Brito Onça

BMR LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Escola Superior de
Administração e Gestão – STRONG
ESAGS.

Santo André, 08 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Prof. Ms. Fabio Alessandro Affonso Antônio
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Prof. Ms. Rodrigo Araújo Ferreira
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho às nossas famílias pelo apoio e carinho ao longo dessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos, em primeiro lugar, à Deus por abençoar nossas vidas e iluminar nossos caminhos.

À Faculdade pela oportunidade de realizar o curso de Administração, por investir em seus alunos e acompanhar o início de nossas carreiras.

Ao corpo docente, que nos ajudou na construção do conhecimento e sempre deu o auxílio necessário aos alunos.

Ao Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas pelo apoio, confiança, paciência e orientação ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

Aos nossos familiares que estiveram presentes em todos os momentos, compartilhando amor, carinho, incentivo e segurança incondicionais.

Aos colegas de turma, que estiveram ao nosso lado durante o curso, compartilhando informações, material didático, sentimentos e vivências.

À equipe de trabalho pela oportunidade de desenvolver uma produção compartilhada com respeito mútuo e sem traumas.

EPÍGRAFE

“Julgue seu sucesso pelas coisas que
você teve que renunciar para conseguir.”

Dalai Lama

RESUMO

O trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade de uma plataforma digital para o aluguel de itens de viagem a partir dos impactos das operações estratégicas, operacionais, mercadológicas, humanas, financeiras e ambientais da empresa. O negócio escolhido terá como principal foco de atuação a intermediação do acordo entre locador, proprietário do utilitário, e locatário, pessoa que tem interesse no aluguel. Para isso, foram realizadas pesquisas sobre a economia colaborativa, setor que está em ascensão, facilitado pela tecnologia, que permite conectar pessoas com interesses comuns ou complementares, pesquisa de campo primária, elaborada pelos autores desse trabalho, e pesquisa de campo secundária de diversas fontes. A escolha do tema se deu em razão da demanda existente pela sociedade, enquanto questões sustentáveis surgem a fim de desenvolver práticas de consumo consciente. A partir da análise dos dados coletados, os principais resultados indicam que há oportunidade para o desenvolvimento da plataforma. Conclui-se que a plataforma poderá modificar o consumo e a oportunidade de desenvolvimento e crescimento se dará pelo pioneirismo na área.

Palavras-chave: economia colaborativa, aluguel, itens de viagem, plataforma.

ABSTRACT

The dissertation had as main objective analyze the viability of a digital renting travelling items platform as from the impacts of the strategic, operational, marketing, human resources, finances and environmental operations of the company. The chosen business will focus on intermediate the negotiations between the locator, the owner of the item, and the renter, the person who has interest to rent the thing. Researches about economy collaborative, section that is rising, facilitated for technology that allows people to connect each other with common or complementary interests, primary research, made by the authors of the dissertation, and secondary research from many sources. The chosen topic is because of the existing demand by the society as well sustainable questions rise about developing conscious consumption practices. As from the information analyses, the main results show the opportunity to develop the platform. As conclusion, the platform may change people's consumption and take the opportunity from being pioneer in this market.

Key words: economy collaborative, rent, travelling items, platform.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Viabilidade do negócio – adesão à plataforma	36
Figura 2 - Cadeia de valor	39
Figura 3 - Fluxograma operacional.....	42
Figura 4 - Layout	44
Figura 5 - Política de gestão.....	49
Figura 6 - Matriz BCG	55
Figura 7 - Peça promocional para locadores.....	58
Figura 8 - Peça promocional para locatários	59
Figura 9 - Fluxograma comercial.....	60
Figura 10 - Logotipo da BMR	63
Figura 11 - Organograma no primeiro ano	68
Figura 12 - Organograma no quinto ano	69
Figura 13 - Curva salarial	74
Figura 14 - Ciclo de desenvolvimento da BMR	75
Figura 15 - Previsão da demanda de aluguéis.....	86
Figura 16 - Resumo do fluxo de caixa.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Proposta de valor	22
Tabela 2 - Estudo dos padrões de compra	32
Tabela 3 - Estimativa de atendimento	45
Tabela 4 - Capacidade total de atendimento ao cliente	45
Tabela 5 - KPIs.....	46
Tabela 6 - Posicionamento da marca.....	64
Tabela 7 - Previsão do quadro de colaboradores para os próximos 5 anos	69
Tabela 8 - Modelo de competências da BMR.....	70
Tabela 9 - Projeção de gastos com salários para os próximos 5 anos	73
Tabela 10 - Comparação com pesquisas salariais do mercado	74
Tabela 11 - Gastos com treinamentos	78
Tabela 12 - Gastos com segurança do trabalho.....	80
Tabela 13 - Investimentos fixos para os próximos 5 anos.....	83
Tabela 14 - Investimento pré-operacional	83
Tabela 15 - Capital de giro total	84
Tabela 16 - Custos e despesas fixos e variáveis	85
Tabela 17 - Faturamento anual	87
Tabela 18 - DRE anual dos próximos 5 anos.....	88
Tabela 19 - Fluxo de caixa anual	89
Tabela 20 - Resultado acumulado - ano 1	89
Tabela 21 - Cálculo - TIR e VPL.....	91
Tabela 22 - Payback descontado	91
Tabela 23 - Ponto de equilíbrio contábil.....	92
Tabela 24 - Ponto de equilíbrio em quantidade.....	93
Tabela 25 - Cenários.....	94
Tabela 26 - Cenário pessimista.....	95
Tabela 27 - Cenário realista	96
Tabela 28 - Cenário otimista	97
Tabela 29 - Análise SWOT.....	97
Tabela 30 - Plano de ação para oportunidades.....	100
Tabela 31 - Plano de ação para fraquezas	100
Tabela 32 - Plano de ação para ameaças.....	100

Tabela 33 - Valor vitalício do cliente.....	102
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagem
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
SAC	Sistema de Atendimento ao Cidadão
SLA	<i>Service Level Agreement</i>

SUMÁRIO

1	Introdução	20
2	Viabilidade da Ideia do Negócio	21
2.1	Business Model Canvas.....	21
2.1.1	Segmentos de mercado.....	21
2.1.2	Proposta de valor.....	21
2.1.3	Canais de distribuição	25
2.1.4	Relacionamento com consumidores.....	25
2.1.5	Fontes de receita	26
2.1.6	Recursos principais	26
2.1.7	Atividades principais	26
2.1.8	Parcerias principais	26
2.1.9	Estrutura de custos.....	27
2.1.10	Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.....	27
2.2	Sumário executivo.....	28
2.2.1	Dados gerais do empreendimento.....	28
2.2.2	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	28
2.2.3	Missão da empresa e valores organizacionais	28
2.2.4	Forma jurídica.....	29
2.2.5	Enquadramento tributário	29
2.2.6	Capital social	29
2.2.7	Fontes de recursos.....	29
3	Viabilidade estratégica	30
3.1	Análise do ambiente externo.....	30
3.1.1	Estudo dos clientes.....	30
3.1.2	Análise do ambiente geral	37
3.2	Delimitação da estratégia organizacional.....	39
3.2.1	Determinação da vantagem competitiva.....	39
3.2.2	Mapa estratégico da empresa	39
3.2.3	Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica	41

4	Viabilidade Operacional	42
4.1	Plano operacional	42
4.1.1	Fluxograma dos processos operacionais	42
4.1.2	Layout.....	43
4.1.3	Projeção da capacidade de prestação de serviços.....	44
4.1.4	Indicadores Chave de Performance (KPIs)	46
4.1.5	Política de controle de qualidade.....	48
4.2	Análise e diagnóstico da viabilidade operacional.....	50
5	Viabilidade mercadológica	52
5.1	Plano de marketing.....	52
5.1.1	Perfil médio do cliente consumidor da empresa	52
5.1.2	Características principais dos serviços que serão ofertados	53
5.1.3	Desenvolvimento e análise da Matriz BCG	54
5.1.4	Segmentação de mercado.....	56
5.1.5	Determinação do preço	57
5.1.6	Criação das estratégias e peças promocionais	57
5.1.7	Fluxograma da experiência de compra dos clientes.....	59
5.1.8	Estratégias de fidelização dos clientes	61
5.1.9	Gestão da marca	61
5.2	Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica	64
6	Viabilidade do capital humano	66
6.1	Projeção de colaboradores	66
6.1.1	Atividades que devem ser desempenhadas na empresa	66
6.1.2	Organograma da empresa.....	68
6.1.3	Necessidade de pessoal para o atendimento do plano operacional (<i>headcount</i>).....	69
6.1.4	Levantamento das necessidades de competências requeridas	70
6.2	Plano de gestão de pessoas.....	72
6.2.1	Delimitação das formas de recrutamento e seleção.....	72
6.2.2	Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas.....	72
6.2.3	Políticas de treinamento e desenvolvimento	75

6.2.4	Gasto com treinamento e desenvolvimento de pessoas	78
6.2.5	Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo	79
6.2.6	Gastos com segurança do trabalho	79
6.2.7	Modelo cultural da empresa	80
6.3	Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização....	80
7	Viabilidade financeira	82
7.1	Plano financeiro	82
7.1.1	Pressupostos de análise financeira e modelagem financeira	82
7.1.2	Cálculo do investimento total	82
7.1.3	Cálculo do capital de giro	84
7.1.4	Estimativa dos custos fixos e variáveis.....	84
7.1.5	Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos	85
7.1.6	Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos	87
7.1.7	Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos	88
7.1.8	Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira	90
7.2	Análise e diagnóstico da viabilidade financeira	93
8	Viabilidade do negócio	94
8.1	Construção de cenários para a conjuntura da organização	94
8.1.1	Cenário pessimista	95
8.1.2	Cenário provável.....	96
8.1.3	Cenário otimista.....	96
8.2	Análise SWOT da empresa.....	97
8.3	Análise do valor vitalício do cliente	101
8.4	Considerações finais sobre o negócio	102
9	Referências	104
10	Apêndices	107
11	Anexos.....	139

1 INTRODUÇÃO

A economia colaborativa tem como princípio o lema "compartilhar é o novo comprar" em um sistema de mercado de pessoa para pessoa, sendo que os valores são sociedade, sustentabilidade e tecnologia. Essa ideologia tende a unir três aspectos colaborativos aos modelos de negócios das empresas, que são prestação de serviços, estímulo de mercado e desenvolvimento de plataformas.

As preocupações ambientais, as novas tendências globais, as tecnologias e as redes sociais fizeram com que a economia compartilhada começasse a se disseminar no Brasil e no mundo. Nesse modelo de negócio, há possibilidade de obter renda extra ao utilizar plataformas que possibilitam o encontro de pessoas que prestam um serviço com pessoas que querem compra-lo. Duas empresas são referência nesse segmento, a Uber e o Airbnb.

A Uber é um aplicativo que liga motoristas a passageiros. Hoje, é a maior companhia de transporte privado do mundo, não é dona de carros. O Airbnb, plataforma que liga anfitriões, pessoas que disponibilizam suas residências para aluguel, a hóspedes, que presta o maior serviço de hospedagem do mundo e não é dona de nenhuma cama.

A partir disso, a proposta do trabalho foi elaborar uma plataforma digital para aluguel de itens de viagem a fim de conectar pessoas que têm interesses complementares. Os clientes estão separados em dois segmentos, que são proprietários dos itens e pessoas que têm interesse no aluguel em um período determinado.

As pessoas tendem a realizar viagens em que, muitas vezes, não têm todos os materiais necessários e precisariam compra-los ou alugariam os itens apenas quando chegassem ao destino, correndo o risco de não encontra-los disponíveis ou em bom estado de conservação.

O objetivo do trabalho é verificar se o desenvolvimento do modelo de negócio proposto é viável e está de acordo com as novas demandas da sociedade.

2 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

2.1 Business Model Canvas

O modelo de negócio será baseado em uma plataforma online focada no aluguel de itens de viagem. Por meio de um aplicativo digital, o locador disponibilizará o produto e o locatário irá alugá-lo. Além disso, será possível verificar disponibilidade do produto no período de interesse, estado de conservação a partir de sua descrição e fotos, comparar preços e verificar a localização das partes de interesse.

O Business Model Canvas foi desenvolvido conforme apêndice B.

2.1.1 Segmentos de mercado

Locadores, que são as pessoas detentoras de itens de viagem dispostas a participar do sistema colaborativo de aluguel de seus utilitários, garantindo sua funcionalidade e disponibilidade, e locatários, viajantes que buscam utilizar o produto por período determinado.

O público de pessoas detentoras será composto por pessoas físicas e jurídicas, sendo que estas poderão ter lojas físicas de aluguel e querem anunciar seus produtos na plataforma.

2.1.2 Proposta de valor

Os *gaps* de mercado encontrados são a não existência de plataformas para comparação de preços de aluguel para itens de viagem e a não existência de plataformas que liguem pessoas físicas que tenham itens ociosos e pessoas jurídicas a pessoas que querem alugá-los por preços competitivos.

A reserva e pagamento do aluguel serão realizados pelo aplicativo via cobrança na fatura do cartão de crédito. A plataforma disponibilizará um chat para que as partes interessadas conversem e tirem possíveis dúvidas. Os telefones de contato das partes só serão divulgados após a confirmação do aluguel e mediante autorização no momento do cadastro.

A entrega e devolução dos produtos serão responsabilidades dos clientes. Em caso de *no-show*, em que uma das pessoas não comparecerá ao encontro marcado, o valor será creditado, conforme período acordado, para os locadores e, para os locatários, o desconto do cartão de crédito será revertido. Além disso, o sistema de seguro poderá ser acionado em casos de avaliação e não devolução do item.

A proposta de valor está descrita na tabela 1.

Tabela 1 - Proposta de valor

Proposta de valor	Locador	Locatário
Qual é o problema encontrado?	<p>A. Proprietários de itens ociosos que têm interesse em alugá-los.</p> <p>B. Empresas tradicionais de aluguel que obtêm clientes apenas fisicamente e sem possibilidade de reserva.</p>	<p>A. O mercado de aluguel existe, principalmente, nos pontos turísticos para atender às necessidades das pessoas que estão no local.</p> <p>B. Na maioria dos casos, os produtos alugados não estão em boas condições de uso.</p>
Como resolver?	<p>A. Tornar itens sem uso em fonte de renda complementar.</p> <p>B. Aumentar os canais de lojas físicas de aluguel, possibilitando que clientes de outras localidades conheçam os produtos disponíveis para locação.</p> <p>C. Gestão de demanda.</p>	<p>A partir de um aplicativo online, a pessoa poderá acessar os itens de interesse, reservá-los antes da viagem e verificar sua condição a fim de evitar desconfortos e experiência desagradáveis.</p>
O que oferecer?	<p>A. Possibilidade de alugar bens de consumo que estão sem utilidade e obter uma renda extra.</p>	<p>Permite a troca de bens de consumo a preços acessíveis e em boas condições de uso.</p>

(Continuação)

Proposta de valor	Locador	Locatário
O que entregar?	<p>A. Possibilidade de uma nova maneira de complementar a renda.</p> <p>B. Interação e contato humano com a pessoa que alugará o seu item.</p> <p>C. Comodidade em fazer negócios pelo celular apenas tirando fotos e determinando o valor do aluguel.</p>	<p>A. Aplicativo de busca para pesquisa de itens que estejam disponíveis para aluguel.</p> <p>B. Abrangência nacional e, assim, possibilidade de pesquisar itens em seu destino.</p> <p>C. Segurança de que o item estará disponível e em bom estado para aluguel no período combinado.</p>
Qual é o valor percebido para os clientes?	<p>A. Possibilidade de alugar um item pessoal em bom estado.</p> <p>B. Liberdade de escolher o valor do aluguel.</p>	<p>A. Pesquisar o valor de aluguel dos itens de interesse.</p> <p>B. Interação com o proprietário do recurso e possibilidade de trocar experiências.</p>
Qual problema dos nossos clientes estamos ajudando a resolver?	<p>A. Segurança em receber a pagamento por disponibilizar um item pessoal ocioso.</p> <p>B. Recebimento via cartão de crédito.</p>	<p>A. Realização de pesquisas via aplicativo, que pode ser filtrada de acordo com as necessidades de cada pessoa.</p> <p>B. Confiança de que alugarão um produto em bom estado de conservação e a preço competitivo.</p>

(Continuação)

Proposta de valor	Locador	Locatário
Diferenciação	<p>A. Poderá ser encontrado por milhares de pessoas do Brasil.</p> <p>B. Estará contribuindo com a diminuição do consumismo.</p> <p>C. Receberá o valor do aluguel em até 5 dias úteis de forma segura.</p> <p>D. Acionamento de seguro, caso haja necessidade.</p>	<p>A. Cotação de preços do item que precisa em qualquer lugar do Brasil.</p> <p>B. Alugar o item com antecedência por um valor inferior ao oferecido por empresas tradicionais que oferecem o mesmo serviço.</p>
Relevância	<p>Obtenção de renda extra sem necessidade de investimento inicial.</p>	<p>A. A plataforma liga a pessoa a alguém que detém um item em bom estado e está disposto a alugá-lo.</p> <p>B. Aluguel de bens de qualidade a preço competitivo.</p> <p>C. Facilidade e agilidade para orçar preços de aluguel em cidades onde a pessoa resida ou para seu destino.</p>
Valor	<p>A. Evitar prejuízos ambientais.</p> <p>B. Compartilhar objetos ociosos.</p> <p>C. Opção de aceitar ou não um negócio.</p>	<p>A. Facilidade em encontrar o item necessário em determinado período.</p> <p>B. Comparar preços.</p> <p>C. Forma de pagamento:</p>

	<p>D. Chat para conversar com os clientes.</p> <p>E. Plataforma totalmente gratuita para download e anúncios simples.</p> <p>F. Flexibilidade para determinar o calendário de quando os produtos estarão disponíveis.</p>	<p>débito na fatura do cartão de crédito.</p> <p>E. Evitar filas em destinos turísticos.</p> <p>F. <i>Chat</i> online direto na plataforma para negociação.</p>
--	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores

2.1.3 Canais de distribuição

A comunicação e a divulgação da marca ocorrerão através de publicidade em redes sociais.

A empresa contará também com o marketing boca a boca, em que os próprios consumidores poderão compartilhar suas experiências pessoais com outras pessoas.

No site da BMR, será disponibilizado um espaço para o compartilhamento de informações entre os usuários em que poderão relatar experiências de aluguéis, trocar dicas sobre destinos e opinar sobre o que é necessário para cada tipo de viagem.

2.1.4 Relacionamento com consumidores

A categoria do negócio é autosserviço, que consistirá em um tipo de sistema através do qual o próprio cliente realizará o serviço que pretende usufruir.

O relacionamento será estabelecido através de Central de Atendimento (SAC) da própria empresa via chat, e-mail e telefone disponibilizados aos clientes em horários definidos e redes sociais serão monitoradas.

A fim de estabelecer credibilidade aos usuários da plataforma, as partes poderão avaliar o locador e o locatário. Assim, será possível consultar a reputação, grau de confiança das partes e comentários sobre os produtos disponibilizados.

2.1.5 Fontes de receita

O tipo de negócio disponibilizado será locação e a precificação será feita via negociação entre as partes interessadas tendo em vista o período em que o item será alugado, caracterizando receita de transação.

Por intermédio do aplicativo, o locador tem uma fonte de renda e o locatário paga preços competitivos e inferiores aos que seriam praticados para compra.

A fonte de renda da empresa será o desconto de 20% do valor do aluguel e o detentor do item fica com 80% do valor do aluguel.

2.1.6 Recursos principais

Os principais recursos da empresa serão itens físicos, como sala comercial, computadores, telefones e itens de escritório; recurso intelectual, que serão os itens de infraestrutura de TI e desenvolvimento de site e aplicativo; pessoas, que consistirão nos profissionais empregados pela empresa; e, financeiro, que será o fluxo de caixa da empresa, determinado a partir das porcentagens recebidas pelos aluguéis dos produtos.

2.1.7 Atividades principais

As principais atividades a serem desenvolvidas são garantir o funcionamento correto e seguro da plataforma e a segurança dos dados pessoais dos clientes, garantir a excelência no atendimento ao cliente, monitorar as tendências do negócio, buscar parcerias de negócio, responder aos questionamentos e reclamações dos usuários em tempo hábil, expandir continuamente a divulgação e garantir que o pagamento seja realizado via cobrança na fatura do cartão de crédito.

2.1.8 Parcerias principais

Os fornecedores a serem desenvolvidos serão a empresa para desenvolvimento e manutenção do *software* do aplicativo e do site e a agência de

publicidade para criar conceito e identidade, padronizar a comunicação, atingir o público alvo, passar credibilidade e seriedade e divulgar a marca.

O principal parceiro de negócio é o PagueSeguro, plataforma de pagamento online para as transações de valores entre locatário, empresa e locador.

2.1.9 Estrutura de custos

Os custos relacionados às operações da empresa serão desenvolvimento e manutenção do site e aplicativo, aluguel de sala comercial, divulgação e marketing e colaboradores.

Os valores e os custos de cada operação estarão retratados no capítulo 7 desse trabalho.

2.1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

A economia colaborativa é baseada em empresas que surgiram com o objetivo de possibilitar o compartilhamento de produtos e serviços de pessoa-para-pessoa (do termo em inglês, *peer-to-peer*), ou seja, consumo colaborativo.

Esse tipo de negócio permite que a prática do consumo seja consciente, uma vez que as pessoas não precisam comprar o item. Inclui também o conceito de sustentabilidade ao compartilhar o produto. Em resumo, a lógica vai de encontro ao consumismo e tem como slogan mundial a frase *Sharing is the new buying*, em tradução livre “compartilhar é o novo comprar”.

Além disso, a pessoa tem a possibilidade de economizar dinheiro ao alugar o item e poderá utilizar esse saldo para outras necessidades.

A ideia é viável, porque conecta pessoas por meio da tecnologia, foca na sustentabilidade ao reduzir o consumismo, incentiva as pessoas a disponibilizarem seus itens ociosos para obterem renda extra e pessoas que alugam os produtos podem economizar. Por meio da pesquisa primária, foi possível estimar que cerca de 77,8% das pessoas utilizariam a plataforma para alugar itens, para disponibilizá-los ou para ambos.

2.2 Sumário executivo

2.2.1 Dados gerais do empreendimento

O nome da empresa será BMR, que remete ao bumerangue, item que, quando jogado, é direcionado a um lugar desconhecido mas volta às mãos do proprietário, e o escritório estará localizado na Avenida Papa João XXIII, 600 – sala 13 – Jardim São Caetano – São Caetano do Sul – SP.

O negócio consiste em conectar pessoas, por meio de um aplicativo digital, que gostariam de disponibilizar seus itens de viagem que, na maioria dos casos, ficam ociosos e pessoas que desejam alugar os itens por menores preços aos praticados em lojas de aluguel tradicional.

2.2.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Os seis sócios fundadores da empresa têm título de bacharelado em Administração pela Strong Esags – Escola Superior de Administração e Gestão e atuaram em diferentes empresas multinacionais de diversos segmentos. Os curriculum vitae dos sócios estão nos apêndices C ao H.

Além disso, dois sócios desempenharão funções na BMR, conforme será descrito no capítulo 6 desse trabalho.

2.2.3 Missão da empresa e valores organizacionais

A missão da empresa será contribuir com as relações humanas, promover o pensamento de consumo colaborativo, garantir a excelência no atendimento ao cliente e proporcionar praticidade e segurança na locação online de objetos relacionados a viagens.

Os valores serão acessibilidade, economia, sociedade, sustentabilidade e tecnologia.

2.2.4 Forma jurídica

A empresa será uma sociedade limitada, composta por seis sócios, sendo que cinco sócios terão 16% das ações e 20% restantes estarão com apenas um sócio. O sócio detentor da maior parte da empresa se dá pelo motivo de ter investido mais dinheiro que os outros sócios.

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA)¹ do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a BMR enquadra-se na seção de atividades administrativas e serviços complementares da classe 7729-2, que consiste no aluguel de objetos pessoais e domésticos.

2.2.5 Enquadramento tributário

A empresa será optante pelo Simples Nacional e os impostos que incidirão sobre o Faturamento serão IRPJ, ISS, PIS, COFINS e CSLL.

As alíquotas estarão de acordo com a tabela de Tributação do Simples Nacional para receitas decorrentes de prestação de serviços.

2.2.6 Capital social

Os recursos totais para o investimento inicial serão R\$250.000,00, que se dividirão entre os sócios. Os cinco sócios que possuíram 16% das ações contribuirão com o valor de R\$40.000,00 por pessoas e o sócio majoritário contribuirá com o valor de R\$50.000,00.

2.2.7 Fontes de recursos

A empresa optará por utilizar 100% dos recursos próprios.

¹ Disponível em <<https://goo.gl/ZylJVp>>. Acesso em 18 de outubro de 2016.

3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

3.1 Análise do ambiente externo

3.1.1 Estudo dos clientes

Características demográficas dos clientes

Pessoas físicas

Com base no Censo 2010², pesquisa demográfica realizada pelo IBGE, as características da população brasileira são, predominantemente, jovem, urbana e composta por pessoas do sexo feminino.

Dos 320 respondentes da pesquisa de campo realizada, 22,2% não fariam uso da plataforma, sendo assim, 77,8% são potenciais clientes. 67% de potenciais clientes estão na faixa etária entre 19 e 30 anos, sendo que 54,4% dos respondentes são mulheres, 45,3% são homens e 0,3% definiram o gênero como outros. 40,3% das pessoas afirmam que sua faixa de renda mensal é de 1 a 4 salários mínimos (de R\$880,01 a R\$3.520,00) e de 4 a 8 salários mínimos (de R\$3.520,01 a R\$7.040,00) para 24,1% das pessoas.

Dados sobre estado civil, escolaridade e local de residência não foram explorados. As informações não são influentes, uma vez que não há restrições para a utilização da plataforma colaborativa nem há métodos para controlar a distribuição de aplicações online.

Pessoa jurídica

A pesquisa de mercado primária realizada teve enfoque em pessoa física, ou seja, os dados a respeito de clientes como pessoa jurídica foram feitos de forma secundária.

A plataforma não tem como principal objetivo atingir pessoas jurídicas, mas é inevitável controlar cadastros e anúncios de empresas tradicionais de aluguel, ou

² Disponível em <<https://goo.gl/JwmaBi>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

seja, do público B2B (Business to Business). Por esse motivo, o público também será abordado no estudo de clientes.

O ramo de atuação das empresas é o aluguel de utilitários necessários nos pontos turísticos, ou seja, a localização das lojas fica no destino das viagens.

A quantidade de empregados varia de acordo com a necessidade da loja, seu ramo de atuação, porte e capacidade de atendimento. Por exemplo, lojas de aluguel de acessórios de mergulho têm atuação personalizada para com os clientes, o que gera necessidade de maior número de funcionários, uma vez que há procura por pessoas de todas as idades e portes físicos.

Interesses e comportamentos dos clientes

Dados gerais

De acordo com a MeSeems³, empresa de pesquisa *web-mobile*, 51% das pessoas consideram que viagem de lazer tem relevância média em relação às suas prioridades de consumo. A pesquisa foi realizada com 1.650 brasileiros, sendo que o público alvo é caracterizado como homens e mulheres, de faixa etária entre 18 e 40 anos, residente das regiões Nordeste, Sudeste e Sul, que faz parte das classes A, B e C.

Tratando-se de um aplicativo online de aluguel de itens de viagem, o canal de distribuição é intensivo, uma vez que o propósito será disponibilizar os produtos para aluguel, em muitos casos, no local de destino dos consumidores e visa atingir o maior número possível de clientes.

O preço médio aceito pelos respondentes da pesquisa de campo primária é 20% do valor de um produto novo disponível para compra.

Padrões culturais

De acordo com Schein (2009), os artefatos são os fatores culturais visíveis ao grupo, mas podem ser indecifráveis. As manifestações físicas são determinantes

³ Disponível em <<https://goo.gl/p6tzoK>>. Acesso em 30 de setembro de 2016.

para o anúncio do produto por meio de fotos e as manifestações comportamentais e verbais do locador e do locatário determinarão o sucesso da negociação do item.

As crenças e os valores expostos são as estratégias, metas e filosofias adotadas no momento em que as decisões são tomadas. Assim, os clientes que farão o cadastro na plataforma online, colocarão um item pessoal para aluguel e negociarão produtos sem conhecer a outra parte, demonstrando comportamento dinâmico e atual, pois adotam valores da economia moderna e tecnológica.

Por fim, as suposições básicas passam a assumir que o indivíduo consumidor desse modelo de negócios possui um padrão cultural aberto e dinâmico. Além disso, acredita no próximo, está disposto a compartilhar um item pessoal para economizar recursos financeiros e tem ideais sustentáveis.

Motivos que levam os clientes a consumir os serviços da empresa

Estudo dos padrões de compras

O processo de decisão do consumidor define que o comportamento humano é influenciado por tendências sociais, como demografia, geografia e economia e por tendências individuais, como estilo de vida e temas de interesse. Este estudo para a BMR será apresentado na tabela 2.

Tabela 2 - Estudo dos padrões de compra

	Locador		Locatário
	Pessoa física	Pessoa jurídica	
Reconhecimento do problema	Ter comprado itens, mas estão ociosos e sem utilidade.	Ter de esperar turistas irem até a loja para alugarem um item.	Programar uma viagem, mas perceber que um item é necessário.
Busca de informações	Buscar dados do produto novo e como poderia utilizar o item de uma nova	Entender a demanda dos clientes e os períodos de movimento da loja.	Pesquisar o custo da compra e lojas que disponibilizam o item.

	maneira.		
--	----------	--	--

(Continuação)

	Locador		Locatário
	Pessoa física	Pessoa jurídica	
Avaliação de alternativas	Possibilidade de disponibilizar o item ocioso a fim de alugá-lo e obter uma nova fonte de renda extra.	Disponibilizar o catálogo de produtos no aplicativo para que as pessoas possam verificar especificações.	Alugar o item ao invés de comprá-lo. O gasto é menor e evita que o produto fique obsoleto após o uso.
Decisão de compras	Anunciar produtos ociosos com base no valor a ser cobrado por período e pela avaliação dos consumidores que solicitam o aluguel.	Gestão da demanda e gerenciamento de filas.	Pesquisar qual é o produto ideal para atender à sua necessidade, de acordo com as especificações e o período de tempo de uso.
Comportamento pós-compra	Avaliar a experiência de negociação e o locador.	Avaliar os clientes e receber <i>feedback</i> do atendimento dado para os clientes.	Avaliar o desempenho do produto, a negociação e o locatário.

Fonte: Elaborada pelos autores

Análise pela ótica da técnica da disciplina de valor

O modelo de disciplina de valor de Treacy e Wiersema (1995) afirma que decisões estratégicas devem se tornar tão únicas que gerem valor. As proposições de valor são excelência operacional, que busca minimização dos custos; liderança de produtos, que foca nos processos de invenções, desenvolvimento do produto e

exploração do mercado; e, intimidade com os clientes, que, além do produto, oferece a experiência.

A BMR estará inserida na disciplina de valor de intimidade com os clientes. Além de oferecer produtos e experiências, a empresa estará focada nos processos centrais para desenvolver soluções personalizadas para os clientes, pois cada negociação entre locador e locatário será única, focará na gestão de resultados para os clientes e a operação comercial garantirá que os funcionários do SAC possam tomar decisões no momento do contato com os clientes, estimulando soluções específicas, gerando fidelização dos consumidores.

Previsão e mensuração da demanda

Análise do macro ambiente

Dados da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV)⁴ apontam que a proporção de vendas para viagens de turismo é, em média, 75% para destinos nacionais e 25% para destinos internacionais.

Em meio às dificuldades econômicas, a economia colaborativa surgiu com o objetivo de auxiliar na resolução dos problemas sociais, econômicos e ambientais. A troca e o compartilhamento de serviços, informações e produtos são facilitados pelas plataformas digitais.

