

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO

Fernando Souza Marques
Gabriel Fernandes Diniz
Monalisa Zambrana Tavares
Murilo Ratautas Silveira
Roberto De Nadai Filho
Simone Mouyal Garcia Alonso Oliveira
Tainná Franchi Munhoz

BUY&GO

SANTO ANDRÉ
2016

Fernando Souza Marques
Gabriel Fernandes Diniz
Monalisa Zambrana Tavares
Murilo Ratautas Silveira
Roberto De Nadai Filho
Simone Mouyal Garcia Alonso Oliveira
Tainná Franchi Munhoz

BUY&GO

Trabalho 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

COMPONENTES DO GRUPO



Fernando Souza Marques



Gabriel Fernandes Diniz



Monalisa Zambrana Tavares



Murilo Ratautas Silveira



Roberto De Nadai Filho



Simone Mouyal G. A. Oliveira



Tainná Franchi Munhoz

Fernando Souza Marques
Gabriel Fernandes Diniz
Monalisa Zambrana Tavares
Murilo Ratautas Silveira
Roberto De Nadai Filho
Simone Mouyal Garcia Alonso Oliveira
Tainná Franchi Munhoz

BUY&GO

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

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Vilas Boas

Prof. MSc. Fábio Alessandro Affonso Antonio

Prof. Dr. Rodrigo Araújo Ferreira

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a nossos familiares e amigos que sempre nos apoiaram e acreditaram no nosso potencial. Essa conquista também é de vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pela vida e proteção, e pela capacidade de executarmos este trabalho. Somos gratos aos nossos familiares por tornarem possível nossa graduação. Agradecemos também a todos que acreditam em nós e em nossos futuros, e também as críticas construtivas. E ao nosso professor Eduardo Vilas Boas que nos orientou e transmitiu muito conhecimento para nossa formação.

“No mundo em rápida mudança de nossos dias, a questão não é tanto o que você sabe, porque com frequência o que você sabe já está ultrapassado. É a rapidez com que você aprende.”

Pai Rico, Pai Pobre (Robert Kiyosaki)

RESUMO

O objetivo do presente trabalho, assim como a matéria em si, é desenvolver um modo crítico e mais profissional do que aprendemos durante todo o relacionamento acadêmico com a faculdade, abordando a criação de um negócio criativo e inovador concretizado com o plano de negócios. Focados em utilizar os conceitos, definições e técnicas de melhorias das matérias dos ciclos anteriores, portanto este documento é o resultado de um estudo aprofundado do mercado, no qual apresenta diversas análises sistemáticas sobre o comportamento do mesmo. Este documento tem em vista temas principais, como estratégia, operação, mercado, capital humano e finanças.

Palavras-chave: aplicativo; compras; QR code; inovação.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to develop, in a more critical and professional way, what we learned throughout the academic relationship with the college, addressing the creation of a creative and innovative business to align with the business plan. We focused on using the concepts, definitions and technical improvements of materials from previous cycles, so this document is the result of an in-depth study of the market, which has several systematic analysis about them. This document is seek major topics such as strategy, operations, marketing, human resources and finance.

Key-words: app; shopping; QR code; innovation.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1– Sexo..... | 23 |
| Gráfico 2 - Idade..... | 24 |
| Gráfico 3 – Renda Média..... | 24 |
| Gráfico 4 – Frequência de compras | 25 |
| Gráfico 5 – Tipos de compras | 25 |
| Gráfico 6 – Conhecimento do QR Code | 26 |
| Gráfico 7 – Utilização da Buy&Go | 27 |
| Gráfico 8 – Vendas online | 31 |
| Gráfico 9 – Relação entre a demanda corrente de 2016 e 2015..... | 33 |
| Gráfico 10 – Principais meios para concretização de vendas | 33 |
| Gráfico 11 – Investimentos para os próximos anos..... | 34 |
| Gráfico 12 - Matriz BCG | 48 |
| Gráfico 13 – Utilização da Buy&Go | 49 |
| Gráfico 14 – Curva Salarial | 64 |
| Gráfico 15 – Curva Salarial (comparação com o mercado)..... | 65 |
| Gráfico 16 - Investimento Total | 71 |
| Anexo 1 - Gráfico 17 - Objetivos dos treinamentos | 105 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Cadeia de Valor..... | 39 |
| Figura 2 – Fluxograma dos processos operacionais | 42 |
| Figura 3 - Layout da empresa | 43 |
| Figura 4 - Fluxograma de experiência do cliente..... | 53 |
| Figura 5 - Logotipo | 55 |
| Figura 6 - Organograma..... | 60 |
| Figura 7 – Processo seletivo | 62 |
| Figura 8 - Análise SWOT | 84 |
| Apêndice 1 - Figura 9 - Business Model Canvas..... | 89 |
| Apêndice 2 - Figura 10 - Pesquisa de Mercado | 90 |
| Apêndice 3 - Figura 11 – Portfólio | 93 |
| Apêndice 4 - Figura 12 – Termo de contrato | 94 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Sócios | 21 |
| Tabela 2 – Balanced Scorecard | 40 |
| Tabela 3 - Custo da Vitrine Impressa | 50 |
| Tabela 4 - Custo da Vitrine de Led..... | 50 |
| Tabela 5 - Mark-up | 51 |
| Tabela 6 – Headcount | 60 |
| Tabela 7 – Competências dos cargos | 61 |
| Tabela 8 – Gastos com Benefícios dos funcionários..... | 63 |
| Tabela 9 – Cargos e Salários | 63 |
| Tabela 10 – Cargos e Salários (média do mercado) | 64 |
| Tabela 11 - Gastos com treinamentos | 66 |
| Tabela 12 – Gastos com segurança do trabalho..... | 68 |
| Tabela 13 - Investimento Total | 71 |
| Tabela 14 - Investimentos Fixos..... | 71 |
| Tabela 15 - Investimentos Pré-Operacionais | 73 |
| Tabela 16 - Prazo Médio de Recebimento e Pagamento..... | 73 |
| Tabela 17 - Capital de Giro | 74 |
| Tabela 18 - Custos Fixos | 75 |
| Tabela 19 - Terceirizações..... | 75 |
| Tabela 20 - Custos de Comercialização..... | 76 |
| Tabela 21 - Custo dos Produtos Vendidos..... | 76 |
| Tabela 22 - Custos com Mão de Obra | 77 |
| Tabela 23 - Depreciação | 77 |
| Tabela 24 – Faturamento | 78 |
| Tabela 25 - Demonstrativo de Resultados | 79 |
| Tabela 26 - Fluxo de Caixa | 79 |
| Tabela 27 - Indicadores..... | 80 |
| Tabela 28 - Análise dos Cenários - Variações | 83 |
| Tabela 29 - Análise dos Cenários | 83 |
| Tabela 30 - Valor Vitalício do Cliente | 86 |
| Apêndice 5 - Tabela 31 - Demonstrativo de Resultados 2017 | 95 |
| Apêndice 6 - Tabela 32 - Demonstrativo de Resultados 2018 | 96 |

| | |
|---|-----|
| Apêndice 7 - Tabela 33 - Demonstrativo de Resultados 2019 | 97 |
| Apêndice 8 - Tabela 34 - Demonstrativo de Resultados 2020 | 98 |
| Apêndice 9 - Tabela 35 - Demonstrativo de Resultados 2021 | 99 |
| Apêndice 10 - Tabela 36 - Fluxo de Caixa 2017 | 100 |
| Apêndice 11 - Tabela 37 - Fluxo de Caixa 2018 | 101 |
| Apêndice 12 - Tabela 38 - Fluxo de Caixa 2019 | 102 |
| Apêndice 13 - Tabela 39 - Fluxo de Caixa 2020 | 103 |
| Apêndice 14 - Tabela 40 - Fluxo de Caixa 2021 | 104 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 16 |
| CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO | 17 |
| 1.1 Business Model Canvas..... | 17 |
| 1.1.2 Segmentos de mercado..... | 17 |
| 1.1.3 Proposta de valor..... | 17 |
| 1.1.4 Canais de distribuição..... | 18 |
| 1.1.5 Relacionamento com consumidores | 18 |
| 1.1.6 Fontes de receita | 18 |
| 1.1.7 Recursos Principais | 18 |
| 1.1.8 Atividades principais | 19 |
| 1.1.9 Parcerias Principais | 19 |
| 1.1.10 Estrutura de Custos | 19 |
| 1.1.11 Análise e diagnósticos da viabilidade da ideia do negócio | 19 |
| 1.2. Sumário Executivo | 20 |
| 1.2.1 Dados gerais do empreendimento | 20 |
| 1.2.2 Dados dos empreendedores..... | 20 |
| 1.2.3 Missão da empresa e os valores organizacionais | 21 |
| 1.2.4 Forma jurídica..... | 21 |
| 1.2.5 Enquadramento tributário | 22 |
| 1.2.6 Capital social | 22 |
| 1.2.7 Fonte de recursos..... | 22 |
| CAPÍTULO 2: VIABILIDADE ESTRATÉGICA | 23 |
| 2.1 Análise do Ambiente Externo..... | 23 |
| 2.1.1 Estudo dos clientes..... | 23 |
| 2.1.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes | 23 |
| 2.1.1.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes | 27 |
| 2.1.1.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa..... | 29 |
| 2.1.1.4 Previsão e mensuração da demanda | 30 |
| 2.1.1.5 Análise da pesquisa de campo para validação do conceito do negócio com os consumidores..... | 35 |
| 2.1.2 Análise do modelo das cinco forças competitivas de Porter | 35 |
| 2.1.2.1 Estudo dos concorrentes..... | 35 |
| 2.1.2.2 Estudo dos fornecedores..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2.3 Estudo da barganha dos consumidores | 37 |
| 2.1.2.4 Estudo de novos entrantes | 37 |
| 2.1.2.5 Estudo de substitutos | 38 |
| 2.2 Delimitação da estratégia organizacional..... | 38 |
| 2.2.1 Vantagem competitiva | 38 |
| 2.2.2 Mapa estratégico (Balanced Scorecard)..... | 39 |
| 2.2.3 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica..... | 40 |
| CAPÍTULO 3: VIABILIDADE OPERACIONAL..... | 42 |
| 3.1 Plano Operacional | 42 |
| 3.1.1 Fluxograma dos processos operacionais..... | 42 |
| 3.1.2 Layout ou arranjo físico..... | 43 |
| 3.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços | 44 |
| 3.1.4 Plano de estocagem de materiais da organização | 44 |
| 3.1.5 Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço | 45 |
| 3.1.6 Indicadores Chave de Performance ou KPI's | 45 |
| 3.1.7 Política de controle de qualidade | 45 |
| 3.2 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional..... | 46 |
| CAPÍTULO 4: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA..... | 47 |
| 4.1 Plano de Marketing: modelo dos 4 P's atualizados..... | 47 |
| 4.1.1 Perfil médio do cliente consumidor | 47 |
| 4.1.2 Características principais dos produtos e serviços da Buy&Go..... | 47 |
| 4.1.3 Matriz BCG | 48 |
| 4.1.4 Segmentação de mercado..... | 49 |
| 4.1.5 Determinação do preço..... | 50 |
| 4.1.6 Estratégias promocionais..... | 52 |
| 4.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes..... | 52 |
| 4.1.8 Estratégias de fidelização de clientes..... | 54 |
| 4.1.9 Gestão da marca | 54 |
| 4.1.9.1 Marca e logotipo | 54 |
| 4.1.9.2 Posicionamento da marca | 55 |
| 4.1.9.3 Estratégia da marca | 56 |
| 4.2 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica | 56 |
| CAPÍTULO 5: VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO | 58 |
| 5.1 Projeção de colaboradores | 58 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.1 Atividades desempenhadas na empresa com base nos fluxogramas dos processos..... | 58 |
| 5.1.2 Organograma..... | 59 |
| 5.1.3 Headcount | 60 |
| 5.1.4 Necessidades de competências requeridas | 60 |
| 5.2 Plano de gestão de pessoas..... | 62 |
| 5.2.1 Recrutamento e seleção de colaboradores | 62 |
| 5.2.2 Remuneração, curva salarial e a projeção de gastos com pessoas | 62 |
| 5.2.3 Políticas de treinamento e desenvolvimento..... | 65 |
| 5.2.4 Gastos com treinamento e desenvolvimento de pessoas..... | 66 |
| 5.2.5 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo | 67 |
| 5.2.6 Gastos com segurança do trabalho | 68 |
| 5.2.7 Modelo cultural da Buy&Go | 68 |
| 5.3 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização..... | 69 |
| CAPÍTULO 6: VIABILIDADE FINANCEIRA..... | 70 |
| 6.1 Plano Financeiro. | 70 |
| 6.1.1 Indicadores e preceitos básicos usados para os cálculos financeiros | 70 |
| 6.1.2 Investimento total..... | 70 |
| 6.1.3 Estimativa dos custos fixos e variáveis..... | 74 |
| 6.1.4 Estimativa do faturamento mensal futuro..... | 78 |
| 6.1.5 Demonstrativo de resultados futuro | 79 |
| 6.1.6 Fluxo de caixa futuro..... | 79 |
| 6.1.7 Indicadores de viabilidade financeira | 80 |
| 6.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira | 81 |
| CAPÍTULO 7: VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO..... | 83 |
| 7.1 Construção de cenários para a conjuntura da Buy&Go | 83 |
| 7.2 Análise SWOT | 83 |
| 7.3 Valor Vitalício do Cliente | 84 |
| 7.4 Considerações finais sobre o negócio | 86 |
| REFERÊNCIAS..... | 88 |
| Apêndice | 89 |
| Anexo | 105 |

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como principal objetivo a aplicação das atividades administrativas teóricas aprendidas na graduação, desenvolvendo os passos necessários para a idealização de uma empresa. O ramo escolhido foi o marketing e comunicação, criada então a Buy&Go.

A Buy&Go é um novo modelo de compras, onde o consumidor pode adquirir diversos produtos através da leitura do QR Code em seu smartphone. O trabalho abrange os aspectos da execução do serviço, mercado, vendas, compras, estratégias da empresa, gerenciamento dos recursos humanos, e a administração financeira.

Para obter informações foram realizadas pesquisas com quase 200 pessoas com perfis de compra diferentes, pesquisas com fornecedores e clientes e dados sobre o mercado.

CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

1.1 Business Model Canvas

A proposta da empresa é a criação de uma plataforma que utilizará a tecnologia QR Code para a realização de compras através de um App disponibilizado pela própria Buy&Go. Será utilizada vitrines virtuais como meio de divulgação dos produtos, como por exemplo, prateleiras virtuais. A “vitrine virtual” ficará disponibilizada em determinados locais com produtos focados no público alvo e por fim, o consumidor final será direcionado a um link direto com a loja online do produto em questão.

A empresa atuará em duas vertentes: virtual e física.

A virtual estará relacionada a compra através do uso da tecnologia QR Code, que irá proporcionar facilidade e praticidade ao consumidor final. A Buy&Go utilizará como meio de divulgação vitrine virtuais, caracterizando a vertente física da empresa. O Business Model Canvas se encontra no Apêndice 1 – Figura 1 – Business Model Canvas.

1.1.2 Segmentos de mercado

A plataforma é definida como um novo canal de compras, disponível para diversos públicos de consumidores finais, porém o público alvo a ser atingido são as empresas que atuam na região do ABC, caracterizando um relacionamento B2B. Exemplificando, a Buy&Go responsável pelas vitrines virtuais, realizará parcerias com empresas de diversos segmentos e facilitará a venda dos produtos através das mesmas. Em resumo, a empresa terá como objetivo proporcionar uma forma inovadora de relacionamento entre os clientes da Buy&Go com o consumidor final.

1.1.3 Proposta de valor

A plataforma terá como proposta a integração entre empresa ofertante e o consumidor final. Essa integração está relacionada com a capacidade que a Buy&Go terá de tornar mais acessível os produtos.

A Buy&Go terá como função entender o mercado consumidor para que a divulgação do produto esteja em um ponto estratégico onde há oportunidades de captar a audiência dos clientes como também executar uma divulgação e comunicação que apresente resultados efetivos.