De acordo com estudo realizado pela PWC⁵, as estimativas mostram que os setores de economia compartilhada crescerão mais que os setores tradicionais de aluguel. Os segmentos de pessoa-para-pessoa e atendimento online podem crescer, respectivamente, 63% e 37% entre 2013 e 2025.

Um levantamento realizado pela empresa REDS (*holding* da HSR Specialist Reseachers)⁶ aponta que 52% dos brasileiros estão familiarizados com a ideia de economia compartilhada e a maneira como ela atua, entretanto, apenas 13% já utilizaram algum produto ou serviço que faça parte dela.

Na conjuntura social, a economia compartilhada visa atingir a Geração Y, público também conhecido como *Millennials*, que consiste no grupo de pessoas

⁴ Disponível em <<https://goo.gl/iaY7jD>>. Acesso em 30 de setembro de 2016.

⁵ Disponível em <<https://goo.gl/IMwRkw>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

⁶ Disponível em <<https://goo.gl/qcwDsr>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.

nascidas entre os anos 1980 até os anos 2000. A pesquisa de campo primária apontou que 65,06% das pessoas que utilizariam a plataforma estão inseridas na faixa etária entre 19 e 30 anos.

De acordo com estimativas da Organização Mundial do Turismo (OMT)⁷, as pessoas dessa geração incorporaram as viagens como aspecto fundamental de suas vidas, pois permite o intercâmbio de culturas, informações e pessoas.

A Amadeus (*Amadeus Big Data Report*)⁷, fornecedor e líder mundial em tecnologia da informação voltada para as indústrias de viagem e turismo, realizou um estudo sobre o comportamento dos *Millennials* que relata que os jovens consultam, em média, 10,4 fontes de informações online antes de comprar uma viagem e 84% dos entrevistados afirma que o conteúdo gerado por outros turistas em redes sociais afeta suas decisões de viagem.

Outro estudo realizado pela Eventbrite⁸, plataforma online de gerenciamento de eventos, sobre os *Millennials* revela que a geração se afasta do materialismo e valoriza e investe em experiências, conforme os resultados da pesquisa:

- 78% gastaria dinheiro com uma experiência desejável, no lugar de comprar algo desejável;
- 82% compareceu a diversas experiências ao vivo em 2015, como festas, shows e festivais, espetáculos e esportes;
- 72% gostaria de aumentar o gasto com experiências em 2017, mais do que com coisas físicas;
- 77% diz que sua melhor lembrança é sobre uma experiência ou evento ao vivo do qual participaram;
- 69% acredita que participar de eventos ao vivo o deixa mais ligado a outras pessoas, à comunidade e ao mundo.

Estimativas das demandas corrente e futura

De acordo com Kotler e Keller (2012), a mensuração de demanda consiste na atividade de transformar concepções qualitativas de mercado em estimativas quantitativas de demanda. Para mensurar uma demanda, devemos considerar produto, local e tempo.

⁷ Disponível em <<https://goo.gl/MZ3sFd>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.

⁸ Disponível em <<https://goo.gl/BZ43vW>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.

Considerando que a BMR não pode definir a distribuição da plataforma, a estimativa da demanda corrente foi calculada a partir do método de desenvolvimento de mercado, que identifica os potenciais clientes e a estimativa de aluguéis que serão realizados. Assim, para o primeiro ano de atividades, a estimativa será 18.219 clientes, sendo que locadores serão 11.278 e 6.941 pessoas serão locatários.

Os valores da demanda corrente da empresa foram abordados no capítulo 8 desse trabalho.

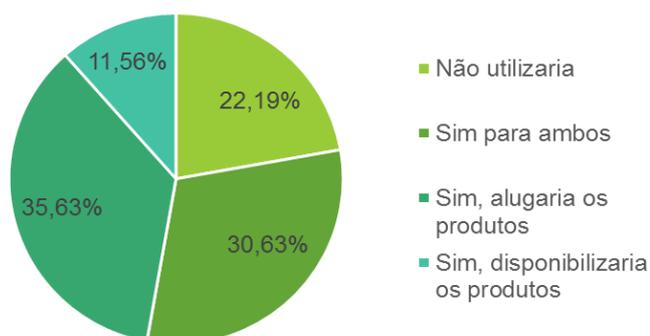
A estimativa de demanda futura pode ser calculada a partir da pesquisa de campo primária. Nela, 77,8% dos respondentes utilizariam a plataforma, sendo que esses clientes disseminariam a informação e novos clientes poderão se cadastrar.

Delimitação do *market-share* da organização

Por meio da pesquisa de campo primária, a empresa BMR verificou que 31,88% dos respondentes compram os itens pessoais e alugam produtos no local do destino da viagem, a preferência por alugar abrange 31,56% das pessoas e 29,06% dos entrevistados compram os itens, mas ficam sem utilidade depois da viagem. Apenas 7,50% das pessoas prefere comprar os itens, pois viajam com frequência.

A partir disso, foi possível identificar que 77,8% dos entrevistados utilizariam a plataforma de aluguel, representando a viabilidade do negócio, sendo que 11,56% das pessoas disponibilizariam os produtos, 35,63% dos respondentes alugariam os itens e 30,63% fariam ambos, conforme representado na figura 1.

Figura 1 - Viabilidade do negócio – adesão à plataforma



Fonte: Pesquisa primária

3.1.2 Análise do ambiente geral

O modelo das Cinco Forças de Michael Porter (2004) analisa o grau de atratividade de um setor da economia a partir dos fatores que afetam a competitividade.

Estudo dos concorrentes

Por se tratar de uma plataforma inovadora, não há presença de concorrentes diretos. A plataforma está inclusa em um mercado competitivo, onde o uso do aplicativo pode gerar desenvolvimento de outros setores concorrentes.

São consideradas concorrência indireta as lojas físicas e tradicionais de aluguel, que disponibilizam tipos específicos de produtos; as empresas OLX e Mercado Livre, que são especializadas na venda de produtos novos e usados; e, as lojas de varejo, que podem influenciar no mercado, caso o cliente não encontre o produto para alugar nas lojas específicas.

Por se tratar de uma plataforma colaborativa online, o preço pago pelo aluguel será 20% do preço do produto novo disponível para compra, que poderá ser validado pelo locatário. Esta pode ser considerada a principal vantagem do negócio, pois a plataforma online tem menor custo, visto que não precisa alugar um espaço físico de funcionamento para adquirir os produtos nem realizar o estoque dos mesmos, conseqüentemente, o preço repassado ao cliente final é menor ao que seria pago em uma loja física de aluguel.

Pode-se destacar também como vantagens a flexibilidade na entrega e na devolução dos itens, o prazo de uso definido de acordo com a necessidade da pessoa e a praticidade de diversos tipos de itens de viagem em uma só plataforma para pesquisa. Assim, não há necessidade de o cliente visitar diversas lojas para encontrar diferentes tipos de produtos.

Estudo dos fornecedores

Os fornecedores de produtos serão ilimitados, uma vez que a interação entre os clientes será realizada pelas próprias pessoas que utilizam a plataforma colaborativa online.

O principal fornecedor do serviço da plataforma será terceirizado. Para a gestão do aplicativo, será necessária contratação de uma empresa de tecnologia da informação para desenvolvimento e manutenção de *software* e um sistema CRM para atendimento ao cliente.

Para a efetivação do pagamento entre locador e locatário, será necessário uso do sistema de pagamento online via cartão de crédito, que será necessária interface com o banco. Caso haja necessidade de acionar o seguro, este será realizado por caução ou seguradora.

Assim, o poder de barganha dos fornecedores é baixo, uma vez que há muitas opções no mercado quanto aos desenvolvedores de sistemas e empresas, por exemplo.

Estudo da barganha dos consumidores

O poder de barganha dos consumidores será alto, pois a negociação será realizada diretamente entre locador e locatário. Assim, para que o aluguel seja acordado com sucesso, as partes deverão acordar sobre valor e período de tempo sob o qual o item será alugado.

Caso contrário, a negociação não terá um acordo e o locador perderá a oportunidade do aluguel.

Estudo de novos entrantes

Por se tratar de uma plataforma inovadora e o mercado ser atrativo, pois é um segmento que há muitas oportunidades não exploradas, além de estar com tendência de crescimento, há possibilidade de novos entrantes. O investimento é considerado alto e bastante atrativo, pois tem índices de retorno a médio e longo prazo.

A fim de evitar que novos entrantes prejudiquem o negócio, a marca aproveitará o momento em que é a única no mercado para fidelizar seus clientes.

Estudo de substitutos

Produtos substitutos podem ser encontrados em lojas físicas de aluguel e varejistas para compra, assim a ameaça desses produtos é alta.

3.2 Delimitação da estratégia organizacional

3.2.1 Determinação da vantagem competitiva

A vantagem competitiva da BMR se dá pela inovação em suas atividades. O aplicativo serve como um intermediário para conectar pessoas com interesses complementares. A partir disso, a cadeia de valor foi desenvolvida a fim de garantir eficiência no serviço e satisfação dos clientes, conforme figura 2.

Figura 2 - Cadeia de valor

Atividades de apoio	Infraestrutura: sede da empresa com equipamentos necessários.					
	Administrativo e financeiro: funcionários qualificados e treinados.					
	Recursos humanos: recrutamento e seleção, seleção de perfis e pagamento de salários.					
	Tecnologia da informação: desenvolvimento de software terceirizado.					
	Suprimentos: fornecedores de produtos são os próprios clientes.					
Atividades primárias	Logística de entrada: avaliação dos perfis e seleção de cadastros de clientes.	Operações: qualidade no atendimento a partir de treinamentos específicos e procedimentos documentados.	Logística de saída: garantia de que o aluguel ocorreu de maneira correta.	Marketing e vendas: divulgação e criação de ferramentas para atração e retenção de clientes.	Serviços de pós vendas: assistência aos clientes e avaliações de qualidade da experiência.	

Fonte: Elaborada pelos autores

Considerando que o modelo de negócio é pioneiro e depende do uso da tecnologia digital, foi considerada também a avaliação da logística infoviária. A BMR fará a gestão de suas operações e utilizará a internet para receber e compartilhar informações e, a partir disso, realizar avaliações e monitoramento dos clientes. Assim, a tecnologia da informação é essencial para as atividades da empresa.

3.2.2 Mapa estratégico da empresa

A partir da análise do Balanced Scorecard, modelo desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (2004), houve a definição das atividades da BMR que serão mensuradas para avaliar o desempenho da empresa.

Perspectiva financeira

Os indicadores financeiros demonstram as decisões a serem tomadas para que o desempenho financeiro e a saúde econômica da empresa sejam alcançados e mantidos a longo prazo. No caso da BMR, mostrarão se o faturamento mensal condiz com a meta dentro do prazo determinado e se haverá lucro.

Perspectiva do cliente

Os indicadores relacionados aos clientes traduzem a missão, a visão e a estratégia da empresa. A partir disso, os KPIs da BMR mostrarão o crescimento do negócio, analisando a taxa de criação de cadastros e de anúncios e a qualidade do serviço prestado por meio do índice de reclamações e solução de problemas.

Perspectiva dos processos internos

Os indicadores de processos internos mostrarão o nível de qualidade e aceitação do serviço prestado pela BMR. Assim, a empresa poderá identificar os recursos e as capacidades necessários para melhor atendimento ao público. Indicadores de eficiência no atendimento e eficiência na análise de cadastros serão utilizados.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Os indicadores de aprendizagem e crescimento auxiliarão na gestão do negócio como um todo ao englobar a empresa, facilitando as tomadas de decisão. Serão utilizados indicadores que medirão a eficiência das melhorias feitas nos sistemas da empresa.

A tabela com os respectivos indicadores da empresa será tratada no capítulo 4.1.4 deste trabalho.

3.2.3 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

As análises estratégicas realizadas ao longo do capítulo apontam que há viabilidade para o investimento da plataforma online de aluguel de itens de viagem.

Tendo em vista os dados do aumento da economia colaborativa e sua tendência de crescimento, o pioneirismo da BMR viabiliza estrategicamente o negócio, uma vez que não há outra plataforma com a mesma proposta.

Além disso, a economia compartilhada incentiva a conexão entre as pessoas a partir do compartilhamento de serviços ou produtos por meio da tecnologia, há desincentivo ao consumismo e pode ser inserida na economia brasileira, pois as pessoas perderam poder aquisitivo, mas optam por formas alternativas de consumo.

4 VIABILIDADE OPERACIONAL

4.1 Plano operacional

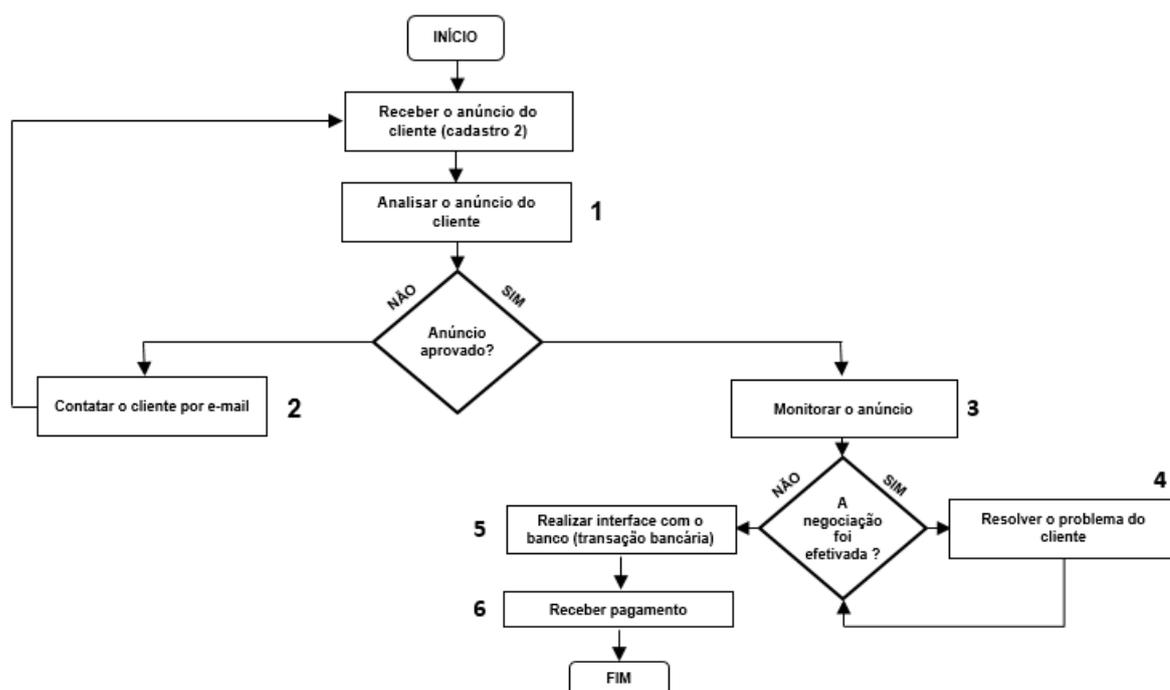
4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

O processo de utilização da plataforma terá início com o acesso do cliente ao aplicativo. Serão realizados dois tipos de cadastros. No cadastro 1, será necessário registrar dados básicos, como nome completo, e-mail e senha e poderá ser realizado via Facebook. Com ele, será possível receber e-mails promocionais e de divulgação.

Caso o cliente queira utilizar a plataforma, para anunciar ou alugar um produto, será necessário realizar o cadastro 2, no qual constarão o CPF, data de nascimento, telefone, endereço e dados bancários.

A partir disso, será iniciado o fluxograma de um dos processos internos, conforme figura 3.

Figura 3 - Fluxograma operacional



Fonte: Elaborada pelos autores

1. Análise do anúncio do cliente: o cliente deverá encaminhar as fotos do produto e informar suas especificações. Feito isso, a área de operação analisará as condições do produto que será disponibilizado para aluguel.
2. Se o anúncio não for aprovado por qualquer irregularidade, um analista de relacionamento o contatará por e-mail para explicar a ocorrência e como o problema pode ser resolvido.
3. Se o anúncio for aprovado, a área de operações fará o monitoramento do aluguel para garantir que o serviço seja prestado da melhor maneira possível.
4. Caso ocorra algum problema durante processo de aluguel dos clientes, um analista de relacionamento será acionado para resolver o problema.
5. Caso não ocorra nenhum problema durante o processo de aluguel, o sistema fará a interface com o banco para permitir a transação de dinheiro entre o locador, o locatário e a BMR.
6. Por fim, a BMR receberá e processará o valor líquido do aluguel.

4.1.2 Layout

A empresa BMR irá operar em um prédio comercial localizado no endereço Avenida Papa João XXIII, 600 – sala 13 – Jardim São Caetano – São Caetano do Sul – SP e o horário de funcionamento será das 9h às 18h de segunda a sexta-feira.

O contato com o cliente será realizado via telefone, e-mail e chat e o espaço será planejado com capacidade suficiente para a operação da empresa. A instalação física inicial será uma sala comercial de 70m² e se subdividirá em espaços distintos. Haverá uma área principal de operação, onde se concentrarão os colaboradores e o diretor geral, uma sala específica para o atendimento ao cliente (SAC), uma sala de reuniões, banheiro, copa e área de descanso e lazer.

A sala comercial seguirá o conceito de escritório integrado. O trabalho em espaços abertos aumenta a produtividade, facilita a comunicação e gera transparência dentro da organização. Os móveis terão aspecto moderno e as cores serão semelhantes ao logo da BMR. O design inicial do layout está retratado na figura 4.

A partir do terceiro ano, será necessário alterar o escritório para uma sala comercial maior, pois o espaço inicial não comportará o quadro de colaboradores. A nova sala continuará na cidade de São Caetano do Sul.

Figura 4 - Layout



Fonte: Elaborada pelos autores

4.1.3 Projeção da capacidade de prestação de serviços

A projeção da capacidade de prestação de serviços da BMR considerará a carga horária de cada analista de relacionamento (SAC) para cumprir suas tarefas. As atividades destes funcionários serão divididas entre atendimento ao cliente e aprovações de anúncios e cadastros. Estima-se que cada uma dessas atividades demande 50% do tempo do colaborador, conforme tabela 3.

Os meios de atendimento ao cliente utilizados pelos funcionários serão chat, e-mail e telefone com estimativa de demanda de tempo de 60%, 25% e 15%, respectivamente. Assim, o tempo estimado de atendimento via chat será de 10 minutos e 5 minutos para os atendimentos via e-mail e telefone.

As atividades de aprovação do cadastro 2 do cliente, bem como a aprovação dos anúncios dos produtos, terão a demanda de tempo de 60% e 40%, respectivamente, sendo que o tempo médio de atendimento será de 4 minutos para cada.

Tabela 3 - Estimativa de atendimento

Meio	Demanda	Subdemanda	Tempo médio (minutos)
Chat	50%	60%	10
E-mail		25%	5
Telefone		15%	5
Aprovação anúncios	50%	40%	4
Aprovação cadastros		60%	4

Fonte: Elaborada pelos autores

Tendo em vista que a carga horária diária de um analista de relacionamento é 7h33, este poderá atender até 74 clientes por dia. Ao somar todos os colaboradores da área, a capacidade diária de atendimento é de 172 clientes ao dia no ano 1. A partir do crescimento da demanda de clientes, o quadro de colaboradores terá aumento proporcional para atender à necessidade. Assim, o atendimento será de 1.115 clientes por dia no ano 5.

Em resumo, cada colaborador poderá responder até 13 clientes via chat, 11 e-mails, atender 7 ligações, aprovar 22 anúncios e 33 cadastros ao dia, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Capacidade total de atendimento ao cliente

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Analista de atendimento	2	4	6	9	13
Horas trabalhadas por dia	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33
Total em minutos	440	440	440	440	440
Chat por dia	26	53	79	119	172
E-mail por dia	22	44	66	99	143
Telefone por dia	13	26	40	59	86
Anúncios por dia	44	88	132	198	286

Cadastros por dia	66	132	198	297	429
Capacidade de atendimento por dia	172	343	515	772	1115

Fonte: Elaborada pelos autores

4.1.4 Indicadores Chave de Performance (KPIs)

Os Indicadores Chave de Performance (KPIs), demonstrados na tabela 5, estão diretamente ligados ao Balanced Scorecard (BSC), retratado no capítulo 2 desse trabalho.

Por meio dos indicadores, será possível manter as atividades operacionais alinhadas com os objetivos estratégicos da BMR. A frequência de acompanhamento para todos os indicadores será feita mensal e anualmente.

Tabela 5 - KPIs

Dimensão	Indicador (%)	Responsável	Meta
Financeiro	Faturamento/Meta	Analista financeiro	> 20%
	Lucro líquido/Receita total		> 25%
	Lucro líquido/Patrimônio líquido		> 20%
Clientes	Número de reclamações no SAC/Total de cadastros	Analista de relacionamento e sócio gerente*	< 30%
	Número de novos cadastros/Número de cadastros existentes		> 30%
	Número de acionamento de seguro/Número de aluguéis efetivos		< 30%
	Número de novos cadastros/Investimentos em marketing	Sócio gerente*	> 60%
	Número total de cadastros no aplicativo/ Número de		> 30%

	cadastros ativos na plataforma		
--	--------------------------------	--	--

(Continuação)

Dimensão	Indicador (%)	Responsável	Meta
Processos internos	Número de reclamações solucionadas/Número de reclamações recebidas no SAC	Analista de marketing e analista de relacionamento	> 80%
	Número de reclamações dos clientes/Total de clientes cadastrados		< 30%
	Número de cadastros aprovados/Números de cadastros realizados		> 80%
Aprendizado e crescimento	Número de problemas no <i>software</i> dentro da empresa/Total de horas de funcionamento do <i>software</i>	Analista de TI e sócio diretor	< 20%
	Investimento em <i>software</i> /Total de reclamações do <i>software</i>		> 30%

Fonte: Elaborada pelos autores

*A partir do ano 2, os KPIs analisados pelo sócio gerente serão transferidos para o coordenador de relacionamento.

Os índices financeiros terão o objetivo de avaliar a lucratividade da estratégia da empresa e mostrarão o atingimento ou não do faturamento previsto a partir do índice de lucratividade, que consiste no resultado percentual sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e os impostos e do retorno sobre patrimônio líquido (ROE).

Os índices de clientes mostrarão o crescimento do negócio sob a perspectiva do índice de reclamações, taxa de criação de anúncios, índice de acionamento de seguro (caução), índice de assertividade no investimento em publicidade e índice de promoção do pensamento colaborativo.

Os índices de processos internos de negócio mostrarão o nível de qualidade e aceitação do serviço a partir da eficiência do atendimento em SAC, eficiência no monitoramento dos cadastros e eficiência da aprovação do cadastro 2.

Os índices de aprendizado e crescimento auxiliarão na gestão do negócio a partir da avaliação da eficiência de treinamentos, eficiência do *software* e eficiência de novas atualizações no *software*.

4.1.5 Política de controle de qualidade

Baseada na política de gestão da empresa, a BMR utilizará ferramentas de controle da qualidade e se baseará em normas da qualidade da ISO 9001, visando garantir a satisfação de seus *stakeholders*, evitando os custos da não qualidade.

Na figura 5, está retratada a política de Gestão da BMR a qual deverá ser comunicada, entendida e aplicada na organização e estar disponível para partes interessadas pertinentes.

Figura 5 - Política de gestão



Fonte: Elaborada pelos autores

Fornecedores

O fornecedor deverá analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto, assegurando que estejam claramente definidos quanto aos processos e serviços a serem providos.

As negociações com os fornecedores serão realizadas mediante a apresentação da melhor proposta técnico-comercial, sendo que os requisitos são qualidade, preço e prazo.

Os funcionários, responsáveis por executar atividades que afetem a qualidade serviço a ser fornecido à BMR, deverão ser competentes com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

Para atender a este requisito, o fornecedor deverá treinar seus funcionários para assegurar que todos estejam conscientes quanto à pertinência e à importância de suas atividades e como podem contribuir para o atendimento dos objetivos da qualidade.

Clientes

Desenvolvimento de um *software* que garanta a segurança das informações dos clientes e que permita ao cliente transmitir de maneira correta suas especificações.

A BMR irá monitorar a percepção dos clientes através de pesquisa de satisfação pós serviço e irá monitorar o serviço de atendimento ao cliente. Ao ocorrer uma não conformidade, a empresa irá tomar uma ação para controlá-la, corrigi-la e, posteriormente, irá analisar as causas da não conformidade a fim de que ela não se repita (Diagrama de Causa e Efeito).

Colaboradores

Conscientizar os colaboradores a respeito de sua importância para o funcionamento do serviço através de treinamentos e garantir um ambiente com clima organizacional favorável através da metodologia 5S.

Meio Ambiente

No site da BMR, haverá um fórum para que os usuários criem uma “rede de contatos” para que assim possam compartilhar experiências, indicar viagens e recomendar quais são os itens necessários para as viagens. Haverá também um blog gerenciado pela BMR.

Os indicadores do Balanced Scorecard também servirão para BMR avaliar o controle da qualidade, já que os mesmos estão ligados aos *stakeholders*.

4.2 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

Por se tratar de uma plataforma online, serão fatores importantes para viabilizar a operação, a mão de obra, os fornecedores e o arranjo físico.

O *software* utilizado pela BMR será desenvolvido pelo fornecedor para atender as necessidades da empresa, conforme anexo A.

O layout da empresa terá características de um arranjo físico misto e, com isso, aproveitará das diversas vantagens dos tipos de arranjos físicos conjuntamente.

A qualidade no atendimento será o diferencial do serviço. Para isso, os colaboradores serão treinados para atender a demanda de clientes.

Com a utilização de ferramentas e normas da qualidade, a BMR alinhará seus objetivos e melhorará continuamente. Os benefícios para a empresa serão maior organização interna, melhor desempenho comercial, aumento da satisfação do cliente e maior controle do negócio pelos sócios.

Com o início da plataforma, o fluxo operacional, controle de qualidade do serviço e índices de performance determinados estarão prontos para entrar em operação.

5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 *Plano de marketing*

A principal estratégia a ser definida para a criação de uma marca é seu desenho e construção a partir dos pilares denominados de 4Ps. Ao analisar a empresa BMR, o primeiro P é caracterizado por produto, que consistirá na variedade, qualidade e características dos produtos ofertados pela empresa, nos serviços prestados e nas garantias oferecidas.

O segundo P é definido como preço, que consistirá na definição dos preços dos produtos e inclui políticas de descontos, devolução do produto e bonificações.

A praça, definida como o terceiro P, consistirá nos canais de distribuição dos produtos e na cobertura que a plataforma poderá atingir.

O quarto P é referente à promoção da marca, que consistirá em sua divulgação, promoção de vendas, propaganda e marketing relacionado.

Devido às novas percepções, características e prioridades do mercado de trabalho, foi desenvolvida a atualização dos 4Ps para um melhor resultado e reconhecimento da marca.

O primeiro P atualizado da BMR é referente às pessoas, sendo que será subdividido pelos funcionários, que buscam qualidade de vida, flexibilidade e ambiente de descontração; e, clientes, que esperam um serviço de qualidade, atenção e respeito.

O segundo novo P é definido por processos internos, que deverão ser estruturados, otimizados e orientados para os clientes.

O programa caracteriza-se como o terceiro P atualizado, que consistirá no atendimento online, facilitado pelo uso da plataforma e inclui o cliente no serviço.

O quarto P atualizado é referente à performance da empresa e métricas trabalhadas pela empresa nos KPIs.

5.1.1 **Perfil médio do cliente consumidor da empresa**

De acordo com a pesquisa de campo primária, 67% das pessoas que utilizariam a plataforma estão na faixa etária entre 19 e 30 anos, sendo que 54,4%

dos respondentes são mulheres e 45,3% são homens e 0,3% definiram o gênero como outros. Além disso, 40,3% das pessoas afirmam que sua faixa de renda mensal é de 1 a 4 salários mínimos (de R\$880,01 a R\$3.520,00) e de 4 a 8 salários mínimos (de R\$3.520,01 a R\$7.040,00) para 24,1% das pessoas.

5.1.2 Características principais dos serviços que serão ofertados

A plataforma funcionará como intermediário ao conectar os clientes, que serão divididos em dois segmentos, pessoas físicas e jurídicas, que disponibilizarão os itens para aluguel e serão remunerados pelos aluguéis realizados; e, pessoas interessadas no aluguel dos itens, que poderão economizar tempo e dinheiro, além de contar com a praticidade e a segurança ao utilizar os serviços da BMR. Além disso, para facilitar a utilização da plataforma, os produtos estarão subdivididos em categorias.

Os artigos de praia serão divididos em esportes, que serão subdivididos em surf e stand up paddle, vestuário e utensílios, como cadeiras de praia, kits infantis, guarda sol, cooler, carrinho, piscina de plástico para crianças, tendas, entre outro.

Os artigos de camping estarão divididos em esportes, que serão subdivididos em tracking e escalada, vestuário e utensílios, em que poderão ser encontrados artigos para a realização de um acampamento, como, barracas, sacos de dormir, bastão de caminhada, cantil, panelas, fogueiro com gás e lanterna.

Nos artigos para neve, os clientes poderão encontrar artigos para esporte, ski e snowboard, e vestuário com roupas próprias para baixas temperaturas.

Os artigos de mergulho serão subdivididos em duas categorias, esporte em que será possível encontrar cilindro, pé de pato, snorkel, máscara de mergulho, e vestuário, que consistirá em roupas para a realização do mergulho.

Nos artigos urbanos, será possível encontrar as categorias esporte, subdividida em skate, slackline, patins, patinete e equipamento de segurança para esportes, e artigos comuns, que são próprios para uso no dia a dia, porém caros para serem adquiridos.

Nos artigos eletrônicos, terão disponíveis câmeras digitais, câmeras profissionais, câmeras aquáticas, computador de mergulho, câmera de vídeo e acessórios para uso dos mesmos.

Na categoria bagagem, os clientes terão disponibilidade de alugar diversos modelos de malas, como mochilas, “mochilão” e malas de rodinha de diferentes tamanhos.

Haverá também a categoria entretenimento, em que serão disponibilizados jogos de tabuleiro, baralho, fichas de poker, cordas e tacos.

Os artigos de alto custo contarão com jet ski, equipamento de paraquedas, motocross, bicicletas profissionais, equipamentos para windsurfe, kitsurf, skate elétrico quadrículo e urban rover, esses produtos exigirão maiores investimentos por parte dos locadores. Além disso, alguns requerem instruções e permissão para uso. Assim, o aluguel estará disponível no local em que o equipamento será utilizado.

Seguro

A plataforma contará com o suporte de caução, feito através de cartão de crédito no valor de 80% do valor do produto para itens até R\$999,99. Caso necessário o mesmo cobrirá os danos causados no produto alugado de uma maneira segura e eficaz para ambos os clientes, o contrato está localizado no anexo B e será assinado digitalmente.

Os produtos a partir de R\$1.000 serão segurados por 10% do valor total do aluguel. A BMR possuirá uma empresa seguradora parceira, realizará todo o processo de acionamento e arcará com os custos de franquia, quando necessário, para que a seguradora faça o conserto ou troca do produto danificado. O contrato está localizado no anexo C e será assinado digitalmente.

5.1.3 Desenvolvimento e análise da Matriz BCG

Ao considerar as respostas obtidas através da pesquisa de campo primária, a BMR classificou alguns de seus produtos a partir da relação entre participação de mercado e taxa de crescimento, conforme figura 6.

Figura 6 - Matriz BCG



Fonte: Elaborada pelos autores

Estrela

Os produtos inseridos nessa categoria serão artigos esportivos e artigos de praia. Ambas categorias possuirão alta participação de mercado e alta taxa de crescimento, uma que vez que contarão com alta oferta e procura pelos clientes.