1.1.4 Canais de distribuição

Durante a captação de clientes a empresa irá promover um contato constante, por meio de ligações telefônicas, via e-mail, reuniões, entre outros. Essa atividade é de extrema importância, pois é o momento ideal para que a Buy&Go, informe a relevância de uma divulgação estratégica e desperte o interesse dos consumidores em adquirir a prestação de serviço.

Os pontos de divulgação não serão da Buy&Go, portanto, ao escolher o local (Shopping center, universidades, estações de ônibus, trens, entre outros), a empresa deverá realizar uma negociação com os proprietários do espaço para obter a autorização do uso do mesmo.

1.1.5 Relacionamento com consumidores

O relacionamento com clientes será estabelecido por meio de um contrato entre as partes, no qual o cliente deverá informar quais os produtos a serem divulgados.

No processo de fechamento de contrato com os parceiros, a Buy&Go, deverá disponibilizar no documento todas as informações legais, como por exemplo: autorização do uso de imagem; valor e prazo de validade do contrato; o meio de divulgação que será utilizado; condição de pagamento; entre outros.

1.1.6 Fontes de receita

O aplicativo será gratuito. A principal fonte de renda será através do aluguel das vitrines virtuais que terão seus valores pré-estabelecidos nos contratos. O diferencial é a facilidade de mostrar quais os produtos estão em exposição. As vitrines virtuais servirão para que os produtos sejam expostos frequentemente aos consumidores e que os mesmos possam tomar a decisão de compra de forma mais rápida.

1.1.7 Recursos Principais

A Buy&Go terá como recursos a utilização de mão de obra para criação das vitrines virtuais e do aplicativo de leitura de QR Code e a manutenção dos mesmos.

1.1.8 Atividades principais

As principais atividades da empresa são o aluguel, produção e instalação das vitrines virtuais com a tecnologia de compra através do QR Code pelo aplicativo da Buy&Go.

1.1.9 Parcerias Principais

Por se tratar de um comércio B2B, o foco será empresas que queiram expor seus produtos em novos canais de vendas. Primeiramente, os pontos que iremos disponibilizar as vitrines virtuais são: locais de transporte público (como por exemplo, pontos de ônibus e terminais), principais avenidas da região do ABC, entre outros estabelecimentos.

1.1.10 Estrutura de Custos

Em relação a estrutura de custos da Buy&Go podemos citar: Os gastos com a criação do aplicativo da empresa que deve permitir a realização de compras através da leitura do QR Code, como também a manutenção do mesmo. Outros custos que incorreram durante a execução das atividades da empresa, serão os custos relacionados ao aluguel do local de exposição e os custos em geral com a manutenção do material a ser divulgado.

1.1.11 Análise e diagnósticos da viabilidade da ideia do negócio

Em 2011, uma agência de comunicação coreana chamada Cheil Worldwide em parceria com uma rede de supermercados, criou esta comunicação híbrida, parte física e parte virtual, para expor produtos no metrô coreano. Segundo estudos, no fim de Agosto do mesmo ano, mais de 600.000 pessoas já haviam baixado o aplicativo para realizar esse tipo de compras e as vendas online cresceram 200% em julho em comparação a abril de 2011.

Desde então, isso é comum na Coréia, porém, mesmo com a tecnologia de QR Code sendo antiga nos outros países, essa inovação não chegou no Brasil. Segundo o e-commerce Brasil¹ o crescimento atual do mobile commerce impacta de maneira intensa a realização de compras. Portanto, a criação desta empresa com a estrutura

¹ <https://www.ecommercebrasil.com.br/eblog/2015/10/16/grandes-tendencias-do-e-commerce-para-2016/>

que foi imaginado é simples e muito propícia ao mercado atual, onde é necessário mostrar ao máximo os produtos aos consumidores.

A Buy&Go disponibilizará um negócio voltado ao relacionamento B2B, com vitrines virtuais em estabelecimentos que envolvam o público-alvo. Em cada anúncio haverá o QR Code, que deverá direcionar o consumidor para o site da empresa anunciante para realizar a compra.

Com base nos dados pesquisados em relação ao comportamento do mercado, é possível afirmar que a proposta da Buy&Go é viável e está de acordo com o que o mercado espera para suprir as necessidades dos consumidores e das empresas.

1.2. Sumário Executivo

1.2.1 Dados gerais do empreendimento

A Buy&Go, será uma empresa especializada em publicidade e divulgação de comércio online, facilitando o acesso e relacionamento entre empresas contratantes e consumidores finais, através de um aplicativo com a utilização da tecnologia QR Code instalado no smartphone do consumidor e vitrines virtuais localizados em pontos específicos e estratégicos da cidade.

A empresa atuará no setor terciário da economia como prestadora de serviços, realizando divulgações dos mais diferentes produtos, como roupas, alimentos, eletrônicos, produtos intangíveis como os de entretenimento; shows, cinema, teatro, musicais, baladas, cruzeiros, cupons de descontos em compras coletivas, entre outros produtos e serviços.

A Buy&Go estará localizada na cidade de Santo André, e inicialmente irá atuar em todo o grande ABC Paulista.

1.2.2 Dados dos empreendedores

A seguir na tabela 1 são apresentadas algumas informações dos sócios da Buy&Go. Todos são formados em Administração pela STRONG ESAGS-FGV.

Tabela 1 - Sócios

| | |
|--|----------------------|
| <i>Fernando Souza Marques</i> | Presidência |
| <i>Gabriel Fernandes Diniz</i> | Captação de clientes |
| <i>Monalisa Zambrana Tavares</i> | Recursos Humanos |
| <i>Murilo Ratautas Silveira</i> | Criação |
| <i>Roberto De Nadaí Filho</i> | Planejamento |
| <i>Simone Mouyal G. Alonso Oliveira</i> | Financeiro |
| <i>Tainná Franchi Munhoz</i> | Marketing |

Fonte: Os autores, 2016.

1.2.3 Missão da empresa e os valores organizacionais

Missão

“A Buy&Go busca promover um novo meio de compras através de uma plataforma online distribuída em diversos pontos da cidade, facilitando o consumo de produtos de empresas de pequeno, médio e grande porte”.

Visão

“Ser o mais confiável, reconhecido e utilizado meio de compras online, atingindo nível nacional”.

Valores organizacionais

- Agilidade: Oferecer uma experiência agradável e rápida para a realização de compras sem a preocupação da logística da entrega dos produtos.
- Confiança: Manter um bom relacionamento com os clientes e usuários demonstrando segurança e tato com as informações disponibilizadas e recebidas.

1.2.4 Forma jurídica

A empresa terá um registro no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica e terá CNPJ específico de uma Sociedade Limitada, pois haverá uma quantidade de sócios formado pelo grupo. A empresa necessitará também de um Alvará de Funcionamento do estabelecimento e após isso será feita a Inscrição Estadual para que tenha a liberdade para atuar como uma empresa de marketing.

1.2.5 Enquadramento tributário

O enquadramento tributário da Buy&Go será o Lucro Presumido onde a forma de tributação é simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL). A sistemática de tributação pelo Lucro Presumido é regulamentada pelos artigos 516 a 528 do Regulamento do Imposto de Renda (Decreto 3.000/1999).

1.2.6 Capital social

Será investido na Buy&Go um total de R\$ 271.253,13, sendo que cada sócio contribuirá com R\$38,750,44. Este recurso será utilizado para a instalação de um escritório localizado em Santo André, no Grande ABC, com também em máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e todos os investimentos pré-operacionais necessários para o início das atividades da empresa.

1.2.7 Fonte de recursos

Não haverá necessidade de capital de terceiros para uma empresa de pequeno porte. Os sócios em conjunto conseguem utilizar de capital próprio para dar andamento nas atividades necessárias sem buscar recursos de fora, evitando além das taxas, muitas burocracias para empréstimos. Sendo assim, os sócios se apoiam neste quesito.

CAPÍTULO 2: VIABILIDADE ESTRATÉGICA

2.1 Análise do Ambiente Externo

2.1.1 Estudo dos clientes

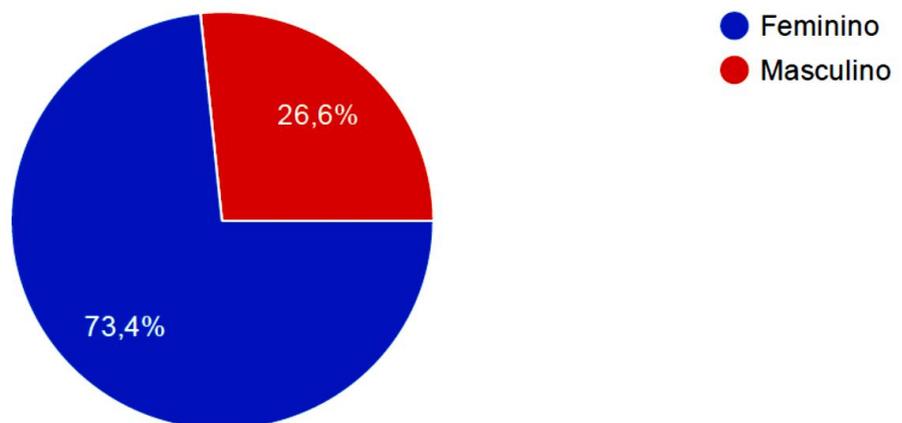
2.1.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes

Pessoas físicas

A Buy&Go, por se tratar de uma plataforma de compras de diversos tipos de produtos em vários segmentos, conseguirá trabalhar com um público diversificado, variando entre gênero, idade, renda, entre outros fatores. A partir de uma pesquisa de campo realizada em Agosto de 2016, disponível no Apêndice 2 - Figura 10 - Pesquisa de Mercado, foi possível identificar informações sobre as características de seus possíveis consumidores.

Os respondentes da pesquisa estão divididos por 73,4% de pessoas do sexo feminino e 26,6% de pessoas do sexo masculino como ilustrado no gráfico 1:

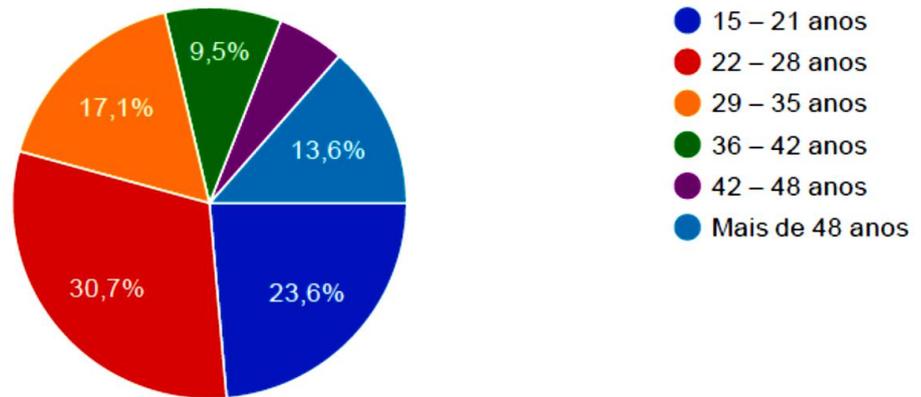
Gráfico 1– Sexo



Fonte: Os autores, 2016.

A faixa etária dos entrevistados parte dos 15 anos até pessoas acima dos 48 anos de idade. É possível observar no gráfico 2 que a maior concentração dos entrevistados é de 22 anos a 28 anos. Ao observar o gráfico é notório que mais de 50% dos respondentes estão entre faixa etária de 15 a 28 anos.

Gráfico 2 - Idade



Fonte: Os autores, 2016.

A pesquisa identificou que 37,7% das pessoas respondentes possuem renda entre 2 a 4 salários mínimos, possuindo pouco mais que 1/3 do mercado, como informado no gráfico 3.

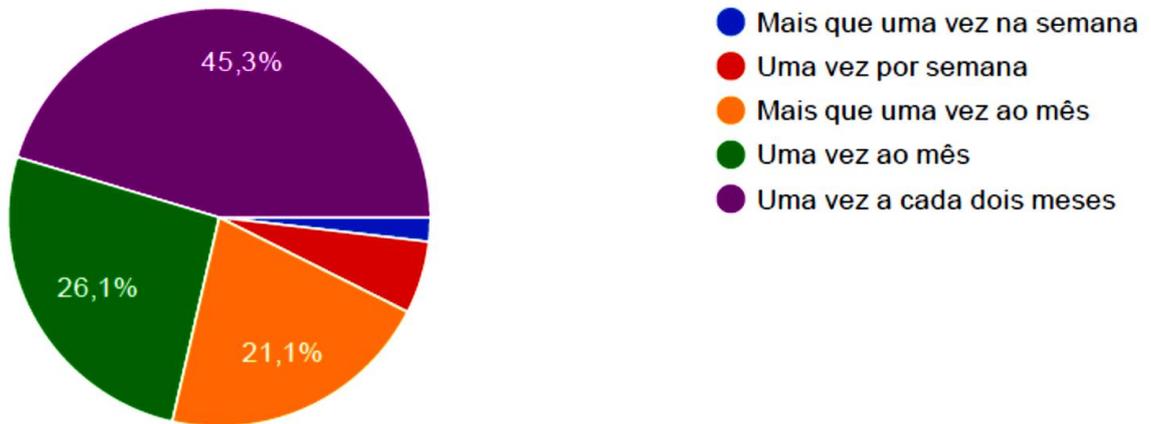
Gráfico 3 – Renda Média



Fonte: Os autores, 2016.

Em análise realizada através das respostas em relação à frequência de compras online, a Buy&Go identificou que a regularidade nas compras por pessoas que já são habituadas com e-commerce, é de uma compra a cada dois meses, como visto no gráfico 4.

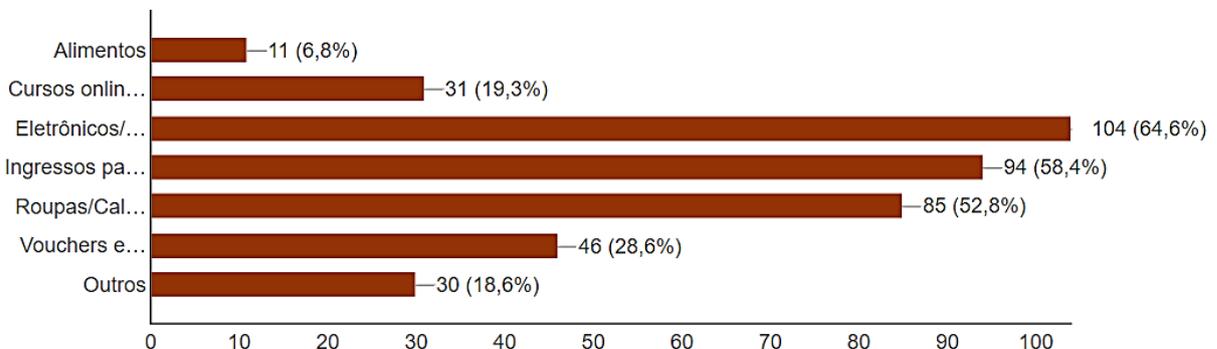
Gráfico 4 – Frequência de compras



Fonte: Os autores, 2016.

Foi possível obter o registro, através da pesquisa de mercado, dos itens que são mais comercializados através do e-commerce, dentre eles os que mais se destacaram foi o setor de eletrônicos, seguidos pelo setor de entretenimentos, e em terceiro lugar o setor de vestuário, como aponta o gráfico 5.