Vaca Leiteira

Serão artigos eletrônicos, possuirão uma taxa de crescimento moderada por serem itens de maior valor, defenderão uma boa participação de mercado e gerarão altas receitas para a empresa devido ao fato de que terão aluguéis de valor elevado além de uma boa demanda.

Ponto de Interrogação

Estes serão os artigos de alto custo, possuirão boa taxa de crescimento de mercado, porém necessitarão de maiores investimentos dos locatários. Esse fator poderá contribuir para que esses sejam os produtos que gerarão as maiores receitas da empresa. Ao mesmo tempo, poderá ocorrer o contrário e ser um mercado com baixa demanda e que não gere tanto lucro.

Abacaxi

Os itens pouco procurados e que não demonstrarão crescimento da demanda são artigos de neve, pois sua utilização dependerá de oportunidades restritas.

5.1.4 Segmentação de mercado

A partir das respostas da pesquisa de campo primária, a empresa BMR segmentou seu mercado, considerando o grupo de consumidores com maior representatividade.

Segmentação geográfica

A plataforma terá sua operação em diversas regiões, uma vez que se trata de um negócio online e não há fronteiras estipuladas.

Segmentação demográfica

A plataforma estará focada no público *Millennials*, jovens nascidos entre os anos 1980 e anos 2000, que buscam experiências enriquecedoras.

Segmentação psicológica

A plataforma será dirigida para o público que ganha até oito salários mínimos, para os experimentadores, que se caracterizam como pessoas jovens, para entusiastas, que buscam variedade, para os batalhadores, que seguem moda e gostam de experiências, porém possuem recursos limitados e para os fazedores, que são pessoas práticas, realistas e autossuficientes.

Segmentação comportamental

Os usuários da plataforma serão pessoas interessadas em encontrar itens necessários para viagens. Serão classificados também como compradores sabidos,

pois gostam de aproveitar promoções. Na maioria das vezes, estão inclusos em todos os papéis de decisão, caracterizados por usuários ocasionais.

5.1.5 Determinação do preço

Os clientes poderão fazer o download do aplicativo gratuitamente e os preços dos produtos serão definidos pelos próprios usuários que os disponibilizarão, sendo que a remuneração do aluguel será repartida em 80% para os locadores e 20% para a empresa.

Além disso, a equipe interna da BMR fará o monitoramento dos valores cobrados pelos clientes, baseando-se em preços médios encontrados no mercado e aprovará as práticas dos clientes para que os mesmos não determinem preços abusivos. Os dados da determinação do preço dos produtos dentro do aplicativo serão abordados no capítulo 7 desse trabalho.

5.1.6 Criação das estratégias e peças promocionais

As estratégias da empresa serão definidas com o objetivo de engajar os colaboradores para que comuniquem os benefícios de uso da plataforma aos clientes e auxiliem na fidelização dos mesmos no momento do atendimento.

As promoções de consumo serão incentivos de desconto para locadores e locatários no primeiro aluguel realizado pela plataforma e descontos pontuais para reverter efeitos sazonais do mercado.

A promoção de canal será o meio de divulgação online através de redes sociais e sites relacionados a viagens. A previsão de demanda em números será trabalhada no capítulo 8 desse trabalho.

As promoções de negócios são concursos de aluguel resultados de descontos. Por exemplo, quando o locatário atingir determinado número de aluguéis efetivos, terá um abatimento do valor da porcentagem que iria para o aplicativo na próxima negociação.

As peças promocionais foram desenvolvidas para os dois públicos da BMR, locadores e locatários. Ambas serão utilizadas na divulgação da empresa para atrair novos clientes.

A publicidade para os locadores foi realizada a partir da informação da pesquisa de campo primária de que 29,1% dos respondentes preferem comprar os itens, mas estes ficam ociosos em suas residências, conforme figura 7. Quanto aos locatários, foi pensada de acordo com o intuito da empresa em disponibilizar grande quantidade dos itens necessários para viagens em uma plataforma, conforme figura 8.

Figura 7 - Peça promocional para locadores



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 8 - Peça promocional para locatários

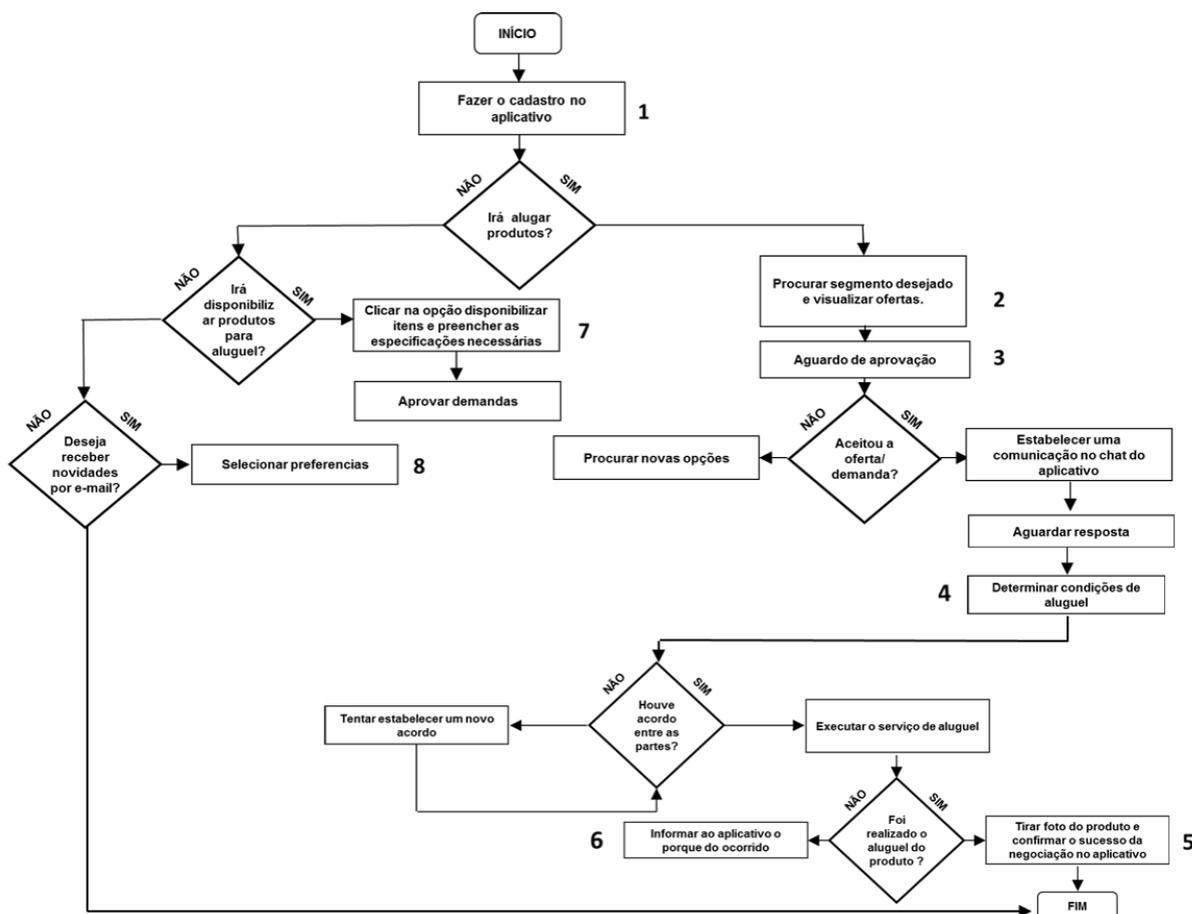


Fonte: Elaborada pelos autores

5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes

O fluxograma comercial foi desenvolvido baseado na experiência do serviço e do uso da plataforma de aluguel, conforme descrito na figura 9.

Figura 9 - Fluxograma comercial



Fonte: Elaborada pelos autores

1. Fazer cadastro no aplicativo: o cliente deverá se cadastrar com informações básicas.
2. Procurar segmento desejado e visualizar ofertas: quando há intenção de aluguel, o cliente deverá procurar o segmento desejado e selecionar a oferta mais oportuna.
3. Aguardo de aprovação: após selecionar o item que deseja alugar, o locatário verificará a disponibilidade de data, selecionará o período no qual deseja alugar o item e deverá esperar a solicitação ser aprovada pelo locador, a partir do perfil do usuário e nota de confiabilidade.
4. Determinar as condições de aluguel: acordo estabelecido entre as partes.
5. Confirmar o sucesso da negociação: após o acordo, fotos deverão ser tiradas nos momentos de entrega e devolução do produto. A foto será a garantia de que as condições do produto não foram alteradas no período do aluguel. Caso contrário, será acionado caução ou seguro.

6. Informar ao aplicativo o porquê do ocorrido: caso não haja conclusão do aluguel, o cliente deverá entrar em contato com o aplicativo para que seja emitido um alerta para análise mais detalhada do perfil que negou o aluguel ou que não retornou a resposta.
7. Clicar na opção disponibilizar itens e preencher as especificações necessárias: caso o usuário queira disponibilizar produto para aluguel, deverá preencher fichas específicas do produto, conforme fluxograma operacional trabalhado no capítulo 4 desse trabalho.

5.1.8 Estratégias de fidelização dos clientes

Criação de valor, satisfação do cliente e garantia de qualidade são estratégias necessárias para que todos os processos estejam alinhados suprimindo as expectativas dos mesmos.

Será necessário conhecer os usuários e entender seus hábitos e anseios para que a empresa crie valor para o cliente, utilizando pesquisas referentes aos comportamentos e desejos do consumidor, além de pesquisas realizadas com os usuários para que a promoção da marca seja desenvolvida de acordo com o anseio dos consumidores.

As experiências personalizadas demonstrarão que o atendimento é único e eficiente. Assim, o cliente se sentirá satisfeito com o atendimento de SAC, que estará dedicado a ajuda-lo e atende-lo durante todos os dias da semana, maximizando o tempo de disponibilidade para o cliente também fora dos horários comerciais.

Estabelecer vínculo com os clientes ao dedicar um espaço no site para mostrar as experiências deles fazendo uso de produtos locados através da BMR em suas viagens.

O objetivo do pós-vendas será a criação de proximidade com o cliente, oferecendo suporte e maximizando a visibilidade dos novos anúncios do cliente com melhor avaliação e com maior índice de fechamento de negócios.

5.1.9 Gestão da marca

A empresa priorizará o atendimento e suporte ao cliente e a alta assertividade no filtro de produtos que serão disponibilizados para aluguel. Isso fará que os locadores tenham acesso a ótimos produtos em boa qualidade, suprimindo sua necessidade. Esses focos permitirão que os locadores tenham menores chances de receber avaliações ruins e, assim, criando um ambiente de negócio favorável para ambos os clientes.

Vetores

Os produtos serão considerados como a mediação dos aluguéis e o ambiente será a plataforma digital. A comunicação será realizada de maneira clara, descontraída e a divulgação da marca será realizada por meios digitais, de modo que o público alvo seja atingido.

O comportamento dos colaboradores será baseado nos valores de respeito, moral e comprometimento mútuos a fim de oferecer o melhor atendimento aos clientes.

Arquitetura da marca

A marca será considerada corporativa por dialogar com diversos públicos – clientes, fornecedores e colaboradores – onde o envolvimento de todos será fundamental para um bom funcionamento do negócio e para seu posicionamento estratégico resultando em uma marca *top of mind*.

O objetivo da plataforma será a geração de valor em experiência. Por se tratar de uma ideia inovadora no mercado, que se baseia nos princípios da economia colaborativa, a marca possuirá a ambição de se tornar símbolo de confiança, respeito, segurança e atenção perante seus clientes, que será obtido por meio do ambiente e da cultura organizacional.

Criação da marca e logotipo

O nome da empresa é BMR, que remete ao bumerangue, item que, quando jogado, é direcionado a um lugar desconhecido mas volta às mãos do proprietário. Assim, há uma analogia ao uso do aplicativo em que se pode seguir por dois

sentidos, disponibilizar um item para aluguel ou aluga-lo, sendo que o produto que é disponibilizado voltará às mãos do dono.

O logotipo, conforme figura 10, é composto por um triângulo que representa as três partes envolvidas no processo, o locador, o locatário e a plataforma, sendo que cada ponte segue um caminho, que poderão se encontrar ao centro.

A cor azul turquesa é considerada uma cor envolvente, refrescante e tranquilizante. É aconselhada para relaxamento de estresse mental e o cansaço. Além disso, a cor turquesa possui pontos fortes no quesito observação e percepção, tem a capacidade de identificar o caminho a seguir para o sucesso, equilibrar os prós e contras de qualquer situação e é considerada uma cor que incentiva inovações.

Figura 10 - Logotipo da BMR



Fonte: Elaborada pelos autores

Posicionamento da marca

A categoria do produto é definida como serviços e o mercado alvo são os *Millennials*. A comunicação da categoria do produto é anunciar seu benefício, garantindo que a marca corresponderá às expectativas e a comunicação das diferenças oferecidas está baseada na comparação de itens e preços, apresentados na tabela 6.

Tabela 6 - Posicionamento da marca

Aluguel tradicional	Compra	Aluguel através da BMR
Preço elevado e período definido pela loja.	Preço elevado e obsolescência.	Preço e período personalizados.
Seguro adquirido a parte.	Contratação de manutenção, em caso de problemas.	Seguro obrigatório e personalizado.

Fonte: Elaborada pelos autores

Por se tratar de uma ideia inovadora, a marca estará livre de concorrência direta, porém é um negócio fácil de ser imitado e, por esse motivo, a estratégia é se tornar uma marca *top of mind* em até cinco anos.

Tipificação da estratégia da marca

A plataforma estará inserida na estratégia de diferenciação, pois possui vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além de oferecer um serviço que pode ser oferecido por outros de modo similar, o aplicativo oferece singularidades que o diferencia e gera valor para os clientes, como serviço personalizado, prático, seguro e suporte eficientes.

5.2 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

O marketing da BMR estará focado em promover os valores da empresa, além de criar uma relação de proximidade com o cliente. A empresa terá uma rede para os usuários compartilharem as suas experiências, assim trará o cliente para perto da empresa e fazendo-o se sentir parte da empresa. A empresa apresenta viabilidade mercadológica, principalmente, pelo fato de ter como foco os seus clientes e a sua satisfação.

Outro fator a ser destacado é que se trata de um tipo de negócio que está em expansão, porém não há concorrentes diretos neste segmento. A empresa explorará

isso e a promoção da sua marca será de extrema importância para fidelização dos clientes.

6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

6.1 *Projeção de colaboradores*

6.1.1 **Atividades que devem ser desempenhadas na empresa**

Na empresa BMR, haverá um sócio diretor responsável por buscar alianças estratégicas com parceiros, conduzir a elaboração e execução dos planos estratégicos e operacionais, garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa, direcionar e aprovar campanhas publicitárias e liderar e desenvolver a equipe, acompanhar a evolução da empresa através de relatórios desenvolvidos por todas as áreas. Trabalhará em par com o sócio gerente.

O sócio gerente será responsável por liderar e motivar a equipe, aplicar o ciclo de desenvolvimento, aplicar *feedback*, garantir que os treinamentos obrigatórios sejam realizados por todos os colaboradores, compreender, instruir e gerir a demanda de atendimento do SAC, monitorar o crescimento de demanda do negócio através de análise de relatórios gerados pela área de atendimento, marketing, TI e finanças, acompanhar os relatórios de *feedback* pós negociação. A partir do ano 3, a gestão da equipe de SAC será transferida para o coordenador de relacionamento e o sócio gerente passará a ser responsável pelas demais áreas da empresa.

O coordenador de relacionamento será responsável por liderar e motivar a equipe de SAC, aplicar o ciclo de desenvolvimento, aplicar *feedback*, garantir que os treinamentos obrigatórios sejam realizados por todos os colaboradores, compreender, instruir e gerir a demanda de atendimento, organizar reuniões de alinhamento de equipe e monitorar os planos de ação desenhados para melhorias de processo.

O analista de relacionamento com o cliente será responsável por atender às demandas dos clientes via chat, e-mail e telefone, preencher relatórios com os dados da ligação, estar apto a responder questionamentos pertinentes ao funcionamento da plataforma, solucionar problemas de forma personalizada, prática e eficaz e analisar cadastros 2 e anúncios. Caso estes estejam de acordo com as

regras da empresa, serão aprovados. Caso contrário, o analista deverá contatar o cliente via e-mail para resolução da divergência.

O analista de marketing será responsável por mensurar o resultado das estratégias de marketing digital, monitorar as atividades e os *feedbacks* dos clientes em redes sociais, desenvolver campanhas de divulgação do aplicativo bem como acompanhar tendências de mercado. No ano 1, essas funções serão desempenhadas pelo sócio gerente.

O analista de RH será responsável por implantar e realizar políticas de recrutamento e seleção, realizar entrevistas de admissão, pesquisar tendências de mercado na área de remuneração e benefícios, acompanhar, propor e implementar programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento, orientar e direcionar o Ciclo de Desenvolvimento BMR, bem como acompanhar a evolução dos colaboradores, elaborar anúncios de recrutamento para os meios de comunicação e realizar folha de pagamento.

O analista de TI ficará responsável por compreender o negócio e traduzir as demandas ao fornecedor externo do *software*, analisar *tickets* de erro e endereça-los conforme necessidade, garantir que os erros sejam resolvidos dentro do SLA definido, testar novas versões e ajustes da plataforma, diagnosticar problemas e propor soluções e melhorias e estar atento às atualizações de mercado em âmbito tecnológico.

O analista financeiro será responsável por gerenciar o fluxo de caixa da empresa, contas a pagar e receber e balanço patrimonial, elaborar projeções de faturamento, organizar relatórios quinzenais para a gerência de evolução do resultado financeiro e acompanhar as atividades realizadas pelo assistente financeiro. No ano 1, se responsabilizará pela folha de pagamento e transações bancárias de pagamento aos locadores.

O assistente financeiro ficará responsável por realizar as transações bancárias de pagamento aos locadores, portanto, fará a gestão das contas bancárias. Será de sua responsabilidade realizar relatórios quinzenais para acompanhamento gerencial e trabalhará com o analista financeiro.

O estagiário ficará responsável por coletar quinzenalmente ou sempre que solicitado os dados gerados pela área de SAC e traduzi-los em informações gerenciais, desenvolvimento de relatórios em geral, realizar mensalmente *dashboard*

de dados de KPIs estratégico de todas as áreas da empresa e apoiar outras áreas, conforme necessidade.

6.1.2 Organograma da empresa

No primeiro ano de atividades, o organograma da BMR contará com 6 colaboradores sendo um sócio diretor, um sócio gerente, um analista de TI, um analista financeiro e dois analistas de relacionamento (SAC), conforme indicado na figura 11.

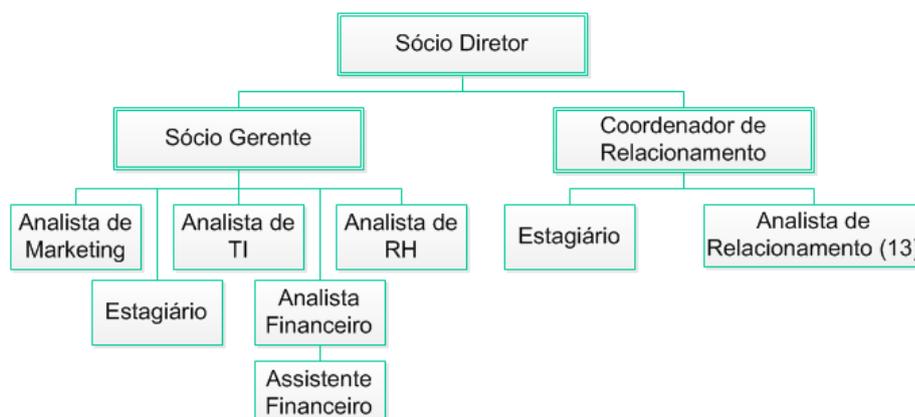
Figura 11 - Organograma no primeiro ano



Fonte: Elaborada pelos autores

Ao longo dos anos, a estrutura será desenvolvida em cargos e número de pessoas, de acordo com a necessidade da empresa em atender a demanda. No ano 5, conforme figura 12, o quadro contará com um total de 23 colaboradores, sendo um sócio diretor, um sócio gerente, um coordenador de relacionamento, um analista de TI, um analista financeiro, um assistente financeiro, treze analistas de relacionamento (SAC), um analista de RH, um analista de marketing e dois estagiários.

Figura 12 - Organograma no quinto ano



Fonte: Elaborada pelos autores

6.1.3 Necessidade de pessoal para o atendimento do plano operacional (*headcount*)

O início das atividades da BMR contará com 6 funcionários. Para atender o plano de expansão da empresa, a partir do aumento do número de clientes, será necessário aumentar o quadro de colaboradores, de acordo com a tabela 7.

Tabela 7 - Previsão do quadro de colaboradores para os próximos 5 anos

Funcionário	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
	Quant.	Quant.	Quant.	Quant.	Quant.
Analista de Relacionamento	2	4	6	9	13
Analista de RH	-	1	1	1	1
Analista de TI	1	1	1	1	1
Analista de Marketing	-	1	1	1	1
Analista Financeiro	1	1	1	1	1
Assistente Financeiro	-	1	1	1	1
Coordenador de Relacionamento	-	-	1	1	1
Estagiário	-	-	1	2	2
Sócio Diretor	1	1	1	1	1
Sócio Gerente	1	1	1	1	1
Total	6	11	15	19	23

Fonte: Elaborada pelos autores

No ano 2, serão contratados um analista de RH, um analista de marketing e um assistente financeiro para melhorar o atendimento às demandas do negócio. Estes serão gerenciados pelo sócio gerente.

Dado o crescimento estimado de clientes para o ano 3, a equipe de relacionamento com o cliente passará a contar com seis analistas. Para liderar a área de maneira eficaz, se fará necessária a contratação de um coordenador. Nesse mesmo ano, será feita a contratação do primeiro estagiário da BMR, que também será da equipe de relacionamento.

No ano 4, haverá dois estagiários, sendo um da equipe de relacionamento e um da equipe do sócio gerente, conforme visto na figura 12.

6.1.4 Levantamento das necessidades de competências requeridas

O modelo de competências da BMR é dividido em dois grupos, que consistem em competências essenciais e competências de líder. As competências essenciais serão desejadas a todos os colaboradores e as competências de líder serão esperadas para o sócio diretor, sócio gerente e coordenador de relacionamento.

A divisão das competências essenciais e de líder seguem discriminadas na tabela 8.

Tabela 8 - Modelo de competências da BMR

Competências Essenciais	Competências de Líder
Foco no cliente	Visão do negócio
Colaboração	Cultiva inovação
Autodesenvolvimento	Inspira confiança
Flexibilidade	Orientação para resultado
Empatia	Reconhecimento da equipe
Trabalho em equipe	Visão estratégica
Adaptabilidade a mudanças	Desenvolve talentos
Multidisciplinar	Gerencia complexidade

Fonte: Elaborada pelos autores

O sócio diretor precisará ter visão gerencial e estratégica, capacidade de planejamento e organização, liderança, objetividade, rapidez na tomada de decisão e facilidade em comunicar os objetivos da empresa.

O sócio gerente precisará ter visão gerencial e estratégica, ser orientado para resultado, estar apto a desenvolver e monitorar atividades de áreas distintas, capacidade em gerenciar demandas e facilidade em dar e receber *feedbacks*, em comunicar-se e em tomar decisões.

O coordenador de relacionamento precisará ter visão estratégica e operacional, capacidade de organizar as demandas dos colaboradores, liderança, capacidade de reconhecer e motivar talentos, ser interessado em conhecer e compreender as aspirações de seus subordinados, facilidade em dar e receber *feedbacks*. Graduação desejada em administração de empresas.

O analista de relacionamento precisará ter iniciativa, empatia, ser atento para entender a necessidade do cliente, ser ágil para fazer anotações durante o atendimento e, quando necessário, tomar decisões, boa comunicação verbal e escrita. Graduação desejada em administração de empresas ou comunicação social.

O analista de marketing precisará ter iniciativa, empatia, boa comunicação interna e externa, conhecimento das estratégias, agilidade em resposta a tendências e visão estratégica focada no cliente. Graduação desejada em marketing, publicidade e propaganda ou comunicação mercadológica.

O analista de RH precisará ter iniciativa, ter bom relacionamento interpessoal, capacidade de compreender o colaborador no contexto da organização e dominar todos os processos do Ciclo de Desenvolvimento BMR, planejamento e organização. Graduação desejada em gestão de recursos humanos ou psicologia.

O analista de TI precisará ter iniciativa, visão de negócios, conhecimento de sistemas e *softwares*, abertura para inovações, capacidade de questionamento, facilidade em analisar e resolver problemas, empatia, organização e senso de urgência. Graduação desejada em análise de sistemas ou tecnologia da informação.

O analista financeiro precisará ter iniciativa, ter visão analítica de dados, reponsabilidade com prazos, organização e comprometimento. Graduação desejada em administração de empresas, economia ou ciências contábeis.

O assistente financeiro precisará ter iniciativa, habilidade analítica e ser paciente e detalhista. Graduação desejada em administração de empresas, economia ou ciências contábeis.

O estagiário precisará ter iniciativa, flexibilidade para conhecer e atuar em diversas áreas, postura profissional, comprometimento, proatividade e organização. Graduação desejada em administração de empresas, economia ou publicidade e propaganda.

6.2 Plano de gestão de pessoas

6.2.1 Delimitação das formas de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção será realizado pelo analista de RH juntamente com as especificações e necessidades apontadas pelas áreas de negócio. O apoio do analista é essencial para encontrar pessoas que estejam dentro do perfil esperado, conforme será especificado no momento da solicitação da vaga. No ano 1, o recrutamento e seleção será feito pelos sócios.

O recrutamento será caracterizado como misto, uma vez que atuais colaboradores podem se candidatar, bem como pessoas do mercado. A divulgação das vagas para o mercado deverá ser feita via redes sociais, site da BMR e LinkedIn.

Os estagiários que tiverem cumprido, ao menos, seis meses de contrato e que estejam a menos de um ano de sua formação acadêmica poderão participar do processo.

6.2.2 Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas

Projeção de gastos com pessoas

As remunerações praticadas pela BMR estão abaixo da média de mercado, porém existem outros fatores envolvidos na composição da remuneração que são atrativos, como *budget* reservado para treinamento, ciclo de desenvolvimento BMR e busca contínua por capacitação.

Os benefícios oferecidos a todos os colaboradores, incluindo estagiários, são as férias remuneradas, 13^o salário, vale transporte, vale refeição, day off no dia do

aniversário e ginástica laboral uma vez na semana, além de ter o ambiente de trabalho descontraído e ciclos de desenvolvimento incluindo *feedbacks* dos líderes.

O valor calculado do vale transporte é R\$11,00 por dia, baseado na tarifa dos transportes públicos para o ano de 2016, que é R\$3,80. Foram consideradas 2 viagens por dia, ida e volta do trabalho, sendo que há um valor disponível para casos em que o colaborador precise utilizar mais de um modal, além das viagens mencionadas. Esse benefício será depositado em conta para que o colaborador tenha liberdade de utilizá-lo no transporte público ou combustível.

O valor de R\$20,00 por dia do vale refeição foi baseado na pesquisa de valor mínimo de refeição por cidade e região. Os valores dos vales serão ajustados em R\$2,00 a cada dois anos.

A tabela 9 apresenta os cálculos de salários do *headcount* total necessário no período dos próximos 5 anos, considerando aumento salarial de 8% ao ano referente ao dissídio, 13º salário, férias remuneradas e contribuição ao FGTS. Os números foram calculados com base no período anual. Os detalhamentos das contas estão nos apêndices I e J.

Tabela 9 - Projeção de gastos com salários para os próximos 5 anos

Reajuste Anual	Funcionário	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
		Total	Total	Total	Total	Total
8%	Analista de Relacionamento	R\$ 52.212,05	R\$ 117.876,90	R\$ 178.917,96	R\$ 279.197,37	R\$ 408.477,44
8%	Analista de RH	R\$ -	R\$ 26.073,22	R\$ 28.018,27	R\$ 30.083,73	R\$ 31.399,23
8%	Analista de TI	R\$ 25.823,25	R\$ 27.783,51	R\$ 29.865,39	R\$ 32.078,62	R\$ 33.553,71
8%	Analista de Marketing	R\$ -	R\$ 26.073,22	R\$ 28.018,27	R\$ 30.083,73	R\$ 31.399,23
8%	Analista Financeiro	R\$ 24.239,64	R\$ 26.073,22	R\$ 28.018,27	R\$ 30.083,73	R\$ 31.399,23
8%	Assistente Financeiro	R\$ -	R\$ 23.585,52	R\$ 25.331,56	R\$ 27.182,08	R\$ 28.265,45
8%	Coordenador de Relacionamento	R\$ -	R\$ -	R\$ 52.198,70	R\$ 56.198,59	R\$ 59.603,28
8%	Estagiário	R\$ -	R\$ -	R\$ 20.138,49	R\$ 39.954,57	R\$ 40.757,34
8%	Sócio Diretor	R\$ 28.414,60	R\$ 30.582,17	R\$ 32.887,94	R\$ 35.342,98	R\$ 37.079,21
8%	Sócio Gerente	R\$ 28.414,60	R\$ 30.582,17	R\$ 32.887,94	R\$ 35.342,98	R\$ 37.079,21
	Total	R\$ 159.104,14	R\$ 308.629,90	R\$ 456.282,80	R\$ 595.548,40	R\$ 739.013,35

Fonte: Elaborada pelos autores

Comparação com pesquisas salariais do mercado

A remuneração da BMR será fixa e baseada em médias do mercado pesquisadas, conforme tabela 10.

De acordo com a pesquisa realizada, apenas os salários dos analistas de relacionamento estão acima da média, uma vez que esse profissional é muito valorizado na BMR por ser essencial para a retenção de clientes e,

consequentemente, para o sucesso do negócio. Os salários do sócio diretor e sócio gerente estão abaixo da média, porque os mesmos farão parte do recebimento dos lucros.