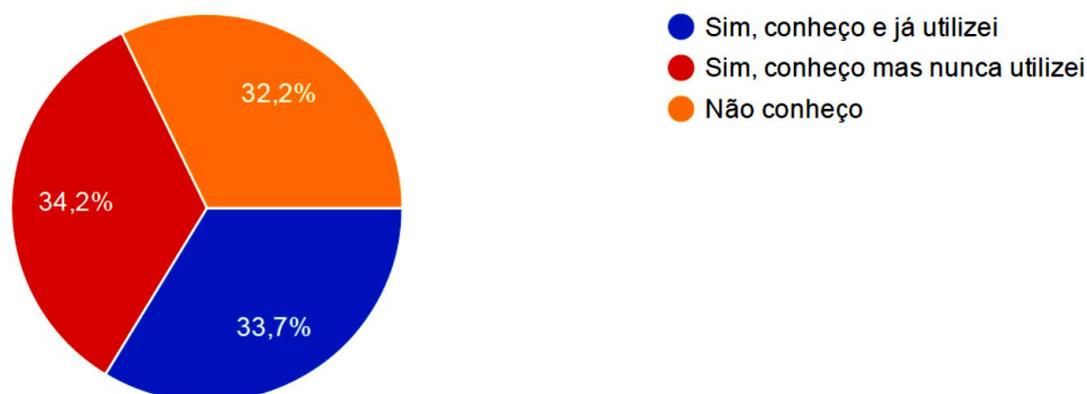
Gráfico 5 – Tipos de compras



Fonte: Os autores, 2016.

A maioria do público respondente, como pode ser visto no gráfico 6, demonstrou possuir conhecimento da tecnologia utilizada pela Buy&Go, o QR Code. O código de barras em 2D que pode ser escaneado pelos aparelhos celulares que tem câmera fotográfica. Esse código, após a decodificação, passa a ser um trecho de texto, um link que irá redirecionar o acesso ao conteúdo publicado em algum site.

Gráfico 6 – Conhecimento do QR Code



Fonte: Os autores, 2016.

Com análise feita sobre os resultados, a Buy&Go constatou que o *e-commerce* abrange todas as idades, observou que clientes entre os 15 e os 36 anos, fazem compras com maior frequência que os demais.

Os consumidores que mais utilizam sistemas online para realização de compras, pelo menos uma vez ao mês ou até mais que uma vez por semana correspondem a 56% dos entrevistados.

Os departamentos de entretenimento, eletrônicos e vestuário são os mais consumidos entre os clientes de *e-commerce*. E por fim foi observado que 68% dos entrevistados já possuem conhecimento sobre a tecnologia e o sistema fornecido pela empresa, os acessos através do QR Code, onde será explorada uma nova modalidade de compras online, buscando mais praticidade e flexibilidade para os consumidores.

Pessoa Jurídica

O cliente pessoa jurídica que será alvo da Buy&Go, poderá ser qualquer tipo de empresa que necessita de impulso de vendas ou maior visibilidade no mercado. Porém, os ramos mais interessantes para se trabalhar no momento, é o ramo de eletrônicos, entretenimentos e o de vestuário, que possuem maior representatividade no mercado, logo seria vantajoso novas formas de venda para esses setores.

Quanto à estrutura da empresa e tempo de mercado, não será algo de relevância para a mesma, pois a intenção é trazer mais visibilidade para a empresa contratante.

2.1.1.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

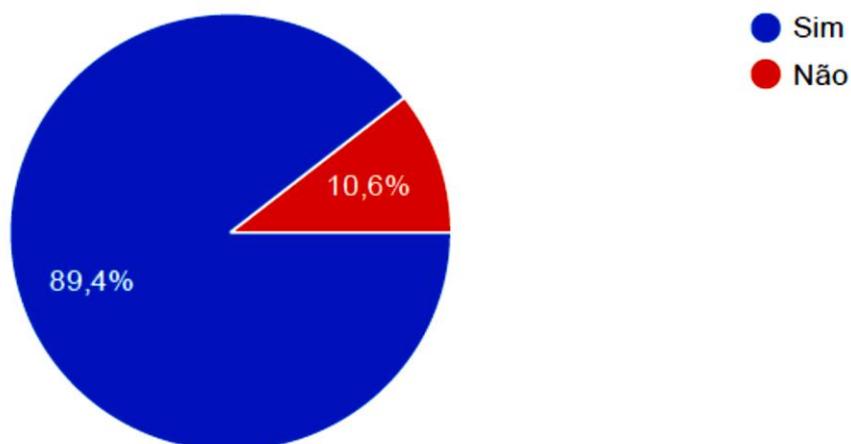
Dados gerais

O consumidor online representa em torno de 90% da população que tem acesso à internet, conforme a pesquisa CONECTA² realizada em Junho de 2016 com aproximadamente dois mil internautas. Os habitantes da região do ABC representam 12% dos consumidores online e a cidade de São Bernardo do Campo está na posição 21^o entre as cidades que mais compram pela internet a nível nacional, segundo notícia extraída do site Olhar Digital³.

Segundo a notícia publicada no site Profissional de E-commerce⁴ em Agosto de 2016, o mercado de compras online no primeiro semestre deste ano, teve um crescimento de 5,2% em relação ao mesmo período de 2015 acarretando um faturamento de R\$ 19,6 bilhões.

Sobre os padrões de comportamento do público que respondeu a pesquisa realizada na última quinzena de Agosto de 2016, é observável que a maioria são jovens na faixa de 15 a 28 anos que procuram realizar compras de eletrônicos e afim de encontrar o melhor preço. Como é possível observar no gráfico 7, 89,4% manifestaram interesse em utilizar as vitrines virtuais como um meio de compra.

Gráfico 7 – Utilização da Buy&Go



Fonte: Os autores, 2016.

² <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/90-dos-internautas-brasileiros-costumam-fazer-compras-online/>

³ <http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/as-30-cidades-brasileiras-que-mais-compram-pela-internet/43986>

⁴ <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/34o-webshoppers-e-commerce-cresceu-52-no-primeiro-semester-de-2016-diz-e-bit/>

A atuação da Buy&Go será na região do ABC, onde serão instaladas as vitrines próximos a centros comerciais, faculdades e locais com aglomeração de pessoas com o intuito de alavancar as vendas de produtos e serviços oferecidos na região. A forma de divulgação do serviço oferecido às empresas de pequeno, médio e grande porte, será através da própria vitrine de compras e contatos diretos com empresas que fazem parte do nicho de mercado que pretende ser atingido.

Padrões culturais

Para fazer uma análise de público, é preciso identificar que há dois tipos de consumidores. Como é uma empresa B2B, a Buy&Go venderá o seu produto para empresas que queiram atingir o consumidor final. Juntando as análises do estudo de público com o modelo de Schein (2009), é possível perceber que os consumidores finais são de idade jovem, de 15 até 28 anos que realizam compras online. Este público já tem conhecimento sobre a tecnologia do QR Code, porém o mesmo não é utilizado com frequência.

Os consumidores que realizam compras online precisam de tecnologias e empresas que passam confiança. Nos últimos anos a confiança em compras online aumentou, sendo que 8 entre 10 consumidores consideram seguras as aquisições por e-commerce⁵. Estes podem ser considerados como os fatores visíveis da cultura, ou seja, o ponto relacionado aos **artefatos** de Schein (2009). As empresas e tecnologias de marketing e e-commerce devem ser de fato seguras, inovadoras e com um apelo sempre mais próximo ao cliente.

Proporcionar a melhor experiência possível em qualquer zona de contato, seja digital ou físico é o que mais incentiva o comportamento no futuro. O foco está na experiência dos clientes: Como os clientes navegam ou transitam na loja, onde é que eles param, para quais lugares eles olham. Estes detalhes mais intrínsecos podem ser considerados como **pressupostos** partilhados. Novas tecnologias incentivam ainda mais o consumidor a prestar maior atenção no e-commerce. Algumas empresas já estão utilizando, por exemplo, a tecnologia de realidade aumentada para anúncios⁶.

A empresa Buy&Go possuirá uma tecnologia já situada no mercado e que tem uma ótima recepção em outros países, porém pouco explorada no Brasil. Há de fato

⁵ <http://www.bitmag.com.br/>

⁶ <http://ipnews.com.br/>

uma possibilidade de esta tecnologia crescer, pois há relatos de que até mesmo no âmbito da política essa tecnologia será usada.

As **normas e valores** serão estabelecidas para direcionar os objetivos da empresa a seus funcionários. Pensando nisso, estabelecerá seus padrões culturais de acordo com a visão e missão pré-estabelecidas. A interatividade, comunicação, dinamismo e transparência entre os funcionários serão importantes para troca de informações e experiências, pois ajudará para que a prestação de serviços seja realizada com excelência e agilidade.

2.1.1.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa

Estudo dos padrões de compra

Aplicando o estudo do processo de decisão de compra, a Buy&Go terá:

Reconhecimento do problema/necessidade: O processo de decisão de compra tem início no momento em que o cliente percebe que há um problema a ser resolvido ou uma necessidade a ser satisfeita, tendo isto em vista, a Buy&Go tem como proposta trabalhar com pequenas, médias e grandes empresas. A divulgação de produtos e serviços acompanhada de resultados financeiros positivos.

Busca de informação: Atualmente as empresas já dispõem de algumas opções de divulgação de seus produtos/serviços, como por exemplo, através de panfletagem, e-mail, mídia local (estações de rádio, TV e jornais de comércio) entre outros. A Buy&Go oferecerá um novo conceito de divulgação e compras integrado por meio do uso da tecnologia QR Code, que será capaz de proporcionar maior agilidade e resultados para os consumidores finais.

Avaliação das alternativas: Ao realizar um método de avaliação entre as atuais alternativas de divulgação e com a proposta de serviço que será oferecida pela Buy&Go, é notório algumas vantagens para a empresa contratante que compensam o investimento nessa nova plataforma de propagação. Entre elas podemos mencionar: a agilidade na qual o consumidor final obtém, por meio da tecnologia QR Code, o seu produto; a capacidade ainda maior e mais assertiva do público alvo da empresa contratante; a utilização da vitrine virtual de modo dinâmico e interativo capaz de proporcionar uma experiência única aos consumidores finais.

A compra: Para que o processo de compra seja ainda mais atraente para os clientes, a Buy&Go, irá aceitar como formas de pagamento, boletos bancários e cartões de crédito e débitos online.

Avaliação do produto: A fim de alinhar os interesses dos consumidores finais aos da empresa contratante, a Buy&Go, deverá adotar diferentes meios para obter informações referentes ao desempenho do serviço prestado. Entre as ferramentas é possível citar: questionários via e-mail, plataformas de editoria de opiniões e por fim, através das redes sociais. A Buy&Go deverá adotar esses canais de forma estratégica, onde os principais objetivos serão: solucionar eventuais problemas e criar um relacionamento agradável com o público-alvo.

Disciplina de valor

Existem três pontos fundamentais que permitem a uma organização entregar valor a seus clientes, são eles:

Excelência operacional – Onde a empresa busca os custos operacionais ideais;

Liderança de produto – A empresa tende a oferecer o melhor produto, com tecnologia de última geração, sendo o pioneiro;

Intimidade com o cliente – Oferecer a melhor solução global sendo o mais confiável e o que responde da melhor maneira às necessidades dos clientes.

Após a análise, é possível identificar que a Buy&Go se enquadra em Liderança de produto, pois será a primeira no mercado brasileiro a lançar este modelo de compras online, através da leitura de um QR Code.

2.1.1.4 Previsão e mensuração da demanda

Análise do macro ambiente

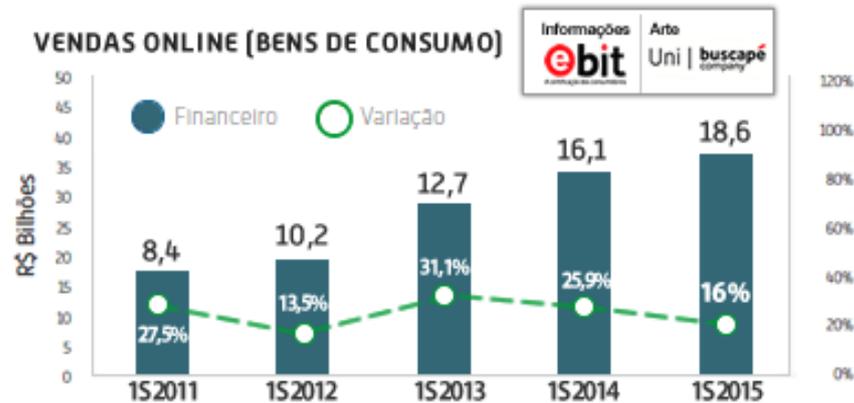
O Brasil passa por um momento muito interessante na área de marketing, pois cada vez mais as empresas têm buscado uma posição de destaque entre seus concorrentes, e formas de tornarem seu negócio mais interativo e prático.

Comparando os resultados de outros setores do varejo brasileiro, no primeiro semestre de 2015, o mercado de *e-commerce* registrou aumento de faturamento. O número de pedidos teve baixa, mas ainda assim, foi observado um aumento do valor

médio das compras (13%)⁷, o que demonstra que o consumidor que compra online passou a prezar pela qualidade, deixando para trás grandes quantidades produtos.

No gráfico 8, é possível identificar o crescimento do faturamento de vendas online nos seis primeiros meses de 2015. Considerando o histórico dos últimos anos, esse número só tem aumentado.

Gráfico 8 – Vendas online



Fonte: Kinghost, 2015⁸.

De acordo com os estudos feitos pela academia de marketing, uma das tendências do marketing digital em 2016 que parece mais forte, em termos de participação setorial é o aumento significativo da presença de pequenas e médias empresas no mercado online.

Segundo pesquisa feita pela Coupfy⁹, as compras por celulares e tablets, mais conhecida por mobile commerce, devem crescer 42% até o final de 2016. Só no primeiro semestre de 2015, o volume de compras por dispositivos móveis cresceu 10,1% se comparado ao ano anterior.

De acordo com o instituto de pesquisa Marplan¹⁰, as classes A e B ainda são maioria nas compras eletrônicas com 72%, sendo 38% de São Paulo, 28% do Rio de Janeiro e 10% de Belo Horizonte.

Considerando somente a faixa etária dos 20 aos 39 anos, 58% compram online, sendo que 43% são da classe B e 55% do sexo masculino. Eles gostam de tecnologia, funcionalidade e praticidade. Na faixa abaixo dos 19 anos, 21% compram online e, entre 40 e 59 anos, 17% utilizam o *e-commerce* para adquirir produtos e serviços.

⁷ <https://www.kinghost.com.br/blog/2015/08/seu-negocio-esta-pronto-para-comecar-a-vender-online/>

⁸ <https://www.kinghost.com.br/blog/2015/08/seu-negocio-esta-pronto-para-comecar-a-vender-online/>

⁹ <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-para-lojas-virtuais-em-2016/>

¹⁰ <http://oglobo.globo.com/sociedade/solucoes-e-commerce/classes-e-sao-as-que-mais-compram-online-no-pais-18094485>

Delimitação do market-share

A Buy&Go tem como cliente empresas que buscam uma maior visibilidade para impulsionar as vendas. No cenário atual, os setores varejistas e vestuário sofreram retração e passam por dificuldade. Segundo matéria publicada pela Valor Econômico¹¹ o volume de vendas do varejo acumulou perda de 7,3%, em comparação com 2015.

Logo seria interessante para empresas desse segmento, utilizar a proposta de serviço que a Buy&Go irá oferecer, pois será um método de venda que proporcionará uma aproximação entre empresas e consumidores finais e também, um meio de captação de novos clientes sem a necessidade de um alto investimento em divulgações. Com isto, *market-share* da Buy&Go será de 100% por ser um produto inovador sem concorrentes diretos.