Tabela 10 - Comparação com pesquisas salariais do mercado

Cargo	Mínimo	Médio	Máximo	Salários BMR
Analista de Relacionamento	R\$ 803,00	R\$ 1.204,00	R\$ 1.763,00	R\$ 1.320,00
Analista de RH	R\$ 1.000,00	R\$ 2.621,00	R\$ 8.300,00	R\$ 1.210,00
Analista de TI	R\$ 1.134,00	R\$ 4.299,00	R\$ 9.600,00	R\$ 1.320,00
Analista de Marketing	R\$ 642,00	R\$ 2.970,00	R\$ 8.014,00	R\$ 1.210,00
Analista Financeiro	R\$ 944,00	R\$ 2.794,00	R\$ 6.238,00	R\$ 1.210,00
Assistente Financeiro	R\$ 846,00	R\$ 1.793,00	R\$ 2.745,00	R\$ 1.050,00
Coordenador de Relacionamento	R\$ 2.000,00	R\$ 7.163,00	R\$ 14.338,00	R\$ 2.650,00
Estagiário	R\$ 428,00	R\$ 1.113,00	R\$ 2.600,00	R\$ 800,00
Sócio Diretor	R\$ 1.000,00	R\$ 11.302,00	R\$ 35.200,00	R\$ 1.500,00
Sócio Gerente	R\$ 1.000,00	R\$ 11.302,00	R\$ 35.200,00	R\$ 1.500,00

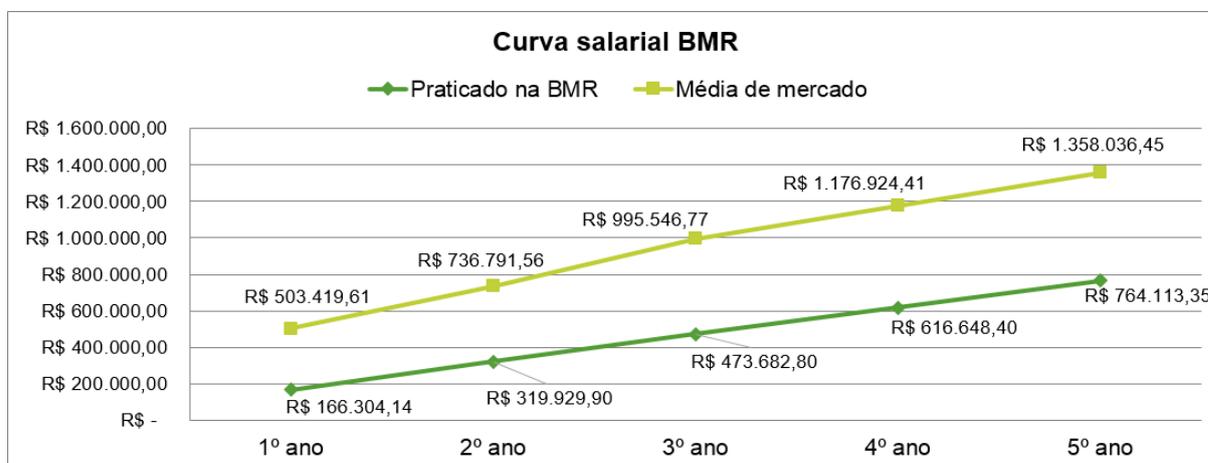
Fonte: Site LoveMondays

Curva salarial da empresa

Para o cálculo da curva salarial da BMR, foi calculado o *headcount* total da BMR, ou seja, os salários definidos para cada cargo multiplicado pela quantidade de funcionários ao ano, somado aos custos de treinamento e ginástica laboral.

Na figura 13, encontra-se a curva salarial da empresa ao longo dos 5 anos e o racional de cálculo está discriminado no apêndice K.

Figura 13 - Curva salarial

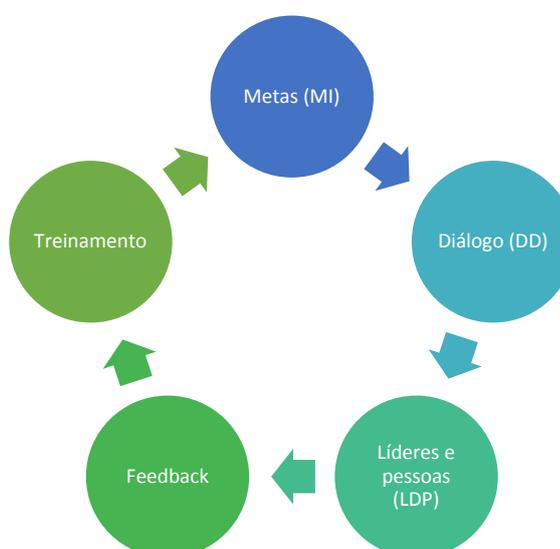


Fonte: Elaborada pelos autores

6.2.3 Políticas de treinamento e desenvolvimento

A política de desenvolvimento será feita com base em um modelo de ciclo de desenvolvimento criado especificamente para a BMR e seu modelo de negócio. Todas as etapas descritas deverão ser realizadas em comum acordo entre líder e colaborador, sendo que ambos poderão contar com o auxílio do analista de RH, conforme figura 14.

Figura 14 - Ciclo de desenvolvimento da BMR



Fonte: Elaborada pelos autores

Metas Individuais (MI)

O objetivo das Metas Individuais será traduzir a estratégia do negócio em ações que devem ser realizadas por cada colaborador ao longo de um ano. Dessa forma, as metas individuais colaborarão para o atingimento do objetivo organizacional e desenvolverão capacidades dos funcionários.

Cada colaborador deverá ter metas de negócio, meta pessoal, meta de valor e treinamentos. A meta de negócio deverá estar diretamente ligada ao cargo e às atividades que o colaborador ocupa, a meta pessoal deverá ser algo trazido pelo colaborador e não precisará estar diretamente ligado ao trabalho e a meta de valor será desenvolver ou conhecer os valores organizacionais da BRM. As definições serão feitas em conjunto entre colaborador e líder, que poderão contar com o auxílio

do analista de RH, e ambos deverão estar de acordo com as metas e os indicadores definidos para mensurá-las.

As metas começarão em janeiro e serão válidas até janeiro do ano seguinte. Entre junho e julho, deverá ser feita uma reunião de acompanhamento a fim de reavaliar as metas para identificar se continuam a fazer sentido e seu andamento.

As MI deverão gerar, ao final de seu ciclo, uma nota ao colaborador que ficará registrada em seu prontuário. A nota deve ser de 1 a 5 em escala de desempenho, sendo que 1 é o atingimento de 140% das metas e expectativas, 2 é o atingimento de 120%, 3 é o atingimento de 100%, 4 é o atingimento de 80% e 5 é o atingimento de 60% ou menos.

A nota do MI anual será um indicador que aponta se o colaborador está pronto para avançar em sua carreira dentro da organização e, assim, os gestores podem definir qual tipo de ações poderão tomar com esse funcionário. Colaboradores que atingirem mais de 100% das metas podem ser bonificados.

Diálogo de Desenvolvimento (DD)

O objetivo será incentivar um ambiente confiável entre colaborador e líder. Esse será o momento em que o colaborador apresenta ao seu gestor seus objetivos de desenvolvimento profissional e pessoal. O gestor assume responsabilidade pessoal pelo desenvolvimento de sua equipe.

O DD também incentivará o colaborador a constantemente traçar uma perspectiva no âmbito profissional e pessoal e buscar o autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Após desenhar o plano de desenvolvimento, o gestor poderá auxiliar seu colaborador a definir ações que contribuam para o atingimento dos objetivos desejados. O ideal será que o encontro de DD seja feito duas vezes ao ano e deverá ser revisado a fim de perceber o quanto foi de fato desenvolvido. Ambos os participantes poderão contar com o auxílio do analista de RH para definição e acompanhamento das reuniões.

Líderes no Desenvolvimento de Pessoas (LDP)

Essa ação será realizada apenas pelos gestores da BMR, onde haverá discussões sobre o desenvolvimento e evolução de cada colaborador individualmente, bem como quais são as competências desenvolvidas e quais precisam ser melhor trabalhadas. As aspirações discutidas no DD deverão ser consideradas nessa reunião. O intuito é passar um *feedback* sincero para os colaboradores quanto à visão da organização para com o seu trabalho.

No caso dos estagiários, são em reuniões de LDP que serão discutidas as possibilidades de efetivação.

Feedback

Após o LDP, os gestores deverão informar aos seus colaboradores os pontos positivos e negativos discutidos para que os devidos alinhamentos sejam feitos. Esse tópico do modelo de desenvolvimento deverá ser praticado constantemente entre todos os colaboradores. A cultura do *feedback* deve ser natural no dia a dia da BMR e podem ser tanto formais como informais.

BMR Treinamentos

Cada colaborador deverá fazer ao menos dois cursos e/ou treinamentos para agregar conhecimentos em suas atividades diárias. O sistema de multiplicação de conhecimento deverá ser praticado para novos colaboradores. Estes terão as duas primeiras semanas de *job rotation* para entender a dinâmica da organização, áreas e todas as suas atividades antes de começar a atuarem de fato na sua posição.

Outros

Para a área de SAC, deverá ser realizada quinzenalmente uma reunião de alinhamento dos acontecimentos do período. O intuito é entender as demandas e dificuldades dos analistas para que correções sejam feitas continuamente. O coordenador deverá estar apto a reforçar as estratégias da empresa e orientar o comportamento dos coordenadores para cenários ainda não mapeados. A reunião poderá ser feita dividida em duas partes, com metade da equipe em cada uma delas a fim de não parar as operações.

Para os colaboradores que não atuam na área de relacionamento com o cliente, existirá o SAC Day, que consiste em passar um dia a cada semestre na área de SAC para acompanhar o atendimento via chat, e-mail e telefone, bem como as aprovações de cadastro e anúncios feitos por essa área. O objetivo dessa ação é desenvolver a empatia pelas atividades desenvolvidas por outros colaboradores, compreender melhor a necessidade e desejo dos clientes.

6.2.4 Gasto com treinamento e desenvolvimento de pessoas

Cada colaborador deverá realizar ao menos dois treinamentos ao ano. O *budget* autorizado é de R\$350,00 por treinamento por colaborador, inclusive estagiário e sócios. Para analistas e coordenador de relacionamento, o *budget* autorizado é de R\$ 500,00 por treinamento.

Treinamentos que podem ser aplicados para mais de um colaborador deverão ser feitos por apenas um deles, que atuará como multiplicador ao repassar o conhecimento para a equipe.

Para novos colaboradores, deverá ser definido um *buddy* para fazer a integração e apresentar toda a empresa, seu funcionamento e atividades. No período de duas semanas, o novo colaborador deverá conhecer a rotina de todas as áreas, suas atividades e metas.

Considerando que todos os colaboradores realizam os treinamentos, ao longo de cinco anos, serão investidos um montante máximo de R\$ 62.900,00 em treinamento e desenvolvimento, conforme tabela 11.

Tabela 11 - Gastos com treinamentos

Funcionário	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Analista de Relacionamento	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 13.000,00
Analista de RH	R\$ -	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Analista de TI	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Analista de Marketing	R\$ -	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Analista Financeiro	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Assistente Financeiro	R\$ -	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Coordenador de Relacionamento	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Estagiário	R\$ -	R\$ -	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00
Sócio Diretor	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Sócio Gerente	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Total	R\$ 4.800,00	R\$ 8.900,00	R\$ 12.600,00	R\$ 16.300,00	R\$ 20.300,00
				Total	R\$ 62.900,00

Fonte: Elaborada pelos autores

6.2.5 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo

Considerando a estratégia de valorização de pessoas, cultura de *feedback* e investimentos em treinamentos, não será considerada a estimativa de rotatividade.

Adicionalmente, tendo em vista a cultura de ambiente de trabalho descontraído, será considerado como taxa esperada 2,5% de absenteísmo. A carga horária é de 44h semanais, que totalizam 2.112h por colaborador efetivo anualmente. Estagiários não serão considerados no cálculo, porque não deverão repor hora em caso de falta.

Em cinco anos, todos os colaboradores terão trabalhado um total de 145.728h. Considerando a taxa de 2,5%, apenas 3.643h poderão ser justificadas como ausência. O valor médio gasto com salários é de R\$ 451.715,72. Este valor dividido pelo número de horas de absenteísmo chega-se ao valor aproximado de R\$ 3,10 hora/falta.

Dessa forma, a estimativa é de que os gastos com absenteísmo serão de R\$11.292,89 no período indicado de projeção. O valor não será considerado como um custo financeiro, pois as horas não trabalhadas deverão ser repostas em dias oportunos a combinar.

6.2.6 Gastos com segurança do trabalho

Três treinamentos serão aplicados anualmente para todos os colaboradores, sendo subdivididos em três categorias, que são escritório, incêndio e saúde ocupacional. Os cursos são fornecidos pela Du Pont Sustainable Solutions via DVD.

Os gastos seguem discriminados na tabela 12. Não foram considerados gastos com compra e manutenção de extintor de incêndio e outros por estarem inclusos no condomínio em que se localizará o escritório.

Adicionalmente, o treinamento de meio ambiente, também oferecido pela Du Pont Sustainable Solutions, deverá ser realizado por todos os colaboradores anualmente a fim de reforçar o pilar de sustentabilidade dos valores BMR, sendo que práticas sustentáveis farão parte da rotina da empresa.

Tabela 12 - Gastos com segurança do trabalho

Nome do Treinamento	Categoria	Preço
Segurança no Escritório: Trabalhando Sabiamente	Escritório	R\$199,00
Evacuação em Emergência: Saindo Vivo	Incêndio	R\$199,00
Primeiros Socorros no Local de Trabalho: A Resposta Inicial	Saúde Ocupacional	R\$199,00
Prevenção da Poluição: Evitando Desperdício no Local de Trabalho	Meio Ambiente	R\$199,00
	Total	R\$796,00

Fonte: Elaborada pelos autores

6.2.7 Modelo cultural da empresa

Seguindo o modelo de Hofstede (1978), o índice de distância do poder da BMR será baixo, visto que a liderança será acessível e a hierarquia existe por conveniência. O coletivismo será valorizado, tendo em vista que as obrigações são em prol do grupo.

A aversão à incerteza será fraca, tendo em vista que, por se tratar de um negócio inovador, a incerteza faz parte do dia-a-dia e, ainda, diferentes opiniões serão aceitas.

A feminilidade será uma característica da cultura da BMR, porque as pessoas serão focadas em construir boas relações e garantir melhor qualidade de vida à comunidade.

A orientação é para curto prazo, porque há altos investimentos em recursos, porém lucros imediatos não serão mais importantes que as relações interpessoais entre os colaboradores a fim de que o crescimento da organização seja sustentável e o ambiente de trabalho harmonioso seja mantido.

6.3 *Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização*

A BMR, a princípio, contará com um quadro enxuto de funcionários, porém o número será suficiente para que a operação inicie de forma eficiente e satisfatória para atender a necessidade do negócio, uma vez que as responsabilidades estarão bem definidas.

Uma vez que o atendimento é o serviço diferencial da empresa, para atender à necessidade e demanda prevista dos clientes com excelência, a equipe de relacionamento com o cliente terá aumentos significativos anualmente. A partir do segundo ano, as áreas ficam melhor definidas com as novas contratações.

A gestão de pessoas será feita com base no ciclo de desenvolvimento BMR desenhado exclusivamente para atender esse modelo de negócio, que embora tenha salários abaixo do mercado, valoriza a capacitação, treinamento e *feedback*.

Dessa forma, torna-se viável a estrutura de capital humano citada.

7 VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Plano financeiro

7.1.1 Pressupostos de análise financeira e modelagem financeira

A BMR será a primeira empresa a apresentar o conceito de negócio que integra a economia colaborativa em um novo tipo de negociação dentro do setor de turismo, o aluguel de itens de viagem.

Por não haver concorrência direta e, conseqüentemente, não existir informações relacionadas ao segmento, a empresa utilizará dados de modelos de negócios semelhantes, como, por exemplo, o Airbnb.

Para determinar a estrutura financeira da BMR, os indicadores mais importantes serão a variação de demanda e o *ticket* médio dos produtos que estarão disponíveis na plataforma. Ambos os indicadores determinarão a receita bruta, a capacidade da empresa de honrar suas dívidas, o retorno do lucro e o tempo necessário para retorno do investimento.

Para atingir a demanda projetada, os investimentos mais importantes serão destinados à plataforma e ao marketing.

O investimento em capital de giro, especialmente em *headcount*, terá uma parcela significativa, pois o diferencial da BMR será o atendimento.

7.1.2 Cálculo do investimento total

Estimativa dos investimentos fixos

Os investimentos fixos serão destinados ao desenvolvimento e manutenção da plataforma e à sala comercial, que consistirá na compra do conjunto mobiliário e equipamentos necessários, sendo que o valor total será R\$ 360.289,29.

O orçamento da plataforma (website e aplicativo) foi obtido por meio de pesquisas e consultas com especialistas da área. Estima-se que o valor de investimento seja entre R\$ 50.000,00 e R\$ 450.000,00. Portanto, será provisionado o valor de R\$ 300.000,00 para os cinco anos.

O quadro de colaboradores aumentará a partir do segundo ano, fazendo-se necessário comprar mais equipamentos e móveis. No segundo ano, haverá aumento de cinco colaboradores em relação ao ano 1, que tem 6 funcionários. Nos anos seguintes, aumentará quatro colaboradores por ano, ou seja, haverá 23 colaboradores dentro de 5 anos. A tabela de valores para o cálculo de infraestrutura está localizada no apêndice L e a tabela 13 indica o valor de investimento anual e total.

Tabela 13 - Investimentos fixos para os próximos 5 anos

Ano	Pré-Operacional	1	2	3	4	5	Total indiv.	Total geral
Plataforma	R\$ 84.600,00	R\$ 43.080,00	R\$ 300.000,00					
Infraestrutura	R\$ 24.323,36	-	R\$ 10.366,45	R\$ 8.533,16	R\$ 8.533,16	R\$ 8.533,16	R\$ 60.289,29	R\$ 360.289,29

Fonte: Elaborada pelos autores

Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Para o início da operação da BMR, o capital social terá o valor de R\$ 250.000,00, que será destinado à criação da plataforma com a inclusão de mão de obra, infraestrutura e capital de giro.

O capital de giro pré-operacional será composto pelo aluguel da sala comercial (R\$ 1.625,00) e despesas administrativas (R\$ 1.770,00) por mês. Após a estruturação completa da empresa, é esperado que as vendas iniciem no mês seguinte e comecem a contagem do ano 1.

Uma vez que a demanda será baixa no início das atividades e a empresa não precisará do pacote com maior armazenamento disponível, o desenvolvimento da plataforma custará, inicialmente, R\$84.600,00. O total de investimento pré-operacional será de R\$ 112.318,36, conforme retratado na tabela 14.

Tabela 14 - Investimento pré-operacional

Investimento Pré-Operacional	
Plataforma	R\$ 84.600,00
Infraestrutura	R\$ 24.323,36
Capital de Giro	R\$ 3.395,00
Total	R\$ 112.318,36

Fonte: Elaborada pelos autores

7.1.3 Cálculo do capital de giro

O capital de giro será composto por salários, impostos, aluguel e despesas administrativas, representando o valor de R\$ 3.964.935,50, conforme demonstrado na tabela 15.

Tabela 15 - Capital de giro total

Ano	1	2	3	4	5	Total indiv.	Total geral
Salários	R\$ 167.100,14	R\$ 320.725,90	R\$ 474.478,80	R\$ 617.444,40	R\$ 764.909,35	R\$ 2.344.658,59	
Impostos	R\$ 24.871,46	R\$ 49.045,47	R\$ 123.489,40	R\$ 331.258,64	R\$ 850.975,94	R\$ 1.379.640,90	
Aluguel	R\$ 19.500,00	R\$ 19.500,00	R\$ 30.180,00	R\$ 30.180,00	R\$ 30.180,00	R\$ 129.540,00	
Despesas Administrativas	R\$ 21.240,00	R\$ 21.240,00	R\$ 22.872,00	R\$ 22.872,00	R\$ 22.872,00	R\$ 111.096,00	R\$ 3.964.935,50

Fonte: Elaborada pelos autores

7.1.4 Estimativa dos custos fixos e variáveis

Custos e despesas operacionais

Os custos operacionais fixos serão compostos pelos salários, que foram trabalhados no capítulo 6 desse trabalho.

Os custos operacionais variáveis serão os impostos, como IRRF, ISS, PIS, COFINS, CSLL e IOF. O IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) será descontado da entrada de transações financeiras e não fará parte da receita bruta.

A BMR contratará a empresa Pagseguro⁹ para receber o valor da transação. As taxas cobradas pela empresa serão 3,99% + R\$ 0,40 por transação. A empresa optará por descontar essas taxas do locador, sendo que estas serão mostradas no momento da efetivação da negociação pelo aplicativo. Esses custos também não farão parte da receita bruta e DRE.

Outro custo variável será o serviço bancário de taxa TED para pagamento aos locadores. A taxa de transferência entre bancos é R\$ 8,50 por evento. Considerando que haverá pagamento a locadores todos os dias, o valor de taxa TED mensal será de R\$ 1.220,00 e anual R\$ 12.240,00.

O marketing será uma despesa operacional fixa com provisão de R\$ 130.000,00 para os cinco anos, sendo que o investimento inicial será R\$ 70.000,00.

⁹ Disponível em <<https://goo.gl/tID7D>>. Acesso em 16 de novembro de 2016.

Outras despesas operacionais fixas serão o aluguel e as despesas administrativas, como serviços de limpeza, telefonia e internet, energia, água e material de escritório. Devido ao crescimento da empresa, a partir do terceiro ano, a sala comercial será alterada e as despesas aumentarão. O total de custos e despesas estimado será R\$ 4.156.135,50 para os cinco anos de operação, conforme a tabela 16. A especificação dos custos e das despesas está localizada no apêndice M.

Tabela 16 - Custos e despesas fixos e variáveis

Ano	1	2	3	4	5	Total indiv.	Total geral
Marketing	R\$ 70.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 130.000,00	R\$ 4.156.135,50
Salários	R\$ 167.100,14	R\$ 320.725,90	R\$ 474.478,80	R\$ 617.444,40	R\$ 764.909,35	R\$ 2.344.658,59	
Impostos	R\$ 24.871,46	R\$ 49.045,47	R\$ 123.489,40	R\$ 331.258,64	R\$ 850.975,94	R\$ 1.379.640,90	
Aluguel	R\$ 19.500,00	R\$ 19.500,00	R\$ 30.180,00	R\$ 30.180,00	R\$ 30.180,00	R\$ 129.540,00	
Despesas Administrativas	R\$ 21.240,00	R\$ 21.240,00	R\$ 22.872,00	R\$ 22.872,00	R\$ 22.872,00	R\$ 111.096,00	
Serviço bancário (taxa ted)	R\$ 12.240,00	R\$ 61.200,00					

Fonte: Elaborada pelos autores

Custo com depreciação

Os objetos que sofrerão depreciação serão os equipamentos eletrônicos. A estimativa é de que os notebooks terão uma taxa de depreciação de 20% ao ano e telefones, impressoras, móveis e eletrodomésticos, 10% ao ano.

O cálculo da depreciação está localizado no apêndice N e considerou a tabela de valores dos ativos localizada no apêndice L. Para cada ano, verificou-se a quantidade de novos colaboradores e as quantidades de cada ativo necessárias para compra a fim de atender à demanda da empresa. A depreciação total de cada ano considerou a depreciação dos novos ativos mais os ativos dos anos anteriores.

Todos os custos citados acima serão considerados no Demonstrativo de Resultados, a exceção do IOF e das taxas do Pagseguro.

7.1.5 Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

Validação do *ticket* médio

O cálculo do *ticket* médio do aluguel considerou os valores médios de 52 produtos novos, ou seja, disponíveis para venda no mercado, conforme o apêndice

O. Os valores médios foram obtidos por meio de um site de comparação de preços. A BMR estimou o valor de 8% de aluguel diário sobre os valores médios obtidos.

É importante ressaltar que o locador determinará o preço do aluguel, porém a taxa de 8% permite que a negociação seja vantajosa ao locador e atrativo ao locatário, pois o preço do aluguel será 78% menor que o valor de um produto novo ao final do período. Esse cálculo considera que o produto seja alugado por 7 dias, sendo que este será o tempo médio de aluguel dos produtos.

O *ticket* médio final é R\$ 215,45, valor obtido pela média de todos os valores médios dos produtos.

Validação da demanda

A demanda do ano 1 será obtida pelo investimento em marketing e o canal utilizado será anúncios patrocinados no Facebook. Com o budget total de R\$70.000,00 investido entre locadores e locatários, o número estimado de clientes é, respectivamente, de 11.278 e 6.941. A análise detalhada da demanda foi abordada no capítulo 8.

A demanda dos anos seguintes terá como referência a empresa Airbnb, devido à semelhança do negócio baseado em economia compartilhada e aluguéis. Por meio de pesquisas, o Airbnb iniciou sua operação no Brasil em 2012 com 3.500 anúncios e, atualmente, possui 70.000 anúncios ativos. A empresa apresentou um crescimento de 109% ao ano.

Assim, para estimar a demanda, a BMR utilizou a mesma taxa de crescimento do Airbnb. O investimento em marketing será contínuo e deve-se considerar também o crescimento orgânico do negócio. A figura 15 representa a previsão de demanda.

Figura 15 - Previsão da demanda de aluguéis

Ano	Aluguéis
1	6.941
2	14.507
3	30.319
4	63.367
5	132.436



Fonte: Elaborada pelos autores

Faturamento

A entrada total de transações será obtida pela multiplicação de aluguéis pelo *ticket* médio. Considerando que 80% desse valor será repassado aos locadores, o faturamento será composto pelos 20% restantes.

Todos os pagamentos aos locadores serão realizados via cartão de crédito e, devido ao fato de que a empresa trabalhará com transações bancárias, o IOF de 0,38% terá incidência sobre cada transação, conforme tabela 17.

Tabela 17 - Faturamento anual

Ano	Aluguéis	Ticket Médio	Entrada	80% ao Locador	20% a BMR	IOF	Faturamento
1	6.941	215,45	R\$ 1.495.444,69	R\$ 1.196.355,75	R\$ 299.088,94	R\$ 5.682,69	R\$ 293.406,25
2	14.507		R\$ 3.125.479,41	R\$ 2.500.383,52	R\$ 625.095,88	R\$ 11.876,82	R\$ 482.709,76
3	30.319		R\$ 6.532.251,96	R\$ 5.225.801,57	R\$ 1.306.450,39	R\$ 24.822,56	R\$ 1.008.863,39
4	63.367		R\$ 13.652.406,59	R\$ 10.921.925,27	R\$ 2.730.481,32	R\$ 51.879,15	R\$ 2.108.524,48
5	132.436		R\$ 28.533.529,77	R\$ 22.826.823,82	R\$ 5.706.705,95	R\$ 108.427,41	R\$ 4.406.816,17

Fonte: Elaborada pelos autores

A demanda mensal no ano 1 será crescente e a demanda dos anos seguintes será sazonal, sendo que no primeiro e no último mês do ano é esperada uma maior quantidade de negociações devido ao período de férias nacional, conforme apêndice P.

7.1.6 Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos

O demonstrativo de resultados do primeiro ano indica que haverá um prejuízo de R\$ 18.178,83. A partir do segundo ano, haverá lucro líquido de R\$ 59.899,27.

No quinto ano, a empresa conseguirá atingir o lucro líquido de R\$ 2.810.326,68, conforme demonstrado na tabela 18.

O Demonstrativo de Resultados mensal do primeiro ano está localizado no apêndice Q e as alíquotas dos impostos foram calculadas de acordo com a provisão da receita bruta. A tabela de Tributação do Simples Nacional para receitas decorrentes de prestação de serviços pode ser localizada no anexo D.

Tabela 18 - DRE anual dos próximos 5 anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ROB - RECEITA OPERACIONAL BRUTA	293.406,25	482.709,76	R\$ 1.008.863,39	R\$ 2.108.524,48	R\$ 4.406.816,17
IRPJ	-	772,34	-R\$ 12.610,79	-R\$ 73.587,50	-R\$ 269.697,15
ISS	- 8.186,03	- 16.894,84	-R\$ 42.674,92	-R\$ 105.426,22	-R\$ 220.340,81
PIS	-	1.158,50	-R\$ 3.228,36	-R\$ 8.855,80	-R\$ 25.118,85
COFINS	- 5.604,06	- 9.412,84	-R\$ 20.883,47	-R\$ 48.706,92	-R\$ 115.899,27
CSLL	- 5.398,67	- 8.930,13	-R\$ 19.269,29	-R\$ 42.803,05	-R\$ 111.492,45
ROL - RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	274.217,48	445.541,10	910.196,55	1.829.144,99	3.664.267,64
CUSTOS OPERACIONAIS					
Mão de obra direta					
Salário	- 101.496,00	-R\$ 199.998,72	-R\$ 301.239,13	-R\$ 397.293,01	-R\$ 515.277,03
Transporte	- 12.100,00	-R\$ 19.360,00	-R\$ 28.600,00	-R\$ 28.600,00	-R\$ 33.000,00
Alimentação	- 26.400,00	-R\$ 53.240,00	-R\$ 72.600,00	-R\$ 100.320,00	-R\$ 101.200,00
Férias	- 2.260,50	-R\$ 3.678,05	-R\$ 5.300,24	-R\$ 5.724,26	-R\$ 6.182,20
13ª	- 8.170,00	-R\$ 15.422,40	-R\$ 23.759,57	-R\$ 31.656,56	-R\$ 41.372,47
FGTS sobre férias e 13ª (8%)	- 834,44	-R\$ 1.528,04	-R\$ 2.225,50	-R\$ 2.802,62	-R\$ 3.601,50
FGTS (8%)	- 7.843,20	-R\$ 15.402,70	-R\$ 22.558,36	-R\$ 29.151,95	-R\$ 38.380,16
Treinamento	- 4.800,00	-R\$ 8.900,00	-R\$ 12.600,00	-R\$ 16.300,00	-R\$ 20.300,00
Laboral	- 2.400,00	-R\$ 2.400,00	-R\$ 4.800,00	-R\$ 4.800,00	-R\$ 4.800,00
CIPA	- 796,00	- 796,00	- 796,00	- 796,00	- 796,00
Serviço bancário					
Taxa TED (pagamento aos locadores)	- 12.240,00	- 12.240,00	- 12.240,00	- 12.240,00	- 12.240,00
LUCRO BRUTO	94.877,34	112.575,20	423.477,75	1.199.460,59	2.887.118,29
DESPESAS OPERACIONAIS					
Marketing	- 70.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00
Aluguel	- 19.500,00	- 19.500,00	- 30.180,00	- 30.180,00	- 30.180,00
Água	- 2.400,00	- 2.400,00	- 2.520,00	- 2.520,00	- 2.520,00
Energia	- 3.600,00	- 3.600,00	- 3.780,00	- 3.780,00	- 3.780,00
Serviço de Limpeza	- 10.800,00	- 10.800,00	- 11.880,00	- 11.880,00	- 11.880,00
Telefonia e Internet	- 3.840,00	- 3.840,00	- 4.032,00	- 4.032,00	- 4.032,00
Material de Escritório	- 600,00	- 600,00	- 660,00	- 660,00	- 660,00
Depreciação	- 2.316,17	- 4.159,27	- 5.686,05	- 7.212,83	- 8.739,61
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 18.178,83	52.675,93	349.739,70	1.124.195,76	2.810.326,68

Fonte: Elaborada pelos autores

7.1.7 Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos

O caixa da BMR iniciará com o saldo de R\$ 250.000,00 do capital social, sendo que o investimento pré-operacional será R\$ 112.318,36. Os R\$ 250.000,00 foram representados no fluxo de caixa na forma negativa para possibilitar o cálculo da TIR e VPL.

O fluxo de caixa considerará os aluguéis como contas a receber e as saídas como despesas com a plataforma, marketing, infraestrutura, salários, impostos, aluguel, despesas administrativas e serviço bancário. A tabela 19 representa o fluxo de caixa anual.

Tabela 19 - Fluxo de caixa anual

Fluxo de Caixa Anual	Pré-Operacional	Ano				
		1	2	3	4	5
SALDO INICIAL						
CAIXA	- 250.000,00	-432.763,63	-364.739,44	- 90.023,10	777.714,34	3.343.303,98
ENTRADAS						
Contas a receber (Vendas realizadas)		293.406,25	482.709,76	1.008.863,39	2.108.524,48	4.406.816,17
SALDO INICIAL + ENTRADAS	- 250.000,00	-388.752,70	-311.641,37	20.951,87	1.009.652,03	3.828.053,75
SAÍDAS						
Plataforma	- 84.600,00	-43.080,00	-43.080,00	- 43.080,00	- 43.080,00	- 43.080,00
Marketing		-70.000,00	-15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00
Infraestrutura	- 24.323,36	-10.366,45	-8.533,16	- 8.533,16	- 8.533,16	-
Salários		-167.100,14	-320.725,90	- 474.478,80	- 752.620,60	- 764.909,35
Impostos		-19.188,77	37.168,65	- 98.666,84	- 279.379,49	- 742.548,52
Aluguel	- 1.625,00	-19.500,00	-19.500,00	- 30.180,00	- 30.180,00	- 30.180,00
Despesas administrativas	- 1.770,00	-21.240,00	-21.240,00	- 22.872,00	- 22.872,00	- 22.872,00
Serviço de Crédito (taxa TED)		-12.240,00	-12.240,00	- 12.240,00	- 12.240,00	- 12.240,00
TOTAL DAS SAÍDAS	- 112.318,36	-362.715,36	-403.150,41	-705.050,80	-1.163.905,26	-1.630.829,87
SALDO DISPONÍVEL	- 362.318,36	-431.627,47	-352.068,13	-48.255,54	896.363,68	3.672.349,97

Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme a tabela 20, o fluxo de caixa anual será o resultado mensal acumulado no fechamento de cada ano no mês de dezembro. Durante os três primeiros anos, a empresa terá resultado negativo. O compromisso com as contas será coberto pelo investimento inicial de R\$ 250.000,00 somado ao faturamento mensal. Após o início do quarto ano, a empresa terá o retorno do investimento inicial, ou seja, poderá arcar com todas as despesas somente com as receitas acumuladas.