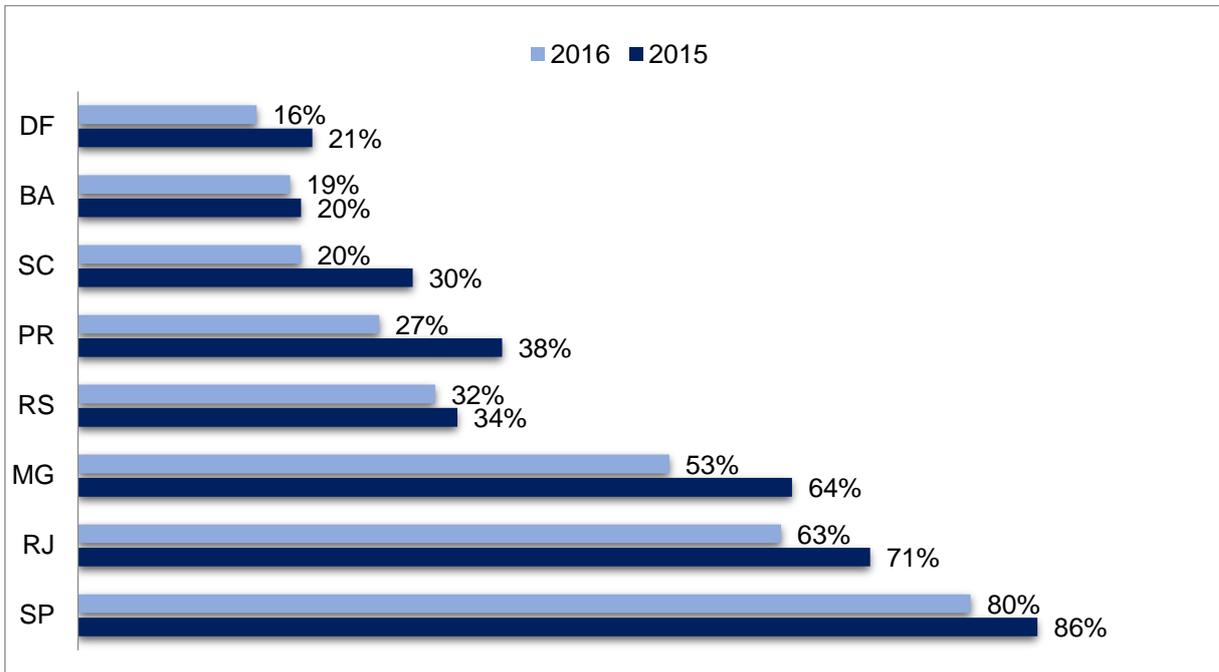
Estimativas da demanda corrente e futura

A Buy&Go, baseada em pesquisa realizada em Junho de 2016 pelo SEBRAE em parceria com a E-Commerce Brasil¹², com uma amostra total de 2.781 pessoas entrevistadas, sendo 800 delas empresas que possuem e-commerce, pode constatar que mesmo diante da pequena retração encontrada na demanda atual, entre os anos de 2015 e 2016, mercado no setor de comércio online continua aquecido, como mostra o gráfico 9.

¹¹ <http://www.valor.com.br/brasil/4631777/queda-nas-vendas-do-varejo-se-intensificou-ate-maio-aponta-ibge>

¹² <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/confira-os-resultados-da-3a-pesquisa-nacional-do-varejo-realizada-pelo-e-commerce-brasil-e-sebrae/>

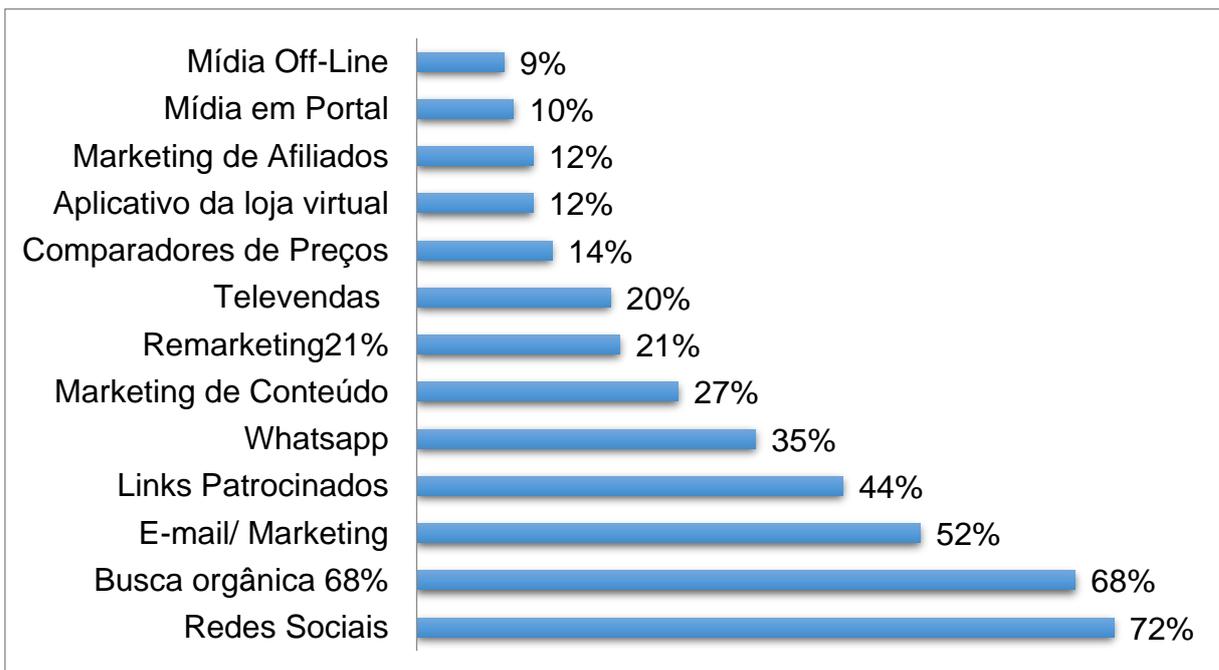
Gráfico 9 – Relação entre a demanda corrente de 2016 e 2015



Fonte: E-Commerce Brasil e Sebrae, 2016.

O estudo indica que um dos canais com menos parcela na concretização das vendas online é o de aplicativo da loja virtual da empresa, como pode ser visto no gráfico 10, com apenas 12% da fatia, justamente o nicho em que a Buy&Go buscará inovar e ampliar a margem de vendas.

Gráfico 10 – Principais meios para concretização de vendas

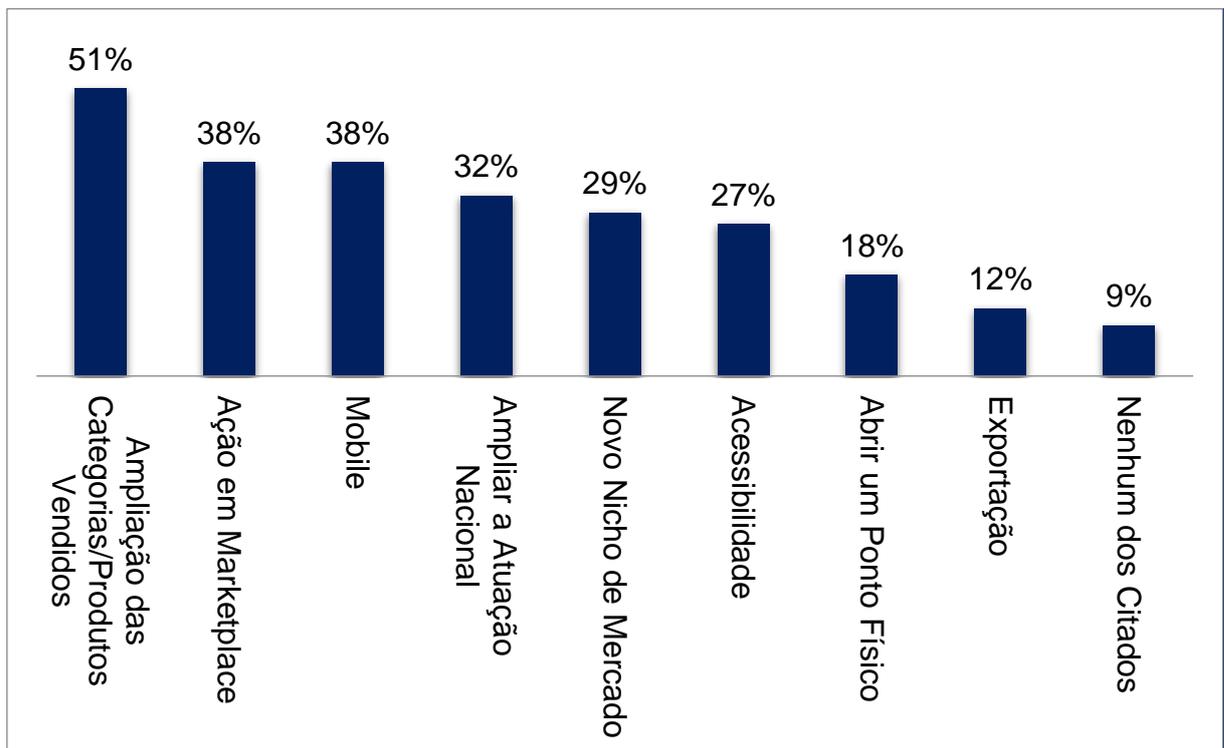


Fonte: E-Commerce Brasil e Sebrae, 2016.