O investimento inicial de R\$ 250.000,00 se mostra suficiente, comprovado em julho do primeiro ano, que é o mês que possuirá a movimentação de caixa com maior déficit. O saldo devedor acumulado será de -R\$ 209.110,15, ou seja, o investimento mencionado será o suficiente para cobrir o pior mês previsto e, ainda, manter o caixa com R\$ 40.889,85.

Tabela 20 - Resultado acumulado - ano 1

Mês	Entrada	Saída	Saldo Devedor	Caixa
0	-	- 115.039,55		250.000,00
Jan	5.868,12	- 142.332,15	- 136.464,03	113.535,97
Fev	14.670,31	- 171.137,83	- 156.467,51	93.532,49
Mar	26.406,56	- 198.735,39	- 172.328,83	77.671,17
Abr	41.076,87	- 225.824,84	- 184.747,96	65.252,04
Mai	58.681,25	- 253.806,18	- 195.124,93	54.875,07
Jun	79.219,69	- 283.379,40	- 204.159,71	45.840,29
Jul	105.626,25	- 314.736,40	- 209.110,15	40.889,85
Ago	134.966,87	- 343.485,29	- 208.518,42	41.481,58
Set	170.175,62	- 371.917,95	- 201.742,33	48.257,67
Out	208.318,44	- 401.242,51	- 192.924,07	57.075,93
Nov	249.395,31	- 432.158,95	- 182.763,63	67.236,37
Dez	293.406,25	- 475.033,72	- 181.627,47	68.372,53

Fonte: Elaborada pelos autores

A figura 16 representa o fluxo de caixa de acordo com o investimento perante as receitas e saídas, ou seja, é um resumo do que ocorre durante os cinco anos.

Figura 16 - Resumo do fluxo de caixa



Fonte: Elaborada pelos autores

7.1.8 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira

CAPM

Os cálculos de VPL e *payback* descontado consideraram a taxa do CAPM. O valor do Beta calculado é 1,71, conforme anexo E, e foi obtido pelo site Damodaran¹⁰. A empresa utilizada como referência foi o Tripadvisor por atuar no setor de turismo. A taxa de retorno do investimento livre de risco é 13,90%, que consiste na taxa Selic, e a taxa média de retorno do mercado usada foi 12,50%.

CMPC

O Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) foi calculado sem considerar os custos de capital de terceiros, pois a BMR optará por utilizar apenas o capital próprio. Portanto, o custo do capital próprio será igual a taxa adequada de risco (CAPM).

Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)

¹⁰ Disponível em <<https://goo.gl/JanC>>. Acesso em 14 de novembro de 2016.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é 42% e foram considerados os saldos finais do investimento pré-operacional dos 5 anos de atividades provisionadas. Essa taxa é atrativa, visto que o negócio tem grandes chances de retorno.

O Valor Presente Líquido (VPL) é R\$ 1.473.288,18. Isso significa que a BMR teria essa quantia para investir no negócio no momento pré-operacional. Esse valor é favorável, pois o VPL é 6,1 vezes maior que o investimento inicial de R\$ 250.000,00, conforme a tabela 21 para demonstração dos cálculos.

Tabela 21 - Cálculo - TIR e VPL

Ano	Pré-operacional	1	2	3	4	5	TIR	VPL
Saldo disponível	- 362.318,36	-431.627,47	-352.068,13	-48.255,54	896.363,68	3.672.349,97	42%	R\$ 1.473.288,18

Fonte: Elaborada pelos autores

Payback descontado

Afim de verificar o prazo do retorno sobre o investimento de R\$ 250.000,00, a BMR optará pelo *payback* descontado, fazendo-se necessário considerar o valor do dinheiro no tempo.

O *payback* da BMR será no mês de janeiro do ano 4, conforme a tabela 22. Deve-se considerar o *payback* em um cenário realista. O acumulado do ano 4 é R\$ 642.069,50 e atinge R\$ 2.917.455,89 no ano 5, apresentando um crescimento de 454%.

Tabela 22 - *Payback* descontado

Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente	Acumulado
1	-R\$ 181.627,47	-R\$ 162.885,83	-R\$ 162.885,83
2	-R\$ 102.068,13	-R\$ 82.090,65	-R\$ 244.976,48
3	R\$ 201.744,46	R\$ 145.514,71	-R\$ 99.461,77
4	R\$ 1.146.363,68	R\$ 741.531,27	R\$ 642.069,50
5	R\$ 3.922.349,97	R\$ 2.275.386,39	R\$ 2.917.455,89
Ano		4	
Mês		1	

Fonte: Elaborada pelos autores

Índices financeiros

Os índices financeiros foram calculados com base no balanço patrimonial do ano 1, conforme apêndice R. O índice de liquidez corrente é 45% e o índice de liquidez imediata é 27%. Ambos mostram que a BMR é capaz de pagar as despesas no curto prazo.

A margem bruta e a margem de contribuição são, respectivamente, 32% e 96%, sendo que ambas são importantes indicadores de rentabilidade do negócio e demonstram que a empresa tem taxas atrativas.

Ponto de equilíbrio

Devido à grande variedade de produtos disponíveis, o cálculo do ponto de equilíbrio da BMR foi feito a partir da margem de contribuição, que foi obtida pela divisão dos gastos fixos mensais por uma margem de contribuição média, calculada para cada categoria de produto.

A partir da separação das categorias, utilizou-se o preço médio, os custos variáveis unitários, o volume vendido de cada item para encontrar a receita total da categoria e, também, a respectiva margem de contribuição. A divisão das categorias de produtos e o ponto de equilíbrio foram calculados de acordo com as tabelas 23 e 24.

Utilizando os custos fixos de R\$ 30.000,00 e a quantidade de 539 alugueis mensais, a margem de contribuição média encontrada foi 20%. Assim, o ponto de equilíbrio poderá ser expresso no volume de vendas em R\$ 150.000,00.

Tabela 23 - Ponto de equilíbrio contábil

Categoria	Camping	Praia	Neve	Urbano	Alto-Custo	Bagagens	Eletrônicos	Entreterimento	TOTAL
Margem de Contribuição	R\$ 684,06	R\$ 4.026,34	R\$ 378,47	R\$ 1.566,34	R\$ 3.127,74	R\$ 391,39	R\$ 12.762,10	R\$ 23,46	R\$ 22.959,89
Receita	R\$ 3.420,28	R\$ 20.131,70	R\$ 1.892,37	R\$ 7.831,68	R\$ 15.638,72	R\$ 1.956,93	R\$ 63.810,48	R\$ 117,30	R\$ 114.799,46
Gastos Fixos mensais									R\$ 30.000,00
Índice de Margem de Contribuição Total									20%
Ponto de Equilíbrio Contábil									R\$ 150.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 24 - Ponto de equilíbrio em quantidade

Categoria	Camping	Praia	Neve	Urbano	Alto Custo	Bagagens	Eletrônicos	Entreterimento	Total
Receita	R\$ 3.420,28	R\$ 20.131,70	R\$ 1.892,37	R\$ 7.831,68	R\$ 15.638,72	R\$ 1.956,93	R\$ 63.810,48	R\$ 117,30	R\$ 114.799,46
Proporção da Receita	3%	18%	2%	7%	14%	2%	56%	0%	100%
Ponto de Equilíbrio Mensal									R\$ 150.000,00
Receita por Produto	R\$ 4.469,03	R\$ 26.304,61	R\$ 2.472,62	R\$ 10.233,08	R\$ 20.433,96	R\$ 2.556,98	R\$ 83.376,45	R\$ 153,27	R\$ 150.000,00
Preço Unitário	R\$ 119,97	R\$ 116,55	R\$ 51,33	R\$ 122,37	R\$ 977,42	R\$ 45,51	R\$ 328,92	R\$ 11,73	
Ponto de Equilíbrio por Quantidade	37	226	48	84	21	56	253	13	

Fonte: Elaborada pelos autores

7.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira

A demanda será uma das variáveis mais importantes para a consolidação do negócio, sendo que a previsão de demanda considerará duas variáveis para ser o mais realista possível. Ainda que seja incerta devido ao novo conceito de negócio, os investimentos em marketing e na plataforma serão altos, sendo respectivamente R\$ 130.000,00 e R\$ 300.000,00.

No ano 5 a DRE finaliza com um lucro líquido de R\$ 2.810.326,68, a TIR é 42% e o VPL, R\$ 1.473.288,18. Ainda que o *Payback* seja no quarto ano, ele crescerá 454% do quarto para o quinto ano, tornando o negócio atrativo. Vale ressaltar que o investimento inicial é R\$ 250.000,00 e os indicadores favoráveis são reflexos disso.

Assim, após a apresentação de todos os dados, cálculos e análises, é possível afirmar que a BMR será financeiramente viável.

8 VIABILIDADE DO NEGÓCIO

8.1 Construção de cenários para a conjuntura da organização

A análise de cenários foi realizada com base na SWOT e a demanda foi a variável determinante para a construção dos cenários, ou seja, o número de pessoas atingidas a partir da divulgação da marca.

A divulgação da marca será dividida em dois públicos, locador e locatário. Os investimentos serão todos feitos em publicações patrocinadas para o território nacional para pessoas de 18 a 65 anos, que se interessem por viagem e turismo. A lógica usada para estimar a demanda foi calculada com base nos números mínimo, médio e máximo informados pelo Facebook de pessoas atingidas com a publicação, conforme apêndice S.

Com o investimento de R\$ 2.000,00 em uma publicação, atinge-se, no mínimo 170.000 pessoas e, no máximo, 440.000 pessoas. O número médio de pessoas atingidas é de 305.000 pessoas por publicação e, portanto, a média de pessoas atingidas por real investido é 153 e essa foi a quantidade considerada para os cálculos de estimativa de demanda.

Com o intuito de popular a plataforma com anúncios, no ano 1, o budget destinado a locadores será composto por 60% do valor total e 40% terão como público alvo os locatários. Nos demais anos, a divisão será realizada de maneira igual para ambos os públicos.

A tabela 25 descreve a projeção estimada de alcance de novos clientes de acordo com os investimentos feitos em publicidade anualmente, bem como a projeção no cenário pessimista e realista que serão explicados adiante.

Tabela 25 - Cenários

	Pessimista	1º Ano	Otimista	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Budget total	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Locador							
Budget	R\$ 42.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Pessoas atingidas	5.355	9.639	13.860	1.721	1.721	1.721	1.721
Reuso	910	1.639	2.356	596	344	344	344
Locatário							
Budget	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Pessoas atingidas	3.570	6.426	9.240	1.721	1.721	1.721	1.721
Reuso	286	515	740	448	344	344	344
Quantidade total de anúncios	6.265	11.278	16.216	2.317	2.066	2.066	2.066
Quantidade total de aluguéis	3.856	6.941	9.980	2.169	2.066	2.066	2.066
Total de pessoas atingidas	10.121	18.218	26.196	4.486	4.131	4.131	4.131

Fonte: Elaborada pelos autores

Em todos os anos, o budget anual será distribuído em postagens mensais para ambos os públicos. A partir do número médio de pessoas atingidas, foi considerado 1% de conversão para cliques. Deste número total de pessoas que clicaram, considera-se que 15% delas efetivarão uma negociação. Assim, chega-se ao número de clientes atingidos. No ano 1, a taxa de reuso estimada é de 20% para locadores e de 9% para locatários. A partir do ano 2, a taxa de reuso para locatários passa a ser 20%. O detalhamento das estimativas para os anos de 2 a 5 encontram-se nos apêndices T e U.

8.1.1 Cenário pessimista

A partir das projeções realizadas, foi considerado que a publicação do Facebook atingiria a quantidade mínima de 170.000 pessoas com o investimento de R\$ 2.000,00. Assim, 85 pessoas serão atingidas por real investido.

Conforme tabela 26, ao investir R\$ 42.000,00 no público de locadores, considerando a quantidade de reuso no ano, o total de anúncios revertidos será 6.265. Ao investir R\$ 28.000,00 para o público de locatários serão revertidos em 3.856 aluguéis. Assim, totalizando 10.121 clientes.

O cenário financeiro pessimista considerará 3.856 aluguéis no primeiro ano. O VPL e a TIR serão, respectivamente, R\$ 1.944.662,30 e -59%, são índices negativos que não atrairá investidores. Não haverá *payback* dentro dos cinco primeiros anos de operação.

Tabela 26 - Cenário pessimista

ANO 1 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCADORES (ANÚNCIOS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	2%	3%	4%	6%	5%	7%	9%	10%	12%	13%	14%	15%	100%
Distribuição do budget	R\$ 840,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.680,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.940,00	R\$ 3.780,00	R\$ 4.200,00	R\$ 5.040,00	R\$ 5.460,00	R\$ 5.880,00	R\$ 6.300,00	R\$ 42.000,00
Impressões atingidas (85 por real)	71.400	107.100	142.800	214.200	178.500	249.900	321.300	357.000	428.400	484.100	499.800	535.500	3.570.000
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Landing Page	714	1071	1428	2142	1785	2499	3213	3570	4284	4641	4998	5355	35.700
Conversão para anúncio	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pessoas que anunciarão	107	161	214	321	268	375	482	536	643	696	750	803	5.355
Taxa de reuso	-	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Anunciarão novamente mês	-	21	32	43	64	54	75	96	107	129	139	150	6.265

ANO 1 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCATÁRIOS (ALUGUÉIS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Investimento líquido	R\$ 3.080,00	R\$ 2.520,00	R\$ 1.960,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.960,00	R\$ 2.520,00	R\$ 3.080,00	R\$ 1.960,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.960,00	R\$ 2.520,00	R\$ 3.080,00	R\$ 28.000,00
Impressões atingidas (85 por real)	261.800	214.200	166.600	142.800	166.600	214.200	261.800	166.600	142.800	166.600	214.200	261.800	2.380.000
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Landing Page	2618	2142	1666	1428	1666	2142	2618	1666	1428	1666	2142	2618	23.800
Conversão para aluguel	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pessoas que alugarão	393	321	250	214	250	321	393	250	214	250	321	393	3.570
Taxa de reuso	-	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Alugarão novamente no mês	-	35	29	22	19	22	29	35	22	19	22	29	3.856

Fonte: Elaborada pelos autores

8.1.2 Cenário provável

A partir das projeções realizadas, foi considerado que a publicação do Facebook atingiria a quantidade média de 305.000 pessoas com o investimento de R\$ 2.000,00. Assim, 153 pessoas serão atingidas por real investido.

Conforme tabela 27, ao investir R\$ 42.000,00 no público de locadores, considerando a quantidade de reuso no ano, o total de anúncios revertidos será 11.278. Ao investir R\$ 28.000,00 para o público de locatários serão revertidos em 6.941 alugueis. Assim, totalizando 18.218 clientes.

O cenário financeiro provável considerou 6.941 alugueis e foi explicado no capítulo 7.

Tabela 27 - Cenário realista

ANO 1 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCADORES (ANÚNCIOS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	2%	3%	4%	6%	5%	7%	9%	10%	12%	13%	14%	15%	100%
Distribuição do budget													
Investimento líquido	R\$ 840,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.680,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.940,00	R\$ 3.780,00	R\$ 4.200,00	R\$ 5.040,00	R\$ 5.460,00	R\$ 5.880,00	R\$ 6.300,00	R\$ 42.000,00
Impressões atingidas (153 por real)	128.520	192.780	257.040	385.560	321.300	449.820	578.340	642.600	771.120	835.380	899.640	963.900	6.426.000
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Landing Page	1285	1928	2570	3856	3213	4498	5783	6426	7711	8354	8996	9639	64.260
Conversão para anúncio	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pessoas que anunciarão	193	289	386	578	482	675	868	964	1157	1253	1349	1446	9.639
Taxa de reuso	-	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Anunciarão novamente mês	-	39	58	77	116	96	135	174	193	231	251	270	11.278

ANO 1 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCATÁRIOS (ALUGUEIS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Investimento líquido	R\$ 3.080,00	R\$ 2.520,00	R\$ 1.960,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.960,00	R\$ 2.520,00	R\$ 3.080,00	R\$ 1.960,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.960,00	R\$ 2.520,00	R\$ 3.080,00	R\$ 28.000,00
Impressões atingidas (153 por real)	471.240	385.560	299.880	257.040	299.880	385.560	471.240	299.880	257.040	299.880	385.560	471.240	4.284.000
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Landing Page	4712	3856	2999	2570	2999	3856	4712	2999	2570	2999	3856	4712	42.840
Conversão para aluguel	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pessoas que alugarão	707	578	450	386	450	578	707	450	386	450	578	707	6.426
Taxa de reuso	-	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Alugarão novamente no mês	-	64	52	40	35	40	52	64	40	35	40	52	6.941

Fonte: Elaborada pelos autores

8.1.3 Cenário otimista

A partir das projeções realizadas, foi considerado que a publicação do Facebook atingiria a quantidade máximo de 440.000 pessoas com o investimento de R\$ 2.000,00. Assim, 220 pessoas serão atingidas por real investido.

Conforme tabela 28, ao investir R\$ 42.000,00 no público de locadores, considerando a quantidade de reuso no ano, o total de anúncios revertidos será 16.216. Ao investir R\$ 28.000,00 para o público de locatários serão revertidos em 9.980 alugueis. Assim, totalizando 26.196 clientes.

O cenário financeiro otimista considerará 9.980 alugueis no primeiro ano. O VPL será de R\$ 4.480.274,09 e a TIR será 93%. O *payback* será no segundo ano. O negócio será atrativo, visto que a chance de retorno é próxima de 100%.

Tabela 28 - Cenário otimista

ANO 1 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCADORES (ANÚNCIOS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	2%	3%	4%	6%	5%	7%	9%	10%	12%	13%	14%	15%	100%
Distribuição do budget													
Investimento líquido	R\$ 840.00	R\$ 1.260.00	R\$ 1.680.00	R\$ 2.520.00	R\$ 2.100.00	R\$ 2.940.00	R\$ 3.780.00	R\$ 4.200.00	R\$ 5.040.00	R\$ 5.460.00	R\$ 5.880.00	R\$ 6.300.00	R\$ 42.000.00
Impressões atingidas (220 por real)	184.800	277.200	369.600	554.400	462.000	646.800	831.600	924.000	1.108.800	1.201.200	1.293.600	1.386.000	9.240.000
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Landing Page	1848	2772	3696	5544	4620	6468	8316	9240	11088	12012	12936	13860	92.400
Conversão para anúncio	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pessoas que anunciarão	277	416	554	832	693	970	1247	1386	1663	1802	1940	2079	13.860
Taxa de reuso	-	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Anunciarão novamente mês	-	55	83	111	166	139	194	249	277	333	360	388	16.216

ANO 1 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCATÁRIOS (ALUGUÉIS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Investimento líquido	R\$ 3.080.00	R\$ 2.520.00	R\$ 1.960.00	R\$ 1.680.00	R\$ 1.960.00	R\$ 2.520.00	R\$ 3.080.00	R\$ 1.960.00	R\$ 1.680.00	R\$ 1.960.00	R\$ 2.520.00	R\$ 3.080.00	R\$ 28.000.00
Impressões atingidas (220 por real)	677.600	554.400	431.200	369.600	431.200	554.400	677.600	431.200	369.600	431.200	554.400	677.600	6.160.000
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Landing Page	6776	5544	4312	3696	4312	5544	6776	4312	3696	4312	5544	6776	61.600
Conversão para aluguel	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pessoas que alugarão	1016	832	647	554	647	832	1016	647	554	647	832	1016	9.240
Taxa de reuso	-	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Alugarão novamente no mês	-	91	75	58	50	58	75	91	58	50	58	75	9.980

Fonte: Elaborada pelos autores

8.2 Análise SWOT da empresa

A análise SWOT da BMR foi realizada de acordo com os aspectos desenvolvidos durante esse trabalho, conforme tabela 29.

Tabela 29 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Não apresentar concorrentes diretos.	Limitação de atendimento.
Apresentar variedade de produtos.	Terceirizar tecnologia (<i>software</i>).
Flexibilidade de negociações.	Modelo de negócio desenhado.
Prover segurança ao cliente.	Salário inferior à média do mercado.
Comparação de preços e produtos.	
Utilização de tecnologia personalizada.	
Atendimento personalizado.	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento do setor do turismo.	Variação de oferta e demanda.
Pessoas gastam com viagens e buscam mais experiências.	Novos entrantes (concorrentes diretos).
Economia colaborativa	Concorrente indiretos.
Parcerias.	
Receita com novos anúncios.	

Fonte: Elaborada pelos autores

Forças

Não apresentar concorrentes diretos: o modelo de negócio proposto pela BMR é único no mercado e não apresenta concorrentes diretos.

Variedade de Produtos: o faturamento da BMR será composto por 52 itens, conforme apêndice O.

Flexibilidade de negociações: o aplicativo funcionará como intermediário onde locadores e locatários acordarão pela melhor proposta para ambas as partes.

Prover segurança aos usuários: será feito o monitoramento e proteção dos cadastros de clientes. Para cada transação realizada, será feito um contrato de caução ou seguro para solucionar possíveis avarias, conforme anexos B e C.

Comparação de preços e produtos: os anúncios serão diversificados por estarem segmentados em categorias, sendo que o preço oscilará perante a característica do produto.

Tecnologia própria: utilização de um *software* personalizado, mediante um contrato de exclusividade com o fornecedor para atender às operações da BMR, conforme anexo A.

Atendimento personalizado: os atendentes do SAC estarão devidamente treinados para tirar dúvidas e solucionar problemas de acordo com a necessidade de cada cliente.

Fraquezas

Limitação de atendimento: no primeiro ano, a BMR contará com dois analistas de SAC, que atenderão em horário comercial.

Terceirizar tecnologia (*software*): toda a gestão do *software* será feita por uma empresa terceira, tornando a BMR dependente do fornecedor.

Modelo de negócio não usual: a economia colaborativa ainda está em desenvolvimento no Brasil.

Salário inferior à média de mercado: por se tratar de uma empresa de startup que necessita de investimentos pré-operacionais, os salários nos anos iniciais não são competitivos em relação ao restante do mercado.

Oportunidades

Crescimento do setor de turismo: de acordo com a OMT, os *Millennials* incorporaram as viagens como aspecto fundamental de suas vidas.

Mudança de perfil do consumidor: potenciais clientes buscam experiências ao invés de produtos.

Economia colaborativa: disseminação do pensamento colaborativo no Brasil e no mundo.

Parcerias: publicidade em redes sociais.

Receita com novos anúncios: utilizar a estratégia de patrocinar anúncios.

Ameaças

Variação de oferta e demanda: flutuações e tendências de mercado.

Novos entrantes: mercado atrativo, sem concorrentes diretos e com poucas barreiras à entrada.

Concorrentes indiretos: lojas físicas de aluguel, sites de compras e lojas físicas de compras.

Planos de ação

Como relatado na política do controle de qualidade da empresa no capítulo 4 desse trabalho, a BMR seguirá os padrões de qualidade e auditoria interna estipulados pela ISO 9001.

A partir disso, planos de ação foram desenvolvidos para abordar riscos e oportunidades, assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance os resultados pretendidos pelos *stakeholders*, reduzindo efeitos indesejáveis e alcançando a melhoria contínua.

Na tentativa de reduzir ou eliminar fontes de risco, a BMR se antecipou e desenvolveu planos de ação para a análise dos ambientes interno e externo realizada e descritas na análise SWOT, conforme tabelas 30, 31 e 32.

Tabela 30 - Plano de ação para oportunidades

Oportunidade	Plano de ação	Responsável
Crescimento do setor de turismo	A. Parcerias com sites de viagens e agências de turismo. B. Receita com novos anúncios - Possibilidade de patrocinar anúncios para que apareçam primeiro que os demais	*Sócio diretor e analista de marketing
Pessoas gastam mais com viagens		
Economia colaborativa		

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 31 - Plano de ação para fraquezas

Fraqueza	Plano de ação	Responsável
Limitação de atendimento	Aumento do quadro de funcionários de SAC a partir do segundo ano.	*Sócio diretor
Terceirizar tecnologia (software)	Criação de contratos de exclusividade a partir de cada atualização requerida pelo <i>software</i>	*Sócio diretor
Modelo de negócio desconhecido	Utilização de canais de comunicação, redes sociais, sites e anúncios.	Analista de marketing
Salário inferior ao mercado	Previsão de aumento dos salários para o quinto ano.	Analista financeiro

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 32 - Plano de ação para ameaças

Ameaça	Plano de ação	Responsável
Variação de oferta e demanda	A. Descontos pontuais para reverter efeitos sazonais do mercado. B. Expandir a área de atuação da BMR para outros países.	Analista de marketing e sócio diretor

(Continuação)

Ameaça	Plano de ação	Responsável
Novos entrantes	Para combater novos entrantes o objetivo será se tornar uma marca <i>top of mind</i> . Utilizando como estratégia uma gestão eficiente para que o cliente perceba o valor criado pela empresa e, conseqüentemente, se fidelize a ela.	Analista de marketing
Concorrentes indiretos	Focar nos benefícios que o serviço da BMR se diferencia dos concorrentes indiretos como comodidade, praticidade, garantia e serviço personalizado.	Analista de marketing

Fonte: Elaborada pelos autores

8.3 Análise do valor vitalício do cliente

O valor vitalício do cliente foi definido de acordo com a quantidade de clientes ativos no aplicativo, o faturamento e o custo anual para a empresa operar. A inclusão da taxa de desconto e a taxa de retenção dos clientes foram fatores importantes para que a empresa pudesse atingir um bom índice de VVC.

Tabela 33 - Valor vitalício do cliente

Ano		1	2	3	4	5	Total
Entradas	Cientes	6.941	14.507	30.319	63.367	132.436	247.570
	Taxa de retenção	9%	20%	20%	20%	20%	20%
	Valor médio por cliente	R\$ 42,27	R\$ 33,27	R\$ 33,27	R\$ 33,27	R\$ 33,27	R\$ 33,53
	Entrada total	R\$ 293.406,25	R\$ 482.709,76	R\$ 1.008.863,39	R\$ 2.108.524,48	R\$ 4.406.816,17	R\$ 8.300.320,04
Custos	% custos	124%	84%	70%	55%	37%	51%
	Total de custos	R\$ 362.715,36	R\$ 403.150,41	R\$ 705.050,80	R\$ 1.163.905,26	R\$ 1.630.829,87	R\$ 4.265.651,70
Utilidades	Utilidade bruta	R\$ 362.715,36	R\$ 403.150,41	R\$ 705.050,80	R\$ 1.163.905,26	R\$ 1.630.829,87	R\$ 4.265.651,70
	Taxa de desconto	120%	120%	120%	120%	120%	120%
	VPN	R\$ 302.262,80	R\$ 335.958,68	R\$ 587.542,33	R\$ 969.921,05	R\$ 1.359.024,90	R\$ 3.554.709,75
	Acumulada	R\$ 664.978,16	R\$ 739.109,09	R\$ 1.292.593,13	R\$ 2.133.826,31	R\$ 2.989.854,77	R\$ 7.820.361,46
VVC por cliente		96	51	43	34	23	246

Fonte: Elaborada pelos autores

8.4 Considerações finais sobre o negócio

O conceito de economia colaborativa está em desenvolvimento no Brasil. Apesar disso, nos últimos anos, o crescimento de empresas que atuam com esse conceito é expressivo. Paralelamente, as evidentes preocupações com o meio ambiente e o atual modelo de produção e consumo proporcionam um cenário favorável para modelos de negócio que prezam pela sustentabilidade em união à tecnologia.

Na pesquisa primária, realizada para identificar a viabilidade do negócio, 77,8% dos respondentes afirmaram que utilizariam a plataforma proposta pela BMR para disponibilizar os itens, aluga-los ou ambos. Além disso, a partir da análise de ambiente realizada no contexto em que a empresa será inserida, foram identificadas mais forças e oportunidades do que ameaças e fraquezas.

O fato de não existir concorrência direta, uma vez que não há um modelo de negócios similar no mercado, torna a BMR, na perspectiva estratégica, viável. Na perspectiva operacional, o fluxo de atividades, capacidade de atendimento, controle de qualidade no serviço prestado e os indicadores de chave de performance viabilizarão as operações da BMR. Os investimentos em publicidade serão altos no primeiro ano a fim de garantir que a demanda inicial seja suficiente para rodar o negócio, tendo em vista que empresas de consumo colaborativo crescerem, em seu maior número, de maneira orgânica.

Quanto ao capital humano, o quadro de colaboradores crescerá de acordo com o aumento da demanda de clientes para atendê-los de forma sustentável e eficiente.

Os investimentos previstos com treinamento serão essenciais para garantir o atendimento de qualidade que será o diferencial da BMR.

No ponto de vista financeiro, o investimento inicial da BMR é de R\$ 250.000,00, e, de acordo com o fluxo de caixa previsto, a TIR é de 42% com VPL de R\$ 1.473.288,18. A receita bruta do quinto ano é de R\$ 4.406.816,17 com lucro líquido de R\$ 2.810.326,68, sendo que o *payback* será no início do quarto ano. A análise financeira mostra que os resultados são favoráveis para tornar o negócio viável.

Por fim, os investimentos mais importantes devem ser na plataforma, marketing e no capital humano da empresa. Esses três fatores juntos proporcionarão um bom atendimento ao cliente, criando valor percebido ao serviço prestado e aumentará a receita ano a ano.

No apêndice V, encontra-se o link para acesso ao website criado como protótipo da BMR.

9 REFERÊNCIAS

- A REDAÇÃO. Airbnb aposta no crescimento do mercado brasileiro em 2016. Disponível em <<http://aredacao.com.br/negocios/68696/airbnb-aposta-no-crescimento-do-mercado-brasileiro-em-2016>>. Acesso em 16 de novembro de 2016.
- ASSEN, M. V.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. Modelos de Gestão: Os 60 Modelos que Todo Gestor Deve Conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- BUSCAPÉ. Comparação de preços, produtos e serviços. Disponível em: <<http://www.buscapede.com.br/>>. Acesso em 25 de outubro de 2016.
- Dicionário Online de Português. Significado de Autosserviço. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/autosservico/>>. Acesso em 23 de outubro de 2016.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.
- EMPREENDEDOR.COM.BR. Economia colaborativa ganha adeptos no Brasil. Disponível em <<http://empreendedor.com.br/noticia/economia-colaborativa-ganha-adeptos-no-brasil/>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.
- FECOMERCIO.SP discute que a crise econômica muda o perfil do turismo e cria novas estratégias. Disponível em <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/crise-economica-muda-perfil-do-turismo-e-cria-novas-estrategias>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.
- FRENCH, Laura. Sharing economy shakes up traditional business models. Disponível em <<http://www.theneweconomy.com/business/the-sharing-economy-shakes-up-traditional-business-models>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.
- GITMAN, L. J.: Princípios de Administração Financeira. 12 ed. São Paulo: Harbra, 2010.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em 06 de outubro de 2016.
- JAKANVSKI, André. Desapegar é um bom negócio? Isto é Dinheiro, São Paulo, jul. 2014. Disponível em <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140704/desapegar-bom-negocio/169119.shtml>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOESTSIER, John. The sharing economy has created 17 billion-dollar companies (and 10 unicorns). Disponível em <<http://venturebeat.com/2015/06/04/the-sharing-economy-has-created-17-billion-dollar-companies-and-10-unicorns/>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. Tradução [s.n.]. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 794 p.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. Administração da Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

KRUPINSK, Cássio. Entendendo a Economia Colaborativa e Economia Compartilhada. Disponível em <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/entendendo-a-economia-colaborativa-e-compartilhada>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

LAFLOUFA, Jacqueline. Pode confiar: a economia compartilhada ganha força no Brasil. Revista Galileu, São Paulo, fev. 2015. Disponível em <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2015/02/pode-confiar.html>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.

LoveMondays. Disponível em <<https://www.lovemondays.com.br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANKIW, G. N. Introdução à Economia. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2009.

NEULANDS, Murray. The Sharing Economy: Why it Works and How to Join. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/mnewlands/2015/07/17/the-sharing-economy-why-it-works-and-how-to-join/#62615d251fc3>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

NIELSEN. Is sharing the new buying. Disponível em <<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/is-sharing-the-new-buying.html>>. Acesso em 19 de agosto de 2016.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. São Paulo: Projeto Gráfico, 2004. 419 p.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Tradução: Aílton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: Sebrae MG, 2013. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-elaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

Significado das cores. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.net.br/o-significado-das-cores-o-turquesa-em-propaganda-publicidade-e-marketing/>>. Acesso em 18 de outubro de 2016.

SODEXO. Valores mínimos de refeição por cidade e região 2016. Disponível em <http://www.sodexobeneficios.com.br/sites/br/files/201302%20images%20brazil/empresas/pat/Refeic%C3%A7%C3%A3o_valores_minimos2016.pdf>. Acesso em 09 de novembro de 2016.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. A Disciplina dos Líderes de Mercado. Tradução [s.n.]. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995. 236 p.

VIVA REAL. Sala comercial para alugar. Disponível em <<https://www.vivareal.com.br/imovel/sala-comercial-jardim-sao-caetano-bairros-sao-caetano-do-sul-com-garagem-70m2-aluguel-RS1500-id-56031143/>>. Acesso em 26 de setembro de 2016.

ZAP Imóveis. Disponível em <<http://www.zapimoveis.com.br/oferta/aluguel+conjunto-comercial-sala+jd-s-caetano+sao-caetano-do-sul+sp+100m2+RS2515/ID-10681701/?paginaoferta=4>>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

ZERO HORA discute que os consumidores recorrem a economia colaborativa para gastar menor. Zero Hora, São Paulo, fev. 2016. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2016/02/na-cri-se-consumidores-recorrem-a-economia-colaborativa-para-gastar-menos-4977320.html#>>. Acesso em 06 de setembro de 2016.

10 APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa de campo

Pesquisa de campo: app aluguel itens de viagem

Oi :)

Queremos analisar a viabilidade de um novo conceito de negócio: aluguel de itens de viagem por meio de aplicativo.

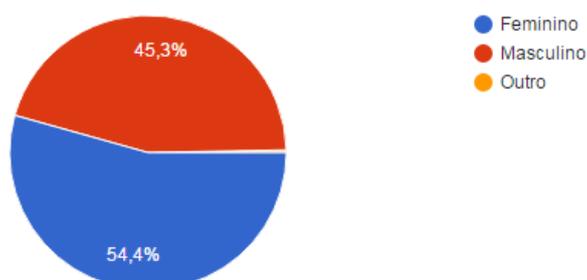
Nossa ideia é fazer com que todos consigam disponibilizar e/ou alugar itens de viagem.

O conceito surgiu a partir da tendência de economia colaborativa, também conhecida como "compartilhe, não centralize", que tem como pilares sociedade e sustentabilidade, economia e tecnologia.

Não se preocupe! Garantimos que seus dados e respostas são confidenciais =D

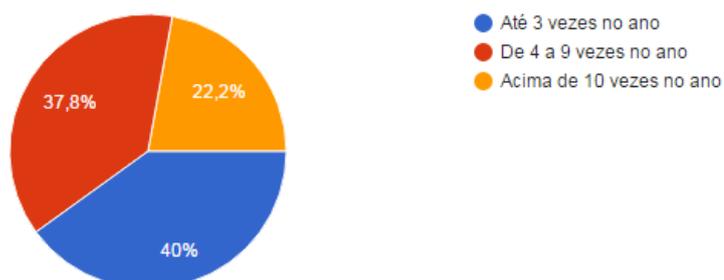
Muito obrigado!

Gênero? (320 respostas)

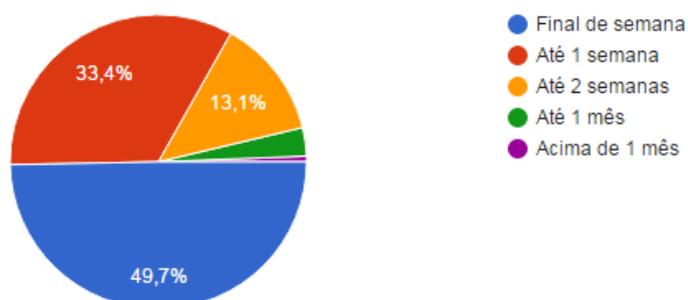


Quantas vezes você viajou no último ano, considerando finais de semana, feriados e férias?

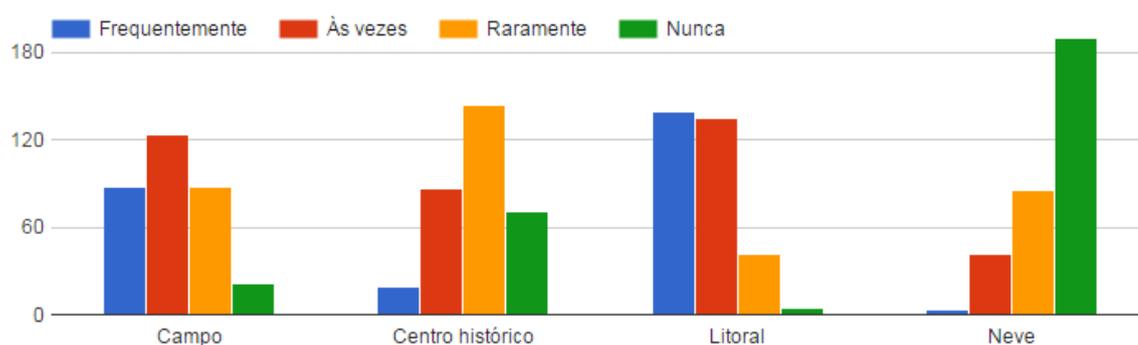
(320 respostas)



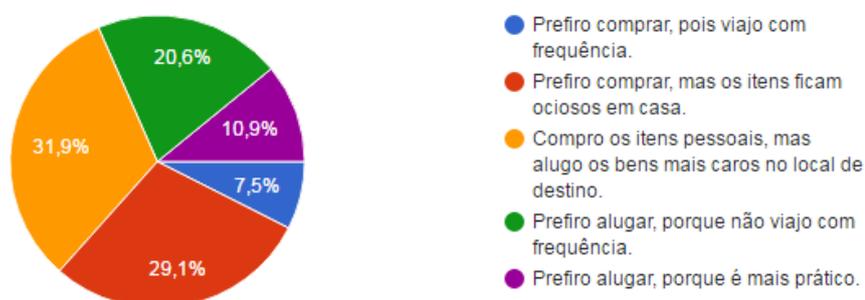
Qual é o tempo médio das viagens? (320 respostas)



Com que frequência você costuma viajar para esses destinos?

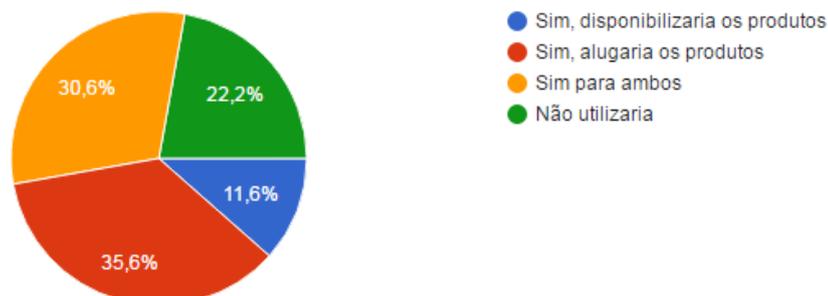


Você geralmente compra ou aluga os itens necessários quando vai viajar?
(320 respostas)

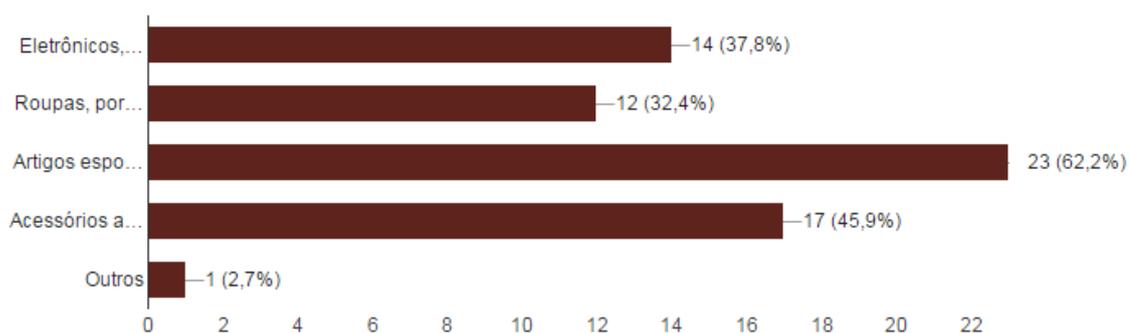


Você utilizaria uma plataforma colaborativa de aluguel de itens de viagem?

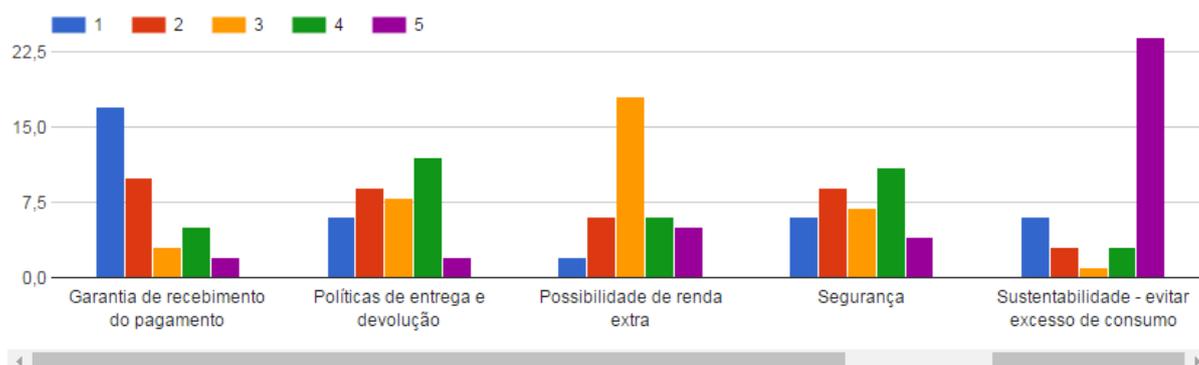
(320 respostas)



Qual segmento de produto você disponibilizaria para aluguel? (37 respostas)

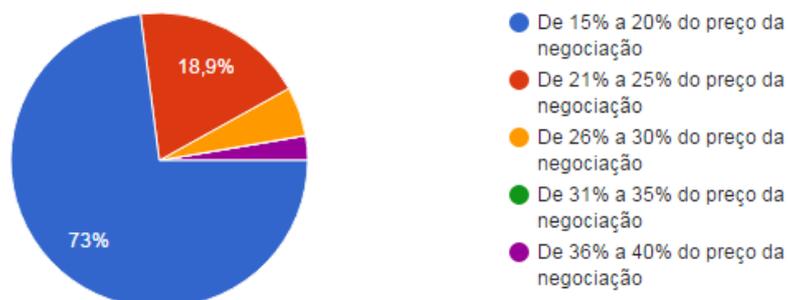


Em ordem de importância, sendo 1 mais relevante e 5 menos relevante, classifique os itens abaixo que te motivariam a disponibilizar os produtos



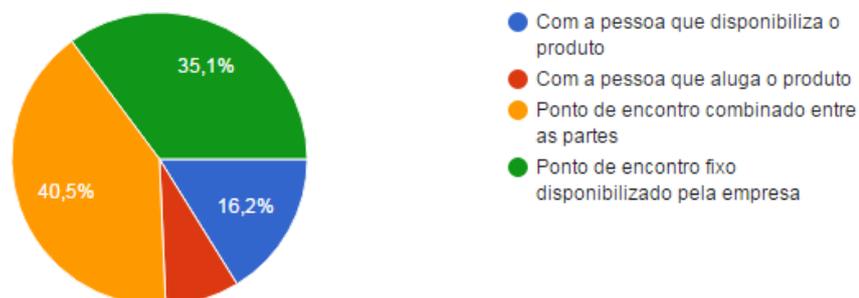
Sabendo que o anúncio de itens é gratuito e ilimitado, qual é o valor que você considera viável para a plataforma online receber por cada negociação?

(37 respostas)

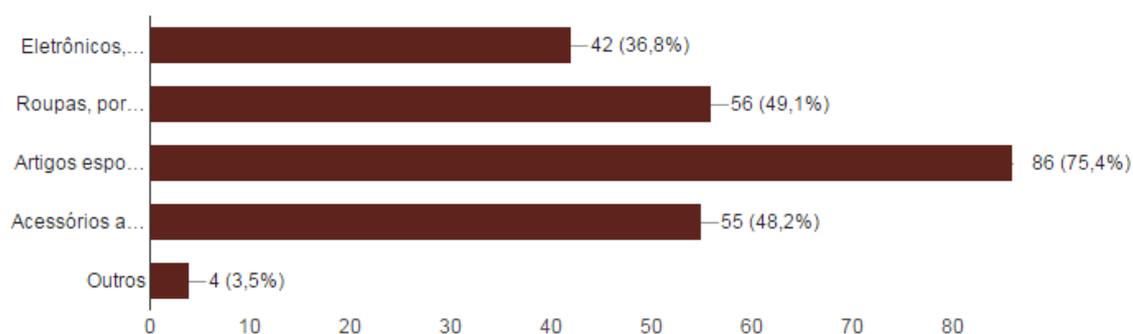


Qual seria o local de preferência para realizar a entrega e a devolução do produto?

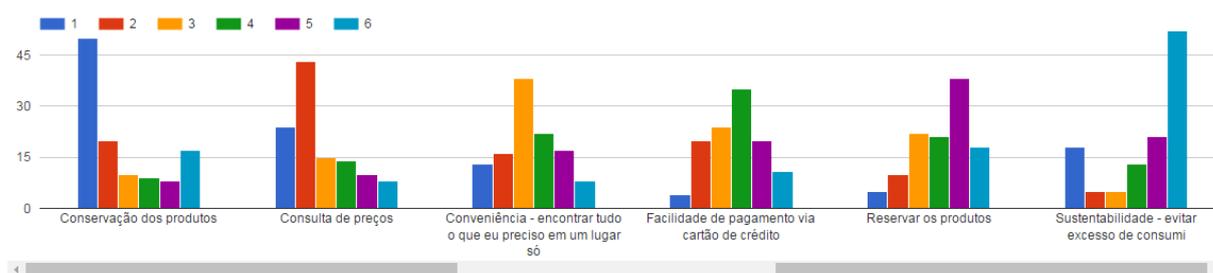
(37 respostas)



Qual segmento de produto você alugaria? (114 respostas)

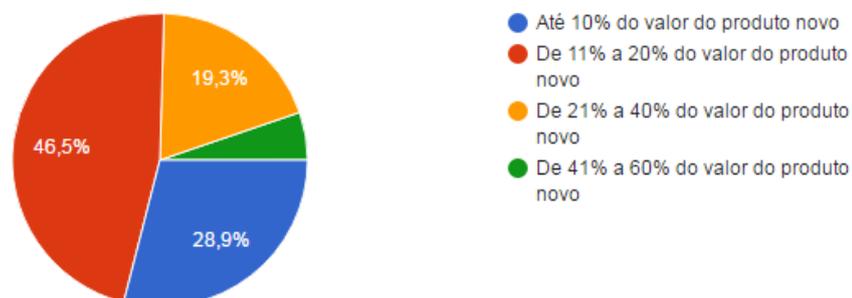


Em ordem de importância, sendo 1 mais relevante e 6 menos relevante, classifique os itens abaixo que te motivariam a alugar na plataforma online



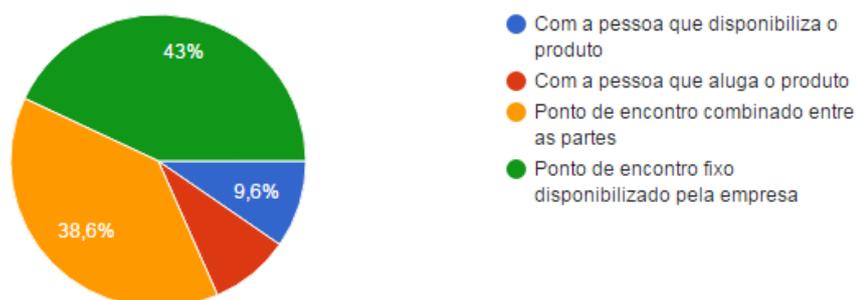
Quanto você estaria disposto a pagar por um produto de outra pessoa para usar em determinado período acordado entre as partes?

(114 respostas)

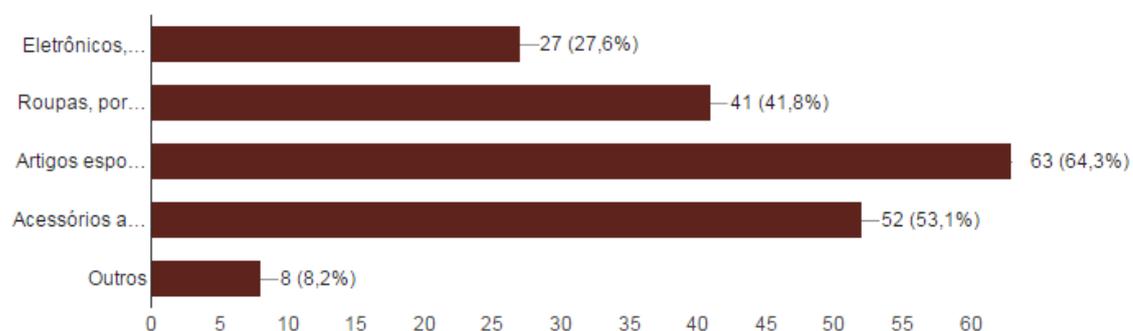


Qual seria o local de preferência para realizar a entrega e a devolução do produto?

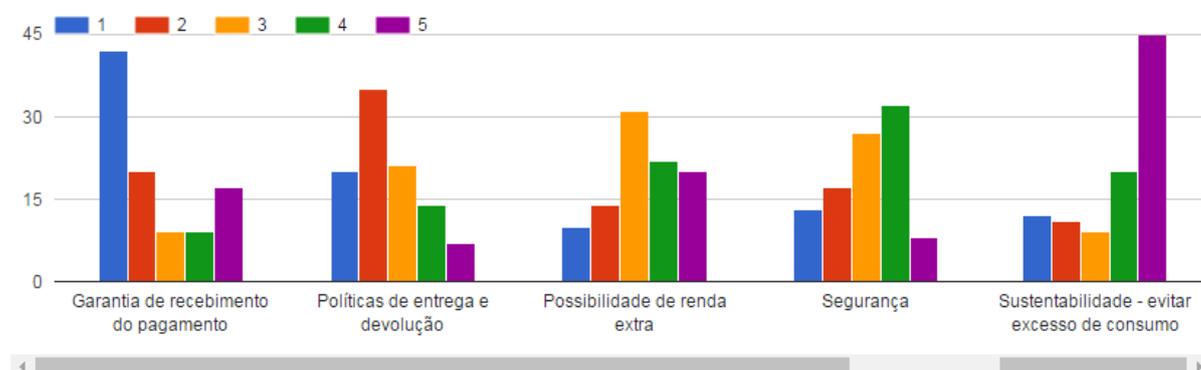
(114 respostas)



Qual segmento de produto você disponibilizaria para aluguel? (98 respostas)

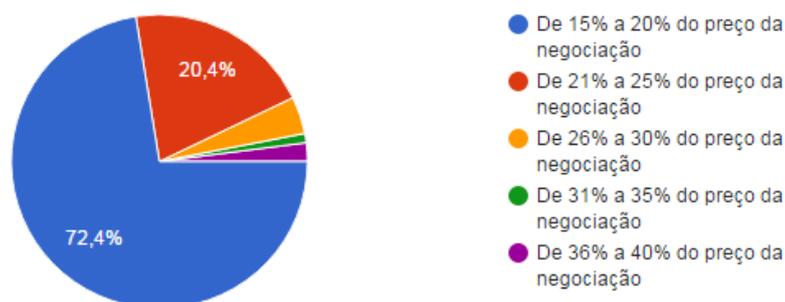


Em ordem de importância, sendo 1 mais relevante e 5 menos relevante, classifique os itens abaixo que te motivariam a disponibilizar os produtos

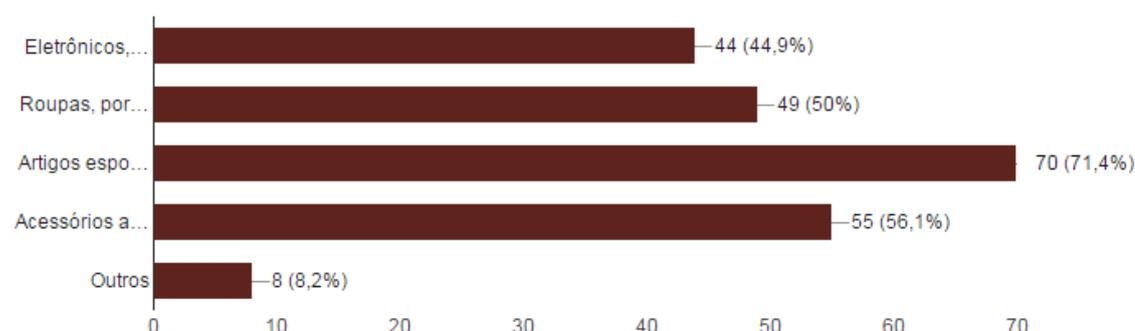


Sabendo que o anúncio de itens é gratuito e ilimitado, qual é o valor que você considera viável para a plataforma online receber por cada negociação?

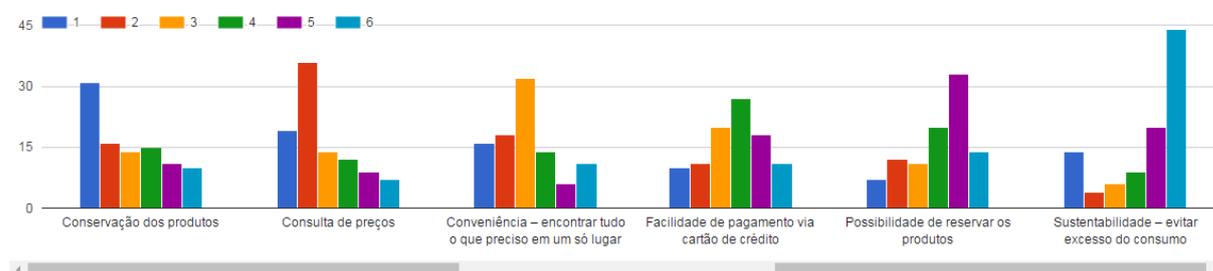
(98 respostas)



Qual segmento de produto você alugaria? (98 respostas)

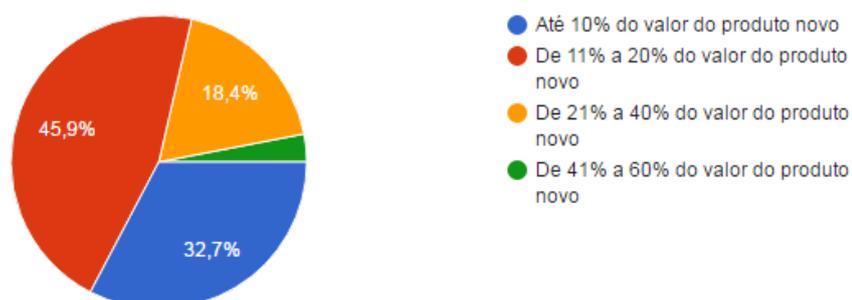


Em ordem de importância, sendo 1 mais relevante e 6 menos relevante, classifique os itens abaixo que te motivariam a alugar na plataforma online



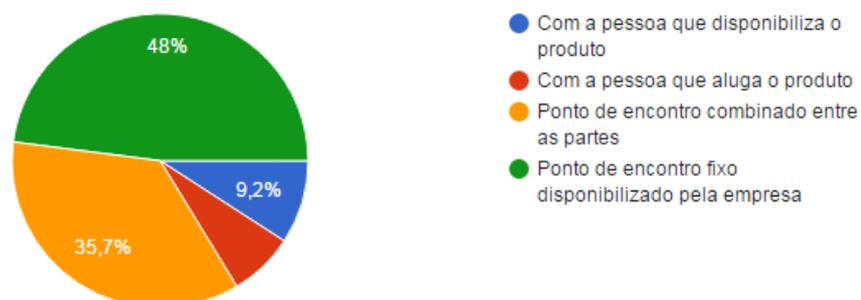
Quanto você estaria disposto a pagar por um produto de outra pessoa para usar em determinado período acordado entre as partes?

(98 respostas)

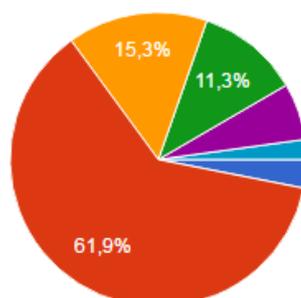


Qual seria o local de preferência para realizar a entrega e a devolução do produto?

(98 respostas)

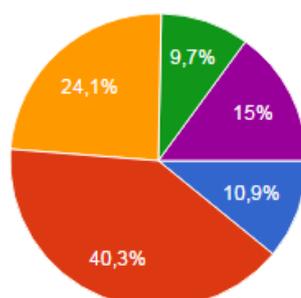


Qual é a sua faixa etária? (320 respostas)



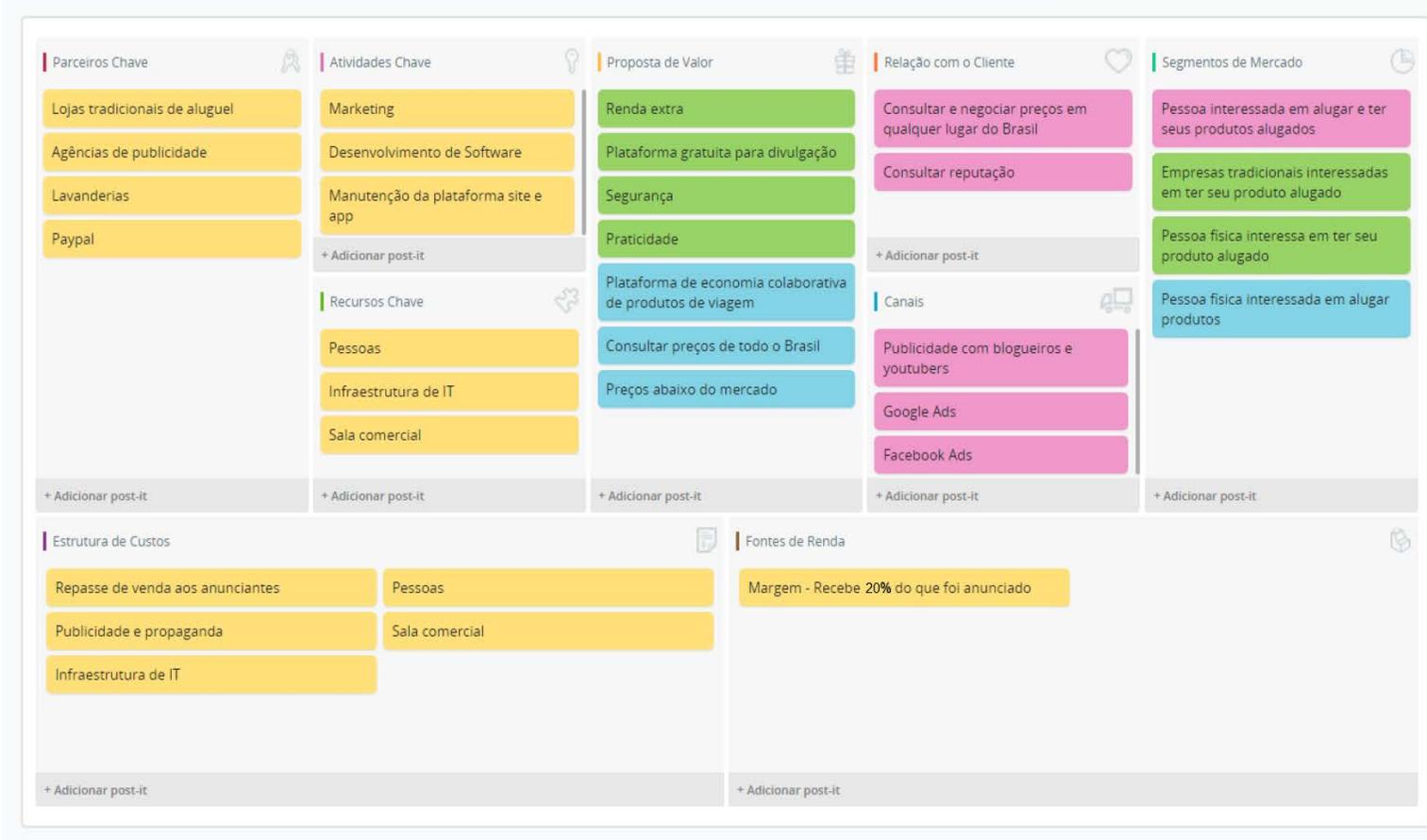
- Até 18 anos.
- De 19 a 30 anos.
- De 31 a 40 anos.
- De 41 a 50 anos.
- De 51 a 60 anos.
- A partir de 61 anos.

Qual é a sua renda mensal? (320 respostas)



- Até 1 salário mínimo (até R\$880,00)
- De 1 a 4 salários mínimos (de R \$880,01 a R\$3.520,00)
- De 4 a 8 salários mínimos (de R \$3.520,01 a R\$7.040,00)
- De 8 a 12 salários mínimos (de R \$7.040,01 a R\$10.560,00)
- Acima de 12 salários mínimos (a partir de R\$10.560,01)

APÊNDICE B – Business Model Canvas



Legenda

- Consumidores
- Vendedores
- Empresa
- Consumidores e Vendedores

APÊNDICE C – Curriculum Vitae – Camila Arissa Shibata

Camila Arissa Shibata

Rua Harmonia, 55 – Rudge Ramos – São Bernardo do Campo – SP 09735-190 | (11) 98642-7650 |
camila.arissa@gmail.com

Educação

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO | 12/2016 | STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO
ENSINO MÉDIO | 12/2011 | COLÉGIO SINGULAR

Idiomas

Inglês – Leitura: intermediária, Escrita: intermediária, Conversação: intermediária.

Experiência

ASSISTENTE FINANCEIRA | VIRGINIA SURETY COMPANHIA DE SEGUROS DO BRASIL | 03/2015 - ATUAL

Responsável pela gestão das contas a pagar, análise e envio de relatórios para a gerência e suporte às áreas internas e externas a empresa.

ASSISTENTE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE | THE WARRANTY GROUP | 04/2013 – 02/2015

Atendimento ao cliente (Receptivo) – Abertura de sinistros e de reclamações

Atendimento ao cliente (Ativo) – Resolução de reclamações

APÊNDICE D – Curriculum Vitae – Enrico Scarpelli Bianchi

Enrico Scarpelli Bianchi

Rua São Félix, 107 – Vila Alpina – Santo André – SP 09090-270 | (11) 99961-4443 |
enrico_sbianchi@hotmail.com

Educação

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO | 12/2016 | STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO
ENSINO MÉDIO | 12/2012 | COLÉGIO SINGULAR

Idiomas

Inglês – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: avançada.
Italiano – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: avançada.

Experiência

ESTAGIÁRIO | RHODIA SOLVAY GROUP | 08/2016 - ATUAL

Atualização de mapeamento de processos. Gestão de documentos no sistema SAP. Suporte aos processos baseado na norma ISO 9001.

APÊNDICE E – Curriculum Vitae – Laís Martins Zutin

Laís Martins Zutin

Rua Almirante Protógenes, 453 – Jardim – Santo André – SP 09090-760 | (11) 99654-1513 |

laismzutin@gmail.com

Educação

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO | 12/2016 | STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

ENSINO MÉDIO | 12/2012 | COLÉGIO LEONARDO DA VINCI

Idiomas

Inglês – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: avançada.

Francês – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: intermediária.

Espanhol – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: intermediária.

Experiência

ANALISTA DE MARKETING | SUPPERO PROPAGANDA E MARKETING LTDA | 02/2015 – 10/2016

Atração e retenção de clientes e suporte pós compra.

ESTAGIÁRIA | SUPPERO PROPAGANDA E MARKETING LTDA | 01/2013 – 01/2015

Suporte ao cliente.

APÊNDICE F – Curriculum Vitae – Rafael Augusto Lucio Nunes

Rafael Augusto Lucio Nunes

Rua Tomé de Souza, 60 – Centro – São Bernardo do Campo – SP 09710-240 | (11) 97479-8561 |
rafael.nunes00@hotmail.com

Educação

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO | 12/2016 | STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO

ENSINO MÉDIO | 12/2010 | COLÉGIO RIO BRANCO

Idiomas

Inglês – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: avançada.

Experiência

ANALISTA DE PLANEJAMENTO DE VENDAS | GRUNDFOS | 03/2016 – ATUAL

Análise das vendas e resultados da empresa e desenvolvimento de novos negócios.

APÊNDICE G – Curriculum Vitae – Vitória Vancini Ferro

Vitória Vancini Ferro

Rua Araguaia, 77 – Vila Curuçá – Santo André – SP 09291-230 | (11) 97244-6589 | vitoria.ferro@hotmail.com

Educação

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO | 12/2016 | STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

ENSINO MÉDIO | 12/2012 | COLÉGIO ARBOS UNIDADE SANTO ANDRÉ

Idiomas

Inglês – Leitura: avançada, Escrita: avançada, Conversação: avançada.

Experiência

ESTAGIÁRIA | GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA | 02/2016 – 12/2016

Planejamento logístico.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO | STRONG CONSULTORIA EDUCACIONAL LTDA | 05/2014 – 01/2016

Planejamento, desenvolvimento e controle das atividades acadêmicas.

APÊNDICE H – Curriculum Vitae – Yasminn Brito Onça

Yasminn Brito Onça

Rua Roma, 80 – Osvaldo Cruz – São Caetano do Sul – SP 09571-220 | (11) 98216-7558 |

yasminnonca@gmail.com

Educação

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO | 12/2016 | STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

ENSINO MÉDIO | 12/2010 | EME PROFESSORA ALCINA DANTAS FEIJÃO

Idiomas

Inglês – Leitura: avançada, Escrita: intermediária, Conversação: intermediária.

Espanhol – Leitura: básica, Escrita: básica, Conversação: básica.

Experiência

ANALISTA JÚNIOR | BAYER | 08/2014 – 10/2016

Suporte a vendas com contato direto à equipe comercial e ferramenta de inserção de ordens. Uso de SAP e outras ferramentas de IT. Compilar e organizar erros encaminhando para a equipe responsável e fazendo *follow up* à equipe comercial. Testes de aplicação de novos *softwares* a nível de usuário. *Key user* em projetos – realizar testes e compilar suas evidências, orientar outros *key users* e compreender o funcionamento da aplicação. Evidenciar assuntos auditáveis para auditorias internas e externas.

ASSISTENTE ADMINISTRATIVO | PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL | 01/2012 – 07/2014

Dar suporte administrativo ao superior. Elaboração e redação de documentos, relatórios, ofícios, memorandos entre outros. Realizar conferência e controle de documentos, cálculos, tabelas, gráficos e apresentações digitais. Controlar estoque de material. Executar serviços de atendimento e orientação ao público.

APÊNDICE I – Cálculo discriminado de *headcount* anual por colaborador por 5 anos

Reajuste Anual	Funcionário	1º Ano										
		Quant.	Sálario Unit.	Hora extra	Sálario Anual	VR	VT	Férias	13º	FGTS	FGTS F + 13º	Total
8%	Analista de Relacionamento	2	R\$ 1.320,00	R\$ 3.456,00	R\$ 31.680,00	R\$ 8.800,00	R\$ 2.420,00	R\$ 435,60	R\$ 2.640,00	R\$ 2.534,40	R\$ 246,05	R\$ 52.212,05
8%	Analista de RH	0	R\$ 1.210,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Analista de TI	1	R\$ 1.320,00	-	R\$ 15.840,00	R\$ 4.400,00	R\$ 2.420,00	R\$ 435,60	R\$ 1.320,00	R\$ 1.267,20	R\$ 140,45	R\$ 25.823,25
8%	Analista de Marketing	0	R\$ 1.210,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Analista Financeiro	1	R\$ 1.210,00	-	R\$ 14.520,00	R\$ 4.400,00	R\$ 2.420,00	R\$ 399,30	R\$ 1.210,00	R\$ 1.161,60	R\$ 128,74	R\$ 24.239,64
8%	Assistente Financeiro	0	R\$ 1.050,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Coordenador de Relacionamento	0	R\$ 2.650,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Estagiário	0	R\$ 800,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Sócio Diretor	1	R\$ 1.500,00	-	R\$ 18.000,00	R\$ 4.400,00	R\$ 2.420,00	R\$ 495,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.440,00	R\$ 159,60	R\$ 28.414,60
8%	Sócio Gerente	1	R\$ 1.500,00	-	R\$ 18.000,00	R\$ 4.400,00	R\$ 2.420,00	R\$ 495,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.440,00	R\$ 159,60	R\$ 28.414,60
	Total	6	R\$ 13.770,00	R\$ 3.456,00	R\$ 98.040,00	R\$ 26.400,00	R\$ 12.100,00	R\$ 2.260,50	R\$ 8.170,00	R\$ 7.843,20	R\$ 834,44	R\$ 159.104,14

Reajuste Anual	Funcionário	2º Ano										
		Quant.	Sálario Unit.	Hora extra	Sálario Anual	VR	VT	Férias	13º	FGTS	FGTS F + 13º	Total
8%	Analista de Relacionamento	4	R\$ 1.425,60	R\$ 7.464,96	R\$ 75.893,76	R\$ 19.360,00	R\$ 2.420,00	R\$ 470,45	R\$ 5.702,40	R\$ 6.071,50	R\$ 493,83	R\$ 117.876,90
8%	Analista de RH	1	R\$ 1.306,80	-	R\$ 15.681,60	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 431,24	R\$ 1.306,80	R\$ 1.254,53	R\$ 139,04	R\$ 26.073,22
8%	Analista de TI	1	R\$ 1.425,60	-	R\$ 17.107,20	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 470,45	R\$ 1.425,60	R\$ 1.368,58	R\$ 151,68	R\$ 27.783,51
8%	Analista de Marketing	1	R\$ 1.306,80	-	R\$ 15.681,60	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 431,24	R\$ 1.306,80	R\$ 1.254,53	R\$ 139,04	R\$ 26.073,22
8%	Analista Financeiro	1	R\$ 1.306,80	-	R\$ 15.681,60	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 431,24	R\$ 1.306,80	R\$ 1.254,53	R\$ 139,04	R\$ 26.073,22
8%	Assistente Financeiro	1	R\$ 1.134,00	-	R\$ 13.608,00	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 374,22	R\$ 1.134,00	R\$ 1.088,64	R\$ 120,66	R\$ 23.585,52
8%	Coordenador de Relacionamento	0	R\$ 2.862,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Estagiário	0	R\$ 864,00	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8%	Sócio Diretor	1	R\$ 1.620,00	-	R\$ 19.440,00	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 534,60	R\$ 1.620,00	R\$ 1.555,20	R\$ 172,37	R\$ 30.582,17
8%	Sócio Gerente	1	R\$ 1.620,00	-	R\$ 19.440,00	R\$ 4.840,00	R\$ 2.420,00	R\$ 534,60	R\$ 1.620,00	R\$ 1.555,20	R\$ 172,37	R\$ 30.582,17
	Total	11	R\$ 14.871,60	R\$ 7.464,96	R\$ 192.533,76	R\$ 53.240,00	R\$ 19.360,00	R\$ 3.678,05	R\$ 15.422,40	R\$ 15.402,70	R\$ 1.528,04	R\$ 308.629,90

Reajuste Anual	Funcionário	3º Ano										
		Quant.	Sálario Unit.	Hora extra	Sálario Anual	VR	VT	Férias	13º	FGTS	FGTS F + 13º	Total
8%	Analista de Relacionamento	6	R\$ 1.539,65	R\$ 8.062,16	R\$ 118.916,81	R\$ 29.040,00	R\$ 2.860,00	R\$ 508,08	R\$ 9.237,89	R\$ 9.513,35	R\$ 779,68	R\$ 178.917,96
8%	Analista de RH	1	R\$ 1.411,34	-	R\$ 16.936,13	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 465,74	R\$ 1.411,34	R\$ 1.354,89	R\$ 150,17	R\$ 28.018,27
8%	Analista de TI	1	R\$ 1.539,65	-	R\$ 18.475,78	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 508,08	R\$ 1.539,65	R\$ 1.478,06	R\$ 163,82	R\$ 29.865,39
8%	Analista de Marketing	1	R\$ 1.411,34	-	R\$ 16.936,13	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 465,74	R\$ 1.411,34	R\$ 1.354,89	R\$ 150,17	R\$ 28.018,27
8%	Analista Financeiro	1	R\$ 1.411,34	-	R\$ 16.936,13	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 465,74	R\$ 1.411,34	R\$ 1.354,89	R\$ 150,17	R\$ 28.018,27
8%	Assistente Financeiro	1	R\$ 1.224,72	-	R\$ 14.696,64	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 404,16	R\$ 1.224,72	R\$ 1.175,73	R\$ 130,31	R\$ 25.331,56
8%	Coordenador de Relacionamento	1	R\$ 3.090,96	-	R\$ 37.091,52	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 1.020,02	R\$ 3.090,96	R\$ 2.967,32	R\$ 328,88	R\$ 52.198,70
8%	Estagiário	1	R\$ 933,12	-	R\$ 11.197,44	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 307,93	R\$ 933,12			R\$ 20.138,49
8%	Sócio Diretor	1	R\$ 1.749,60	-	R\$ 20.995,20	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 577,37	R\$ 1.749,60	R\$ 1.679,62	R\$ 186,16	R\$ 32.887,94
8%	Sócio Gerente	1	R\$ 1.749,60	-	R\$ 20.995,20	R\$ 4.840,00	R\$ 2.860,00	R\$ 577,37	R\$ 1.749,60	R\$ 1.679,62	R\$ 186,16	R\$ 32.887,94
	Total	15	R\$ 16.061,33	R\$ 8.062,16	R\$ 293.176,97	R\$ 72.600,00	R\$ 28.600,00	R\$ 5.300,24	R\$ 23.759,57	R\$ 22.558,36	R\$ 2.225,50	R\$ 456.282,80

Reajuste Anual	Funcionário	4º Ano										
		Quant.	Sálario Unit.	Hora extra	Sálario Anual	VR	VT	Férias	13º	FGTS	FGTS F + 13º	Total
8%	Analista de Relacionamento	9	R\$ 1.662,82	R\$ 8.707,13	R\$ 188.291,67	R\$ 47.520,00	R\$ 2.860,00	R\$ 548,73	R\$ 14.965,38	R\$ 15.063,33	R\$ 1.241,13	R\$ 279.197,37
8%	Analista de RH	1	R\$ 1.524,25	-	R\$ 18.291,02	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 503,00	R\$ 1.524,25	R\$ 1.463,28	R\$ 162,18	R\$ 30.083,73
8%	Analista de TI	1	R\$ 1.662,82	-	R\$ 19.953,84	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 548,73	R\$ 1.662,82	R\$ 1.596,31	R\$ 176,92	R\$ 32.078,62
8%	Analista de Marketing	1	R\$ 1.524,25	-	R\$ 18.291,02	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 503,00	R\$ 1.524,25	R\$ 1.463,28	R\$ 162,18	R\$ 30.083,73
8%	Analista Financeiro	1	R\$ 1.524,25	-	R\$ 18.291,02	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 503,00	R\$ 1.524,25	R\$ 1.463,28	R\$ 162,18	R\$ 30.083,73
8%	Assistente Financeiro	1	R\$ 1.322,70	-	R\$ 15.872,37	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 436,49	R\$ 1.322,70	R\$ 1.269,79	R\$ 140,74	R\$ 27.182,08
8%	Coordenador de Relacionamento	1	R\$ 3.338,24	-	R\$ 40.058,84	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 1.101,62	R\$ 3.338,24	R\$ 3.204,71	R\$ 355,19	R\$ 56.198,59
8%	Estagiário	2	R\$ 1.007,77	-	R\$ 24.186,47	R\$ 10.560,00	R\$ 2.860,00	R\$ 332,56	R\$ 2.015,54			R\$ 39.954,57
8%	Sócio Diretor	1	R\$ 1.889,57	-	R\$ 22.674,82	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 623,56	R\$ 1.889,57	R\$ 1.813,99	R\$ 201,05	R\$ 35.342,98
8%	Sócio Gerente	1	R\$ 1.889,57	-	R\$ 22.674,82	R\$ 5.280,00	R\$ 2.860,00	R\$ 623,56	R\$ 1.889,57	R\$ 1.813,99	R\$ 201,05	R\$ 35.342,98
	Total	19	R\$ 17.346,23	R\$ 8.707,13	R\$ 388.585,88	R\$ 100.320,00	R\$ 28.600,00	R\$ 5.724,26	R\$ 31.656,56	R\$ 29.151,95	R\$ 2.802,62	R\$ 595.548,40

Reajuste Anual	Funcionário	5º Ano										
		Quant.	Sálario Unit.	Hora extra	Sálario Anual	VR	VT	Férias	13º	FGTS	FGTS F + 13º	Total
8%	Analista de Relacionamento	13	R\$ 1.795,85	R\$ 9.403,70	R\$ 289.555,59	R\$ 57.200,00	R\$ 3.300,00	R\$ 592,63	R\$ 23.345,99	R\$ 23.164,45	R\$ 1.915,09	R\$ 408.477,44
8%	Analista de RH	1	R\$ 1.646,19	-	R\$ 19.754,30	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 543,24	R\$ 1.646,19	R\$ 1.580,34	R\$ 175,15	R\$ 31.399,23
8%	Analista de TI	1	R\$ 1.795,85	-	R\$ 21.550,15	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 592,63	R\$ 1.795,85	R\$ 1.724,01	R\$ 191,08	R\$ 33.553,71
8%	Analista de Marketing	1	R\$ 1.646,19	-	R\$ 19.754,30	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 543,24	R\$ 1.646,19	R\$ 1.580,34	R\$ 175,15	R\$ 31.399,23
8%	Analista Financeiro	1	R\$ 1.646,19	-	R\$ 19.754,30	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 543,24	R\$ 1.646,19	R\$ 1.580,34	R\$ 175,15	R\$ 31.399,23
8%	Assistente Financeiro	1	R\$ 1.428,51	-	R\$ 17.142,16	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 471,41	R\$ 1.428,51	R\$ 1.371,37	R\$ 151,99	R\$ 28.265,45
8%	Coordenador de Relacionamento	1	R\$ 3.605,30	-	R\$ 43.263,55	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 1.189,75	R\$ 3.605,30	R\$ 3.461,08	R\$ 383,60	R\$ 59.603,28
8%	Estagiário	2	R\$ 1.088,39	-	R\$ 26.121,39	R\$ 8.800,00	R\$ 3.300,00	R\$ 359,17	R\$ 2.176,78			R\$ 40.757,34
8%	Sócio Diretor	1	R\$ 2.040,73	-	R\$ 24.488,80	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 673,44	R\$ 2.040,73	R\$ 1.959,10	R\$ 217,13	R\$ 37.079,21
8%	Sócio Gerente	1	R\$ 2.040,73	-	R\$ 24.488,80	R\$ 4.400,00	R\$ 3.300,00	R\$ 673,44	R\$ 2.040,73	R\$ 1.959,10	R\$ 217,13	R\$ 37.079,21
	Total	23	R\$ 18.733,93	R\$ 9.403,70	R\$ 505.873,33	R\$ 101.200,00	R\$ 33.000,00	R\$ 6.182,20	R\$ 41.372,47	R\$ 38.380,16	R\$ 3.601,50	R\$ 739.013,35

APÊNDICE J – *Headcount* total considerando custos com treinamento e ginástica laboral

Custo	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
	Total	Total	Total	Total	Total
Headcount	R\$ 159.104,14	R\$ 308.629,90	R\$ 456.282,80	R\$ 595.548,40	R\$ 739.013,35
Treinamento	R\$ 4.800,00	R\$ 8.900,00	R\$ 12.600,00	R\$ 16.300,00	R\$ 20.300,00
Laboral	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Total	R\$ 166.304,14	R\$ 319.929,90	R\$ 473.682,80	R\$ 616.648,40	R\$ 764.113,35

APÊNDICE K – Racional de cálculo curva salarial BMR

	1º Ano					2º Ano				
	Qty	Headcount	Treinamento	Laboral	Total	Qty	Headcount	Treinamento	Laboral	Total
Analista de Relacionamento	2	R\$ 52.212,05	R\$ 2.000,00	R\$ 800,00	R\$ 55.012,05	4	R\$ 117.876,90	R\$ 4.000,00	R\$ 872,73	R\$ 122.749,62
Analista de RH	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 26.073,22	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 26.991,40
Analista de TI	1	R\$ 25.823,25	R\$ 700,00	R\$ 400,00	R\$ 26.923,25	1	R\$ 27.783,51	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 28.701,69
Analista de Marketing	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 26.073,22	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 26.991,40
Analista Financeiro	1	R\$ 24.239,64	R\$ 700,00	R\$ 400,00	R\$ 25.339,64	1	R\$ 26.073,22	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 26.991,40
Assistente Financeiro	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 23.585,52	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 24.503,70
Coordenador de Relacionamento	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estagiário	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Sócio Diretor	1	R\$ 28.414,60	R\$ 700,00	R\$ 400,00	R\$ 29.514,60	1	R\$ 30.582,17	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 31.500,35
Sócio Gerente	1	R\$ 28.414,60	R\$ 700,00	R\$ 400,00	R\$ 29.514,60	1	R\$ 30.582,17	R\$ 700,00	R\$ 218,18	R\$ 31.500,35
Total	6	R\$ 159.104,14	R\$ 4.800,00	R\$ 2.400,00	R\$ 166.304,14	11	R\$ 308.629,90	R\$ 8.900,00	R\$ 2.400,00	R\$ 319.929,90

	3º Ano					4º Ano				
	Qty	Headcount	Treinamento	Laboral	Total	Qty	Headcount	Treinamento	Laboral	Total
Analista de Relacionamento	6	R\$ 178.917,96	R\$ 6.000,00	R\$ 1.920,00	R\$ 186.837,96	9	R\$ 279.197,37	R\$ 9.000,00	R\$ 2.273,68	R\$ 290.471,06
Analista de RH	1	R\$ 28.018,27	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 29.038,27	1	R\$ 30.083,73	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 31.036,37
Analista de TI	1	R\$ 29.865,39	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 30.885,39	1	R\$ 32.078,62	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 33.031,25
Analista de Marketing	1	R\$ 28.018,27	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 29.038,27	1	R\$ 30.083,73	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 31.036,37
Analista Financeiro	1	R\$ 28.018,27	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 29.038,27	1	R\$ 30.083,73	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 31.036,37
Assistente Financeiro	1	R\$ 25.331,56	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 26.351,56	1	R\$ 27.182,08	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 28.134,72
Coordenador de Relacionamento	1	R\$ 52.198,70	R\$ 1.000,00	R\$ 320,00	R\$ 53.518,70	1	R\$ 56.198,59	R\$ 1.000,00	R\$ 252,63	R\$ 57.451,22
Estagiário	1	R\$ 20.138,49	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 21.158,49	2	R\$ 39.954,57	R\$ 1.400,00	R\$ 505,26	R\$ 41.859,84
Sócio Diretor	1	R\$ 32.887,94	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 33.907,94	1	R\$ 35.342,98	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 36.295,61
Sócio Gerente	1	R\$ 32.887,94	R\$ 700,00	R\$ 320,00	R\$ 33.907,94	1	R\$ 35.342,98	R\$ 700,00	R\$ 252,63	R\$ 36.295,61
Total	15	R\$ 456.282,80	R\$ 12.600,00	R\$ 4.800,00	R\$ 473.682,80	19	R\$ 595.548,40	R\$ 16.300,00	R\$ 4.800,00	R\$ 616.648,40

	5º Ano				
	Qty	Headcount	Treinamento	Laboral	Total
Analista de Relacionamento	13	R\$ 408.477,44	R\$ 13.000,00	R\$ 2.713,04	R\$ 424.190,49
Analista de RH	1	R\$ 31.399,23	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 32.307,93
Analista de TI	1	R\$ 33.553,71	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 34.462,40
Analista de Marketing	1	R\$ 31.399,23	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 32.307,93
Analista Financeiro	1	R\$ 31.399,23	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 32.307,93
Assistente Financeiro	1	R\$ 28.265,45	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 29.174,15
Coordenador de Relacionamento	1	R\$ 59.603,28	R\$ 1.000,00	R\$ 208,70	R\$ 60.811,98
Estagiário	2	R\$ 40.757,34	R\$ 1.400,00	R\$ 417,39	R\$ 42.574,73
Sócio Diretor	1	R\$ 37.079,21	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 37.987,91
Sócio Gerente	1	R\$ 37.079,21	R\$ 700,00	R\$ 208,70	R\$ 37.987,91
Total	23	R\$ 739.013,35	R\$ 20.300,00	R\$ 4.800,00	R\$ 764.113,35

APÊNDICE L – Infraestrutura pré-operacional

INFRAESTRUTURA - PRÉ-OPERACIONAL			
Produto	Valor unitário	Qtde	Valor total
Notebook	R\$ 1.329,90	6	R\$ 7.979,40
Telefone	R\$ 189,90	6	R\$ 1.139,40
Impressora	R\$ 2.399,40	1	R\$ 2.399,40
Mesa colaboradores	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00
Mesa diretor	R\$ 279,00	1	R\$ 279,00
Mesa reunião	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1.500,00
Cadeira diretor	R\$ 400,00	1	R\$ 400,00
Cadeiras	R\$ 313,49	11	R\$ 3.448,39
Balcão cozinha	R\$ 149,90	1	R\$ 149,90
Geladeira	R\$ 791,99	1	R\$ 791,99
Micro-ondas	R\$ 284,00	1	R\$ 284,00
Bancada	R\$ 302,00	1	R\$ 302,00
Banquetas altas	R\$ 49,80	3	R\$ 149,40
Poltronas (área de descanso)	R\$ 287,04	3	R\$ 861,12
Mesa de centro	R\$ 132,18	1	R\$ 132,18
Banheiro	R\$ 400,00	1	R\$ 400,00
Armário escritório	R\$ 500,00	1	R\$ 500,00
Parede de vidro (115,73 por m²)	R\$ 115,73	20,8	R\$ 2.407,18
TOTAL			24.323,36

APÊNDICE M – Tabelas de custos e despesas

Custos	Mensal/Ano1	Mensal/A partir do Ano 3
Aluguel + Condomínio + IPTU	R\$ 1.625,00	R\$ 2.515,00
Despesas administrativas (mensal)		
Serviço de limpeza	R\$ 900,00	R\$ 990,00
Água	R\$ 200,00	R\$ 210,00
Energia	R\$ 300,00	R\$ 315,00
Telefonia e Internet	R\$ 320,00	R\$ 336,00
Material de Escritório	R\$ 50,00	R\$ 55,00
Total	R\$ 1.770,00	R\$ 1.906,00

Despesas administrativas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Serviço de limpeza	R\$ 10.800,00	R\$ 10.800,00	R\$ 11.880,00	R\$ 11.880,00	R\$ 11.880,00
Água	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.520,00
Energia	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.780,00
Telefonia e Internet	R\$ 3.840,00	R\$ 3.840,00	R\$ 4.032,00	R\$ 4.032,00	R\$ 4.032,00
Material de Escritório	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 660,00	R\$ 660,00
Total	R\$ 21.240,00	R\$ 21.240,00	R\$ 22.872,00	R\$ 22.872,00	R\$ 22.872,00

Custos Variáveis	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Impostos	R\$ 19.188,77	R\$ 37.168,65	R\$ 98.666,84	R\$ 279.379,49	R\$ 742.548,52
IOF	R\$ 5.682,69	R\$ 11.876,82	R\$ 24.822,56	R\$ 51.879,15	R\$ 108.427,41
Taxa TED - locadores	R\$ 12.240,00	R\$ 12.240,00	R\$ 12.240,00	R\$ 12.240,00	R\$ 12.240,00
TOTAL	R\$				1.440.840,90

APÊNDICE N – Cálculo da depreciação

ATIVOS DEPRECIADOS					
Descrição do Ativo	Valor unitário	Qtde	Valor total	Taxa a.a.	Depreciação
Impressora	R\$ 2.399,40	1	R\$ 2.399,40	10%	R\$ 239,94
Móveis			R\$ 3.599,92	10%	R\$ 359,99
Eletrodomésticos			R\$ 1.075,99	10%	R\$ 107,60
Depreciação total (5 anos)					R\$ 707,53
Depreciação anual					R\$ 141,51
Depreciação mensal em todos os anos					R\$ 11,79

Ano	1			2			3			4			5					
Novos colaboradores	6						5						4					
Especificação	Qtde	Preço	Total	Qtde	Preço	Total	Qtde	Preço	Total	Qtde	Preço	Total	Qtde	Preço	Total			
Notebook	6	R\$ 1.329,90	R\$ 7.979,40	5	R\$ 1.329,90	R\$ 6.649,50	4	R\$ 1.329,90	R\$ 5.319,60	4	R\$ 1.329,90	R\$ 5.319,60	4	R\$ 1.329,90	R\$ 5.319,60			
Telefone	6	R\$ 189,90	R\$ 1.139,40	5	R\$ 189,90	R\$ 949,50	4	R\$ 189,90	R\$ 759,60	4	R\$ 189,90	R\$ 759,60	4	R\$ 189,90	R\$ 759,60			
Cadeiras	11	R\$ 313,49	R\$ 3.448,39	5	R\$ 313,49	R\$ 1.567,45	4	R\$ 313,49	R\$ 1.253,96	4	R\$ 313,49	R\$ 1.253,96	4	R\$ 313,49	R\$ 1.253,96			
Mesa	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00			
Total de ativos no ano						R\$ 10.366,45			R\$ 8.533,16			R\$ 8.533,16			R\$ 8.533,16			
Total que deprecia 10%			R\$ 5.787,79			R\$ 3.716,95			R\$ 3.213,56			R\$ 3.213,56			R\$ 3.213,56			
Total que deprecia 20%			R\$ 7.979,40			R\$ 6.649,50			R\$ 5.319,60			R\$ 5.319,60			R\$ 5.319,60			
Depreciação ao ano			R\$ 2.174,66			R\$ 1.701,60			R\$ 1.385,28			R\$ 1.385,28			R\$ 1.385,28			
Depreciação mensal			R\$ 181,22			-			-			-			-			
Depreciação mensal total			R\$ 193,01			-			-			-			-			
Depreciação anual total			R\$ 2.316,17			R\$ 4.159,27			R\$ 5.686,05			R\$ 7.212,83			R\$ 8.739,61			

APÊNDICE O – Base de dados

Categoria	Subcategoria	Produtos	Preço 1	Preço 2	Preço 3	Preço 4	Preço 5	Valor médio	Aluguel diário	Ticket Médio
CAMPING	ESPORTE	Kit Escalada	300,00	400,00	569,19				423,06	33,85
	ITENS	Lanterna	79,99	119,90	208,18	350,00			189,52	15,16
		Filtro de água portátil	139,00		254,00				196,50	15,72
		Barraça	422,24	631,66	857,23	1.809,92	3.283,80		1.400,97	112,08
		Cadeira	106,90		453,90				280,40	22,43
		Fogareiro portátil	119,00		714,55				416,78	33,34
		Saco de dormir	159,99	219,00	369,75	500,00		1.947,00	639,15	51,13
		Colchão inflável	159,90		360,00			3.000,00	1.173,30	93,86
		Roupas impermeáveis	79,90	130,00					104,95	8,40
	Bota de trilha	399,90	449,00					424,45	33,96	
PRAIA	ESPORTE	Prancha de surf	1.817,00		2.941,00	3.500,00	5.790,00		3.512,00	280,96
		Prancha de stand up paddle	4.090,00		6.999,00	8.050,00			6.379,67	510,37
		Prancha inflável (stand up)	3.689,00		6.499,00	7.500,00			5.896,00	471,68
		Caiaque	2.410,00	4.600,00	5.700,00	7.680,00			5.097,50	407,80
		Bote inflável motorizado	1.799,00	5.799,00	8.285,00				5.294,33	423,55
		Kit de mergulho (snorkel, respirador)	115,49	146,20	190,00	385,46			209,29	16,74
		Nadadeira	149,90	188,09	229,00	693,60			315,15	25,21
	ITENS	Tenda	399,00	539,91	752,12	1.169,99			715,26	57,22
		Cadeira	119,90	169,99	457,14				249,01	19,92
		Cooler	149,99	189,90	292,98	679,15			328,01	26,24
		Guarda sol	99,99	119,90	140,00	999,90			339,95	27,20
	VESTUÁRIO	Conjunto de mergulho	179,90	299,00	349,00	499,00		530,00	151,95	12,16
		Colete de mergulho	2.320,00	3.875,00					3.097,50	247,80
	NEVE	ESPORTE	Prancha de snowboard	1.279,00	1.500,00	1.725,00				1.501,33
Par de esqui			1.400,00	1.664,00					1.532,00	122,56
Capacete			274,53	631,30					452,92	36,23
Bota de gelo			1.065,00	1.654,00	1.979,00	2.300,00			1.749,50	139,96
VESTUÁRIO		Patins de gelo	1.720,00	2.060,00	2.560,00				2.113,33	169,07
		Casaco de neve (impermeável)	330,00	590,00	603,56				507,85	40,63
		Bota de neve	350,00	560,00					455,00	36,40
		Luvras de neve	208,00	342,00					275,00	22,00
URBANO	ESPORTE	Bicicleta	749,90	1.199,97	2.798,00	5.670,00	12.724,90		4.628,55	370,28
		Patins	300,00	400,00	579,90	1.899,00			794,73	63,58
		Skate/Longboard	259,90	379,90	579,90				406,57	32,53
		Slackline	169,90	183,99	249,90	549,90			288,42	23,07
		Jet Ski	22.500,00	31.000,00	50.000,00				34.500,00	2.760,00
ALTO CUSTO	ESPORTE	Quadriciclo	3.999,00	4.994,00	5.367,00	12.290,00	26.990,00		10.728,00	858,24
		Windsurf (conjunto completo)	8.889,00						8.889,00	711,12
		Kitesurf (conjunto completo)	10.900,00						10.900,00	872,00
		Skate elétrico	3.059,00	4.059,00					3.559,00	284,72
		Urban Rover	4.099,00	4.662,00	5.431,00				4.730,67	378,45
		BAGAGENS		Mochila	229,90	337,00	569,90			
Mochila de trilha	391,00			436,00	582,00	735,00			536,00	42,88
Mochila impermeável	129,90			300,00					214,95	17,20
Mala de viagem	399,90			519,90	739,00	2.924,00			1.145,70	91,66
ELETRÔNICOS		GPS	549,00	1.089,00	2.249,00	7.959,00			2.964,00	237,12
		GoPro	1.990,00	2.299,00	2.563,00	2.713,00			2.291,25	191,30
		Câmera profissional	2.248,00	3.970,00	5.680,00	9.299,90	13.699,00		6.979,38	558,35
ENTRETENIMENTO		Banco imobiliário	89,90	179,00					134,45	10,76
		Jogo da Vida	119,00	212,90					165,95	13,28
		WAR	129,96	179,90					154,93	12,39
		Detetive	90,00	171,99					131,00	10,48

APÊNDICE P – Receita bruta mensal

	MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
1	Crescimento	2%	3%	4%	5%	10%	12%	13%	14%	15%	100%
	Cientes	139	208	278	347	694	833	902	972	1.041	6.941
	Receita Bruta	R\$ 5.868,12	R\$ 8.802,19	R\$ 11.736,25	R\$ 14.670,31	R\$ 29.340,62	R\$ 35.208,75	R\$ 38.142,81	R\$ 41.076,87	R\$ 44.010,94	R\$ 293.406,25
	6,54%	R\$ 383,78	R\$ 575,66	R\$ 767,55	R\$ 959,44	R\$ 1.918,88	R\$ 2.302,65	R\$ 2.494,54	R\$ 2.686,43	R\$ 2.878,32	R\$ 19.188,77
2	Sazonalidade	11%	9%	7%	6%	7%	6%	7%	9%	11%	
	Cientes	1.596	1.306	1.015	870	1.015	870	1.015	1.306	1.596	14.507
	Receita Bruta	R\$ 53.098,07	R\$ 43.443,88	R\$ 33.789,68	R\$ 28.962,59	R\$ 33.789,68	R\$ 28.962,59	R\$ 33.789,68	R\$ 43.443,88	R\$ 53.098,07	R\$ 482.709,76
	7,70%	R\$ 4.088,55	R\$ 3.345,18	R\$ 2.601,81	R\$ 2.230,12	R\$ 2.601,81	R\$ 2.230,12	R\$ 2.601,81	R\$ 3.345,18	R\$ 4.088,55	R\$ 37.168,65
3	Cientes	3.335	2.729	2.122	1.819	2.122	1.819	2.122	2.729	3.335	30.319
	Receita Bruta	R\$ 110.974,97	R\$ 90.797,70	R\$ 70.620,44	R\$ 60.531,80	R\$ 70.620,44	R\$ 60.531,80	R\$ 70.620,44	R\$ 90.797,70	R\$ 110.974,97	R\$ 1.008.863,39
	9,78%	R\$ 10.853,35	R\$ 8.880,02	R\$ 6.906,68	R\$ 5.920,01	R\$ 6.906,68	R\$ 5.920,01	R\$ 6.906,68	R\$ 8.880,02	R\$ 10.853,35	R\$ 98.666,84
4	Cientes	6.970	5.703	4.436	3.802	4.436	3.802	4.436	5.703	6.970	63.367
	Receita Bruta	R\$ 231.937,69	R\$ 189.767,20	R\$ 147.596,71	R\$ 126.511,47	R\$ 147.596,71	R\$ 126.511,47	R\$ 147.596,71	R\$ 189.767,20	R\$ 231.937,69	R\$ 2.108.524,48
	13,25%	R\$ 30.731,74	R\$ 25.144,15	R\$ 19.556,56	R\$ 16.762,77	R\$ 19.556,56	R\$ 16.762,77	R\$ 19.556,56	R\$ 25.144,15	R\$ 30.731,74	R\$ 279.379,49
5	Cientes	14.568	11.919	9.271	7.946	9.271	7.946	9.271	11.919	14.568	132.436
	Receita Bruta	R\$ 484.749,78	R\$ 396.613,45	R\$ 308.477,13	R\$ 264.408,97	R\$ 308.477,13	R\$ 264.408,97	R\$ 308.477,13	R\$ 396.613,45	R\$ 484.749,78	R\$ 4.406.816,17
	16,85%	R\$ 81.680,34	R\$ 66.829,37	R\$ 51.978,40	R\$ 44.552,91	R\$ 51.978,40	R\$ 44.552,91	R\$ 51.978,40	R\$ 66.829,37	R\$ 81.680,34	R\$ 742.548,52

APÊNDICE Q – DRE do primeiro ano discriminada por mês

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Ano 1
ROB - RECEITA OPERACIONAL BRUTA	5.868,12	8.802,19	11.736,25	14.670,31	17.604,37	20.538,44	26.406,56	29.340,62	35.208,75	38.142,81	41.076,87	44.010,94	293.406,25
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	ANO 1												
Alíquota - 6,54%	6,54%												
IRPJ (0%)	0%												
ISS	2,79%	- 163,72	- 245,58	- 327,44	- 409,30	- 491,16	- 573,02	- 736,74	- 818,60	- 982,32	- 1.064,18	- 1.146,04	- 8.186,03
PIS	0,00%												
COFINS	1,91%	- 112,08	- 168,12	- 224,16	- 280,20	- 336,24	- 392,28	- 504,37	- 560,41	- 672,49	- 728,53	- 784,57	- 5.604,06
CSLL	1,84%	- 107,97	- 161,96	- 215,95	- 269,93	- 323,92	- 377,91	- 485,88	- 539,87	- 647,84	- 701,83	- 755,81	- 5.398,67
ROL - RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	5.484,35	8.226,52	10.968,70	13.710,87	16.453,05	19.195,22	24.679,57	27.421,75	32.906,10	35.648,27	38.390,45	41.132,62	274.217,48
CUSTOS OPERACIONAIS													
Mão de obra direta													
Salário	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 8.458,00	- 101.496,00
Transporte	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 1.008,33	- 12.100,00
Alimentação	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 2.200,00	- 26.400,00
Férias	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 188,38	- 2.260,50
13º	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 680,83	- 8.170,00
FGTS sobre férias e 13º (8%)	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 69,54	- 834,44
FGTS (8%)	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 653,60	- 7.843,20
Treinamento	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 400,00	- 4.800,00
Laboral	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 2.400,00
CIPA	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 66,33	- 796,00
Serviço bancário													
Taxa TED (pagamento aos locadores)	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 1.020,00	- 12.240,00
LUCRO BRUTO	- 9.460,66	- 6.718,48	- 3.976,31	- 1.234,13	- 1.508,04	- 4.250,22	- 9.734,56	- 12.476,74	- 17.961,09	- 20.703,26	- 23.445,44	- 26.187,57	- 94.877,34
DESPESAS OPERACIONAIS													
Marketing	- 7.700,00	- 6.300,00	- 4.900,00	- 4.200,00	- 4.900,00	- 6.300,00	- 7.700,00	- 4.900,00	- 4.200,00	- 4.900,00	- 6.300,00	- 7.700,00	- 70.000,00
Aluguel	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 1.625,00	- 19.500,00
Água	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 2.400,00
Energia	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 3.600,00
Serviço de Limpeza	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 900,00	- 10.800,00
Telefonia e Internet	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 320,00	- 3.840,00
Material de Escritório	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 50,00	- 600,00
Depreciação	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 193,01	- 2.316,17
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 20.748,67	- 16.606,50	- 12.464,32	- 9.022,15	- 6.979,97	- 5.637,80	- 1.553,45	- 3.988,73	- 10.173,08	- 12.215,25	- 13.557,43	- 14.899,56	- 18.178,83
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 20.748,67	- 16.606,50	- 12.464,32	- 9.022,15	- 6.979,97	- 5.637,80	- 1.553,45	- 3.988,73	- 10.173,08	- 12.215,25	- 13.557,43	- 14.899,56	- 18.178,83

APÊNDICE R – Balanço patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL (1º ANO)			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Disponível (Caixa)	67.236,37	Contas a Pagar	40.740,00
Contas a Receber	44.010,94	Salários	167.100,14
Outros	14.859,11	Impostos	24.871,46
		Serviços bancários	12.240,00
Total Circulante	126.106,42	Total Circulante	244.951,60
Permanente		Patrimônio Líquido	
Imobilizado	65.450,18	Capital Social	250.000,00
Diferido	87.995,00	Reserva a Longo Prazo	
Plataforma	215.400,00		
Total do Permanente	368.845,18	Total Patrimônio Líquido	250.000,00
TOTAL ATIVO	494.951,60	TOTAL PASSIVO	494.951,60

Disponível	67.236,37
Passivo Circulante	244.951,60
Liquidez Imediata	27%

Ativo Circulante	111.247,31
Passivo Circulante	244.951,60
Liquidez Corrente	45%

Lucratividade	
Lucro Operacional	R\$ 94.877,34
Receitas Operacionais	R\$ 293.406,25
Margem Bruta	32%
Vendas	R\$ 293.406,25
Despesas Variáveis	R\$ 12.240,00
Margem de Contribuição	96%

APÊNDICE S – Estimativa de pessoas alcançadas com publicidade do Facebook

ORÇAMENTO E DURAÇÃO

Orçamento total ⓘ

R\$ 2.000,00 ▼

Pagamentos realizados em Real brasileiro (BRL) agora serão processados em dólares americanos (USD). Você verá seus pagamentos em BRL, mas o seu extrato bancário poderá exibir USD. [Saiba mais.](#)

Estimativa de pessoas alcançadas ⓘ

170.000 - 440.000 pessoas of 41.000.000

Refine seu público ou adicione um orçamento para alcançar mais pessoas que importam para você.

Apêndice T – Estimativa de pessoas alcançadas com investimento em publicidade – acumulado do ano 2

ANO 2 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCATÁRIOS (ANÚNCIOS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Distribuição do budget													
Investimento líquido	R\$ 825,00	R\$ 675,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 7.500,00
Impressões atingidas (153 por real)	126.225	103.275	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	1.147.500
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
Landing Page	1262	1033	803	689	803	1033	1262	803	689	803	1033	1262	11.475
Conversão para anúncio	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Pessoas que anunciarão	189	155	120	103	120	155	189	120	103	120	155	189	1.721
Taxa de reuso	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Anunciarão novamenteno mês	289	38	31	24	21	24	31	38	24	21	24	31	2.317

ANO 2 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCADORES (ALUGUÉIS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Investimento líquido	R\$ 825,00	R\$ 675,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 7.500,00
Impressões atingidas (153 por real)	126.225	103.275	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	1.147.500
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
Landing Page	1262	1033	803	689	803	1033	1262	803	689	803	1033	1262	11.475
Conversão para aluguel	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Pessoas que alugarão	189	155	120	103	120	155	189	120	103	120	155	189	1.721
Taxa de reuso	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Alugarão novamente no mês	141	38	31	24	21	24	31	38	24	21	24	31	2.169

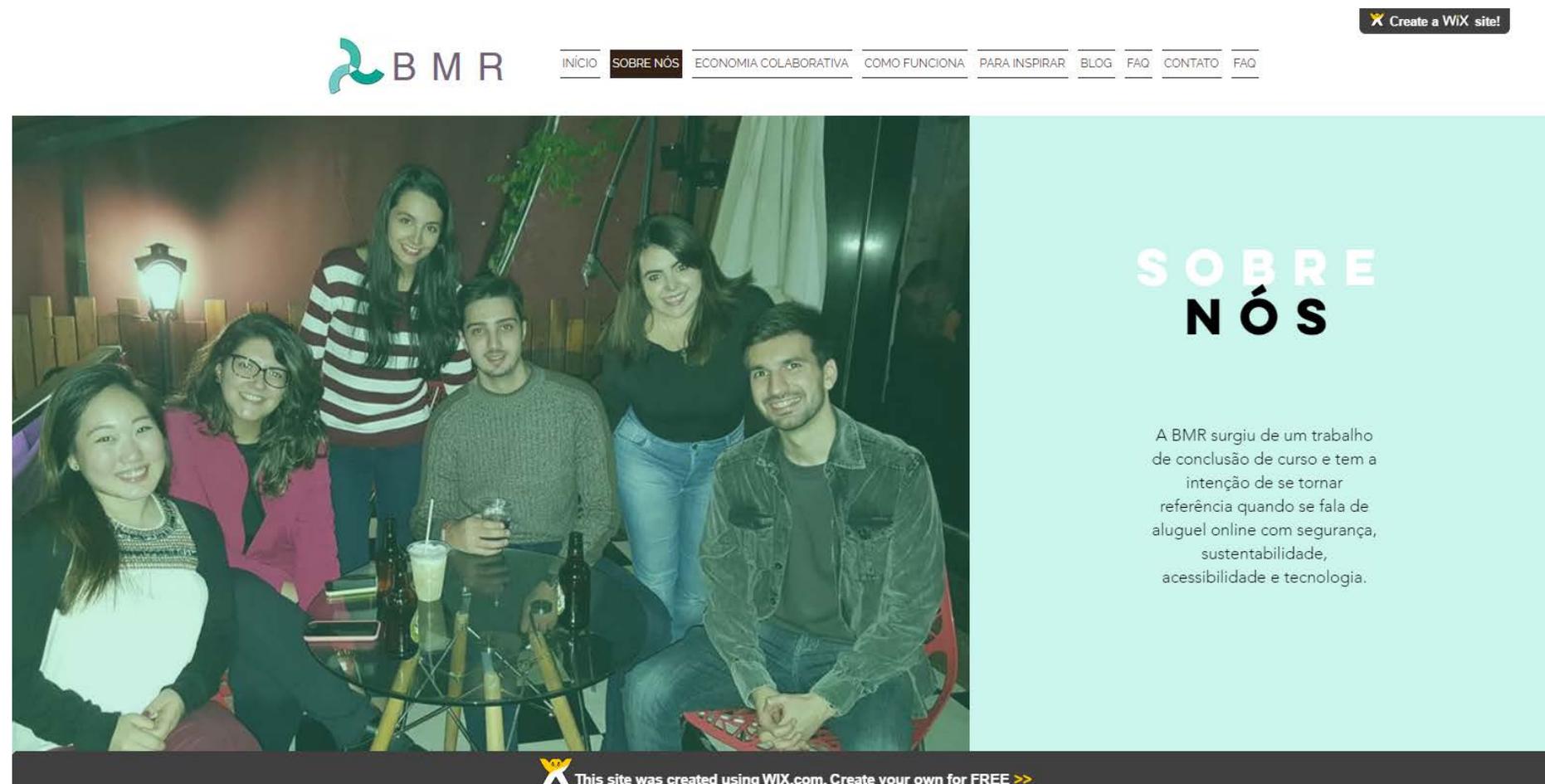
Apêndice U – Estimativa de pessoas alcançadas com investimento em publicidade – acumulado dos anos 3, 4 e 5

ANO 3, 4 e 5 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCATÁRIOS (ANÚNCIOS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Distribuição do budget													
Investimento líquido	R\$ 825,00	R\$ 675,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 7.500,00
Impressões atingidas (153 por real)	126.225	103.275	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	1.147.500
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
Landing Page	1262	1033	803	689	803	1033	1262	803	689	803	1033	1262	11.475
Conversão para anúncio	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Pessoas que anunciarão	189	155	120	103	120	155	189	120	103	120	155	189	1.721
Taxa de reuso	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Anunciarão novamenteno mês	38	38	31	24	21	24	31	38	24	21	24	31	2.066

ANO 3, 4 e 5 - PUBLICIDADE DESTINADA A LOCADORES (ALUGUÉIS)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
	11%	9%	7%	6%	7%	9%	11%	7%	6%	7%	9%	11%	100%
Investimento líquido	R\$ 825,00	R\$ 675,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 525,00	R\$ 450,00	R\$ 525,00	R\$ 675,00	R\$ 825,00	R\$ 7.500,00
Impressões atingidas (153 por real)	126.225	103.275	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	80.325	68.850	80.325	103.275	126.225	1.147.500
Conversão para clique	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
Landing Page	1262	1033	803	689	803	1033	1262	803	689	803	1033	1262	11.475
Conversão para aluguel	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Pessoas que alugarão	189	155	120	103	120	155	189	120	103	120	155	189	1.721
Taxa de reuso	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Alugarão novamente no mês	38	38	31	24	21	24	31	38	24	21	24	31	2.066

APÊNDICE V – Site da BMR

<http://tcc2016esags.wixsite.com/sitebmr>



B M R

INÍCIO **SOBRE NÓS** ECONOMIA COLABORATIVA COMO FUNCIONA PARA INSPIRAR BLOG FAQ CONTATO FAQ

Create a Wix site!

SOBRE NÓS

A BMR surgiu de um trabalho de conclusão de curso e tem a intenção de se tornar referência quando se fala de aluguel online com segurança, sustentabilidade, acessibilidade e tecnologia.

This site was created using WIX.com. Create your own for FREE >>

11 ANEXOS

ANEXO A – Orçamento para desenvolvimento do sistema



Empresa

Proposta nº 24.768.01

Apresentado por

Johnny Willian

QUEM SOMOS

A JJtemdeTUDO é uma agência de marketing digital e SEO especializada em Publicidade no Google Adwords, Facebook Ads e no desenvolvimento de Sites, Lojas Virtuais, Logomarca e tudo que se refere ao Marketing Digital fazemos da internet um poderoso meio de comunicação entre você e seus clientes. Analisamos sua necessidade, prevemos os riscos, planejamos o marketing digital, criamos, implementamos e fazemos com que seu site obtenha resultados na internet, sempre aliados ao melhor custo benefício e eficiência no atendimento, nossos produtos não apenas existem, mas geram resultados surpreendentes para você e sua empresa.

Com uma equipe que une qualidade, agilidade e experiência, entregamos sempre o que há de mais moderno no mundo virtual. Nossos Sites e Lojas Virtuais são administráveis, ou seja, você mesmo poderá atualizar o conteúdo como: imagens, textos e vídeos dos produtos sempre que desejar, sem nenhum custo adicional e tudo de maneira fácil e intuitiva.

Nossa matriz está localizada em São Paulo no 1º andar do Shopping Pitágoras na Rua Gen. Porfírio da Paz, 2262 – Vila Bancária. Temos infraestrutura que nos permite prestar serviço de hospedagem e soluções para Internet oferecendo o melhor Custo X Benefício para nossos clientes e parceiros.

Nossos clientes dispõem da máxima qualidade em termos de infraestrutura de hospedagem, de uma equipe altamente especializada na prestação de serviços e de uma empresa com foco integral e exclusivo em serviços para Internet.

NOSSA MISSÃO

A nossa missão é prover soluções com o que existe de melhor e mais atualizado para serviços ligados à área da internet, sempre pelos melhores preços, excelente atendimento, infraestrutura de qualidade e tecnologia de ponta.

NOSSO COMPROMISSO

Alcançar a satisfação do cliente através de uma busca contínua de novas tecnologias, soluções e ferramentas customizadas focando o melhor em segurança, estabilidade e desempenho.

Desenvolver uma empresa dinâmica e flexível atendendo continuamente as necessidades de cada cliente buscando a satisfação total.

Criar um ambiente de trabalho estimulante, agradável e criativo, orientado para a melhoria contínua dos profissionais gerando qualidade total dos serviços prestados a nossos clientes.



Proposta nº 24.768.01

Apresentado por

Johnny Willian

Um pouco sobre o que faremos!

Nossa proposta é elevar seu projeto a um novo patamar baseado nas melhores práticas digitais da atualidade e ainda desenvolveremos seu site em plataforma de Mobile para que seu projeto seja bem visto em qualquer dispositivo de acesso à internet como smartphones, tablets, iphones e androids.

Oferecemos Garantia de Satisfação, onde entregaremos seu projeto na modalidade responsivo e otimizado para os diversos motores de busca e redes sociais, listamos alguns métodos de desenvolvimento abaixo que utilizaremos em seu projeto conforme normas e padrões da W3C presentes nas exigências acadêmicas.

Método front-end

- ✓ Código organizado e devidamente documentado.
- ✓ Utilização do framework Bootstrap, para responsividade.
- ✓ Utilização de AngularJs.
- ✓ Aplicação de SEO para os motores de busca e apresentações nas mídias sociais.

Método back-end

- ✓ Código organizado e devidamente documentado.
- ✓ Programação em PDO por ser mais complexo e seguro.
- ✓ Utilização do framework Codeigniter ou Laravel.

Critérios de Segurança

- ✓ Login autenticado.
- ✓ Dados criptografados.
- ✓ Autenticação SSL.

Requerimentos

Cadastro via Facebook

- ✓ Sistema de notificação via SMS.
- ✓ Mapa interativo (sistema de geolocalização).
- ✓ Integração com os métodos de pagamento.
- ✓ Aplicativo Play Store e Apple Store.
- ✓ Integração com a API do Facebook.
- ✓ Chat entre usuários.
- ✓ Consulta de disponibilidade de produto (calendário).
- ✓ Publicação de fotos e vídeos
- ✓ Geração de contrato.
- ✓ Perfil por cliente (loja virtual)
- ✓ Pasta de favoritos
- ✓

**Proposta nº 24.768.01**

Apresentado por

Johnny Willian

Proposta

INCLUÍDO NA CRIAÇÃO DO WEBSITE E APLICATIVO

- ✓ Plataforma de autogestão.
- ✓ Páginas Home, Produtos, Quem Somos, Garantias, Blog, Perguntas Frequentes (Faq), Privacidade, Segurança e Termos de Uso.
- ✓ Sistema de Check in / Check Out do Objeto
- ✓ Sistema de Busca de objeto
- ✓ Avaliação do usuário locador e locatário
- ✓ Galerias de imagens dos produtos
- ✓ Outros itens do locador
- ✓ Site Responsivo (Preparado para Visualização em Dispositivos Móveis)
- ✓ Integração com as redes sociais
- ✓ Site com Sistema de Otimização SEO

SERVIÇO ADICIONAL (opcional)

- ✓ Atendimento de erros mensal calculado em horas
- ✓ Desenvolvimento de melhorias e atualização de versão
- ✓ Acompanhamento de tendência de mercado para próximas versões

VALOR DO INVESTIMENTO

- ✓ Desenvolvimento do Site – R\$ 6.000,00
- ✓ Desenvolvimento do Aplicativo - R\$ 43.000,00
- ✓ Atendimento de erros pacote – incluso
- ✓ Atendimento de erros fora do pacote - incluso
- ✓ Pacote de soluções e melhorias – incluso
- ✓ Hospedagem do Site – R\$49,90 /mês
- ✓ Registro do Domínio (Nome de site) – R\$49,90 /ano
- ✓ São cobrados \$20 para cada 50 mil consultas de geolocalização

FORMA DE PAGAMENTO

- ✓ Á Vista com 15% de Desconto (no depósito)
- ✓ Parcelado em até 12X no Cartão de Crédito (com taxa via pagseguro)

PRAZO DE ENTREGA

- ✓ De 60 a 90 Dias após a confirmação do 1º pagamento.

OBSERVAÇÃO

- ✓ O SMS custa R\$ 0,05 centavos por envio.

ANEXO B – Contrato de caução

Instrumento Particular de Contrato de Locação de Itens Variados com Caução

LOCADOR: (qualificar - nome, RG, CPF) e residente na Rua _____, n.____ – Cep: _____, Bairro____, Cidade, Estado_____.

LOCATÁRIA: (qualificar - nome, RG, CPF) e residente na Rua _____, n.____ – Cep: _____, Bairro____, Cidade, Estado_____.

CLÁUSULAS E CONDIÇÕES

OBJETO

Cláusula 1ª –Caução de itens alugados para viagens.

DESTINAÇÃO DO ITEM

Cláusula 2ª - O item destina-se única e exclusivamente a fins de entretenimento do locatário e sua família.

Cláusula 3ª - O locatário não poderá ceder, sublocar ou transferir a outros o presente contrato sem o prévio consentimento expresso do locador.

PRAZO DO CONTRATO

Cláusula 4ª - O prazo de locação será de _____ dias, iniciando-se em ____ de _____ de _____ e terminando em ____ de _____ de _____.

Cláusula 5ª – O item ficará disponível a partir do dia ____ de _____ de _____.

VALOR DO ALUGUEL

Cláusula 6ª - O aluguel mensal será de R\$ _____,___ (Valor Expresso), a vencer pontualmente no dia ____.

Cláusula 7ª - O locatário é obrigado a pagar pontualmente o aluguel.

TRIBUTOS E DESPESAS

Cláusula 8ª - Todas as despesas diretamente ligadas à conservação e ao uso do mesmo, sob a responsabilidade do locatário, ressalvando-se quanto à contribuição de melhoria.

Cláusula 9ª - Compete ao locador pagar às taxas de administração de intermediações, nestas compreendidas as despesas necessárias à aferição da idoneidade do pretendente ou de seu fiador.

REAJUSTE

Cláusula 10ª - O aluguel mensal fixado na cláusula 6a será reajustado anualmente.

CONSERVAÇÃO DO ITEM

Cláusula 11ª - O item está sendo entregue em perfeitas condições de uso conforme termo de vistoria anexo, que faz parte integrante do presente contrato, devendo o locatário manter e entregar o item ao final da locação em perfeito estado de conservação e funcionamento, como recebido neste ato.

BENFEITORIAS

Cláusula 12ª - Qualquer benfeitoria que seja destinada ao item, deverá de imediato, ser submetida à autorização expressa do locador.

RESCISÃO DO CONTRATO

Cláusula 13ª - Caso venha o locatário a devolver o imóvel antes do término da vigência do contrato, a mesma pagará, a título de multa, o valor _____, vigentes na data da entrega, sem prejuízo dos dispostos nas Cláusulas 7ª e 11ª.

Cláusula 14ª - Ocorrerá a rescisão do presente contrato, independente de qualquer comunicação prévia ou indenização por parte da locatária, quando ocorrendo qualquer sinistro, independente de dolo ou culpa do locatário; bem como quaisquer outras hipóteses que maculem o item de vício e impossibilite sua posse;

GARANTIA DO CONTRATO

Cláusula 15ª - O locatário concorda desde já, em depositar a título de garantia, a caução no valor de oitenta por cento (80%) do valor do produto R\$ (_____) (Valor Expresso). O depósito será feito em conta-poupança conjunta, não solidária, em nome do locador e locatário, a ser aberta no primeiro dia útil subsequente à assinatura do presente contrato.

Cláusula 16ª - O valor da caução será usado em todas as hipóteses as quais se farão necessários recursos provenientes do locatário. Caso que, sendo aplicado, tal numerário imediatamente será repostado. Finda a locação com a concretização da entrega do item e observados os requisitos constantes neste contrato para sua validade, o locatário realizará o saque do montante depositado com os rendimentos que foram apurados, sem prejuízo da Ação Judicial adequada.

DO FORO

Cláusula 21ª. Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do CONTRATO, as partes elegem o foro da comarca de (_____);

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

São Paulo,de..... de.....

(Nome e assinatura do Locador)

(Nome e assinatura do Locatário)

ANEXO C – Contrato de seguro

Instrumento Particular de Contrato de Locação de Itens Variados com Seguro

LOCADOR: (qualificar - nome, RG, CPF) e residente na Rua _____, n. ___ – Cep: _____, Bairro _____, Cidade, Estado _____.

LOCATÁRIO: (qualificar - nome, RG, CPF) e residente na Rua _____, n. ___ – Cep: _____, Bairro _____, Cidade, Estado _____.

CLÁUSULAS E CONDIÇÕES

OBJETO

Cláusula 1ª – Seguro de itens alugados para viagens.

DESTINAÇÃO DO ITEM

Cláusula 2ª - O item destina-se única e exclusivamente a fins de entretenimento do locatário e sua família.

Cláusula 3ª - O locatário não poderá ceder, sublocar ou transferir a outros o presente contrato sem o prévio consentimento expresso do locador.

PRAZO DO CONTRATO

Cláusula 4ª - O prazo de locação será de _____ dias, iniciando-se em ___ de _____ de _____ e terminando em ___ de _____ de _____.

Cláusula 5ª – O item ficará disponível a partir do dia ___ de _____ de _____.

VALOR DO ALUGUEL

Cláusula 6ª - O aluguel diário será de R\$ _____,___ (Valor Expresso), a vencer pontualmente no dia ___.

Cláusula 7ª - O locatário é obrigado a pagar pontualmente o aluguel.

TRIBUTOS E DESPESAS

Cláusula 8ª - Todas as despesas diretamente ligadas à conservação e ao uso do mesmo, sob a responsabilidade do locatário, ressalvando-se quanto à contribuição de melhoria.

Cláusula 9ª - Compete ao locador pagar às taxas de administração de intermediações, nestas compreendidas as despesas necessárias à aferição da idoneidade do pretendente ou de seu fiador.

REAJUSTE

Cláusula 10ª - O aluguel mensal fixado na cláusula 6ª será reajustado anualmente.

CONSERVAÇÃO DO ITEM

Cláusula 11ª - O item está sendo entregue em perfeitas condições de uso conforme termo de vistoria anexo, que faz parte integrante do presente contrato, devendo o locatário manter e entregar o item ao final da locação em perfeito estado de conservação e funcionamento, como recebido neste ato.

BENFEITORIAS

Cláusula 12ª - Qualquer benfeitoria que seja destinada ao item, deverá de imediato, ser submetida à autorização expressa do locador.

RESCISÃO DO CONTRATO

Cláusula 13ª - Caso venha o locatário a devolver o imóvel antes do término da vigência do contrato, a mesma pagará, a título de multa, o valor _____, vigentes na data da entrega, sem prejuízo dos dispostos nas Cláusulas 7ª e 11ª.

Cláusula 14ª - Ocorrerá a rescisão do presente contrato, independente de qualquer comunicação prévia ou indenização por parte da locatária, quando ocorrendo qualquer sinistro, independente de dolo ou culpa do locatário; bem como quaisquer outras hipóteses que maculem o item de vício e impossibilite sua posse;

GARANTIA DO CONTRATO

Cláusula 15ª – O locatário concorda desde o pagamento prévio de seguro que corresponde a dez por cento (10%) do valor do produto R\$ (_____) (Valor Expresso).

Cláusula 16ª - O valor do seguro será usado em todas as hipóteses as quais se farão necessários recursos provenientes do locatário. Caso que, sendo aplicado, tal numerário imediatamente será repostado. Finda a locação com a concretização da entrega do item e observados os requisitos constantes neste contrato para sua validade, o locatário realizará o saque do montante depositado com os rendimentos que foram apurados, sem prejuízo da Ação Judicial adequada.

DO FORO

Cláusula 21ª. Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do CONTRATO, as partes elegem o foro da comarca de (_____);

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

São Paulo,de..... de.....

(Nome e assinatura do Locador)

(Nome e assinatura do Locatário)

ANEXO D – Tabela do Simples Nacional

TABELA DO SIMPLES NACIONAL**ANEXO IV (Vigência a Partir de 01.01.2012)**

Aliquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Aliquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

ANEXO E – Cálculo do Beta do CAPM

Results

Export to CSV: [Betas](#) | [Prices](#) | [Returns](#) | [Covariance Matrix](#)

◆	◆ Ticker	◆ Raw Beta	◆ Adjusted Beta
	TRIP	2.060	1.710
	Mean	2.060	