Em análise feita através dos dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com a E-Commerce Brasil¹³, é possível concluir que para demanda futura, há indicativos de que haverá aumento significativo, conseqüente dos fortes investimentos das empresas, com foco na expansão dos produtos vendidos e ampliação das categorias e com grande olhar para o canal Mobile.

Ao serem questionados sobre futuros investimentos para os próximos anos, as empresas apresentaram estes resultados descritos no gráfico 11.

Gráfico 11 – Investimentos para os próximos anos



Fonte: E-Commerce Brasil e Sebrae, 2016.

Por fim a projeção de demanda corrente, segundo a pesquisa realizada pela E-Commerce¹⁴, é de aproximadamente R\$56.800.000,00 para o e-commerce em geral. Já com relação as vendas via mobile, a representatividade é de 30% deste valor, ou seja, R\$17.040.000,00. Com relação a demanda futura a expectativa, de acordo com o SEBRAE¹⁵, é de um crescimento de 5% anual no Brasil até 2018.

¹³ <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/confira-os-resultados-da-3a-pesquisa-nacional-do-varejo-realizada-pelo-e-commerce-brasil-e-sebrae/>

¹⁴ <http://site.dotstore.com.br/loja-virtual/e-commerce-2016-projecao-de-r568-bilhoes-em-faturamento/>

¹⁵ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fique-por-dentro-das-perspectivas-e-tendencias-para-o-e-commerce,05086a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

2.1.1.5 Análise da pesquisa de campo para validação do conceito do negócio com os consumidores

Foi conduzida uma pesquisa exploratória do tipo quantitativa em que o principal objetivo era avaliar a aceitação do novo conceito de negócio.

A pesquisa foi realizada na última quinzena de Agosto de 2016 com aproximadamente 200 respondentes. Foi constatado que jovens entre as faixas de 15 a 28 anos com renda de 2 a 4 salários mínimos costumam realizar compras online pelo menos uma vez a cada dois meses, representando 38,7% dos respondentes.

As compras online são normalmente realizadas para adquirir aparelhos eletrônicos (64,6%), ingressos para entretenimento (58,4%) e vestuário (52,8%). Para a consulta dos dados, verifique o Gráfico 5 – Tipos de compras.

Nessa pesquisa de mercado, foi notório que 80,4% dos respondentes estão habituados a realizar compras online através de sites confiáveis. Desde percentual, 89,4% dos entrevistados utilizariam uma plataforma de compras online para adquirir bens e serviços pela leitura de um QR Code (Vide Gráfico 7 – Utilização da Buy&Go). Sendo assim, é possível identificar uma oportunidade de mercado.

2.1.2 Análise do modelo das cinco forças competitivas de Porter

2.1.2.1 Estudo dos concorrentes

A Buy&Go será uma empresa que tem por finalidade a divulgação e a compra de produtos e serviços de uma forma mais efetiva e lucrativa, portanto, organizações que atuam com campanhas de divulgação seriam as principais concorrentes.

Os serviços prestados, por esses concorrentes podem assumir diversas formas como, por exemplo, propagandas vinculadas aos seguintes canais de comunicação: Televisão, jornal, revista, outdoor, páginas no Facebook, Instagram e até mesmo sites de busca como o Google.

Os preços praticados, pelas empresas que atuam neste mercado, são dos mais diversos, tendo um investimento inicial de R\$ 300,00 mensais, para anúncios realizados em terminais de ônibus (Região do ABC), e podendo atingir a marca de R\$ 500.000,00 para aqueles que são realizados em formas digitais na grande São Paulo.

Atualmente devido a era digital na qual a sociedade está inserida, muitos dos anúncios e divulgações são realizados em plataformas digitais/on-line, portanto, os

concorrentes podem estar em qualquer lugar. Quando é referido às empresas que optam pelo uso de outdoor e painéis os mesmos são expostos em locais onde há maior circulação de pessoas como, por exemplo, em avenidas e centros comerciais.

Realizando uma análise do mercado, no qual a Buy&Go estará inserida, é possível notar que há um número significativo de empresas que oferecem produtos/serviços similares. Embora esses serviços não sejam idênticos a proposta da Buy&Go, estas empresas, poderão competir pelos mesmos consumidores devido à similaridade entre eles, ou seja, são substitutos próximos.

Outro fator que deve ser considerado é a livre entrada e saída. As empresas que atuam neste ramo podem entrar e sair do mercado sem restrição alguma. E apesar do mercado ser competitivo as empresas detêm de um certo poder sobre o preço dos seus produtos/serviços, ainda que há uma semelhança, cada empresa tem a oportunidade de desenvolver um diferencial.

É relativamente fácil haver novos concorrentes, pois a tecnologia mesmo sendo diferente e pouco conhecida, é existente e já está disponível no mercado, porém a maioria das agências de marketing e publicidade possuem seu foco em algo específico, como mídias online ou mídias off-line. A Buy&Go será capaz de integrar os dois canais de divulgação mencionados através de sua vitrine virtual e o uso da tecnologia QR Code.

2.1.2.2 Estudo dos fornecedores

Os fornecedores da Buy&Go serão de suma importância para a excelência do serviço. Em primeiro lugar, a AWS, será um dos principais fornecedores para a hospedagem do aplicativo, ou seja, a empresa deve oferecer um ambiente virtual no qual o App será armazenado. A AWS possui um poder de barganha moderado, já que existem diversas outras empresas com estes serviços, no entanto foi escolhida pela facilidade de execução, e pela oportunidade de utilizar 1 ano gratuitamente.

Já a QRCode-Generator.de Suite, será utilizada para gerar os QR Codes de cada produto direcionando para a compra, sendo este o diferencial da empresa. Seu poder de negociação é baixo, existem diversos outros sites que também geram os QR Codes gratuitamente. O aplicativo para a leitura dos QR Codes será disponibilizado nas duas *mobile stores* existentes, a AppleStore e o Google Play, o poder de barganha destes dois é extremamente alto, pois eles são os dois maiores e mais utilizados no mercado.

O poder de barganha do fornecedor é baixo, pois para a criação do aplicativo existem inúmeros programadores e até mesmo aplicativos já existentes que realizam a mesma função e com um valor base, portanto para isso é possível conseguir um preço específico para a montagem e desenvolvimento tecnológico. Para a vitrine virtual, a negociação é baixa, pois há diversos fornecedores que possuem o mesmo serviço, já que não é algo diferente ou produtos com difícil acesso.

2.1.2.3 Estudo da barganha dos consumidores

Conforme relatado através das pesquisas de mercado e do estudo das 5 forças de Porter, a área de marketing nos últimos anos tem crescido relativamente devido à busca das empresas por uma forma de venda prática e interativa.

Tendo em vista o consumidor final, o mesmo deterá de um alto poder de barganha, já que existem outros meios para a realização de compras. No modelo B2B, as empresas contratantes também possuirão um poder de barganha alto, já que há outros meios de divulgar o produto, porém a Buy&Go utilizará como defesa, a inovação do marketing empregado, que envolverá maior contato com o consumidor final e mais um meio de divulgação de marca da empresa contratante.

2.1.2.4 Estudo de novos entrantes

Em relação ao mercado de vendas online, a empresa atuará com uma plataforma de compras inovadora. Há concorrência em outros canais com outros formatos, como as mídias sociais, onde há grande utilização por parte dos clientes, que buscam o serviço para fazer divulgação de seus produtos.

A Buy&Go buscará um nicho pouco explorado, através da utilização de vitrines virtuais instaladas em pontos estratégicos, realizando a divulgação e conectando o consumidor final com os produtos e promoções disponibilizados pelas empresas contratantes.

A Buy&Go possuirá vantagem competitiva sobre as demais empresas de divulgação em ambientes públicos e privados; o seu grande diferencial em relação às placas e cartazes de divulgação, será a interação entre o consumidor final e a vitrine virtual, através da leitura do QR Code pelo App instalado no *smartphone* e a diversidade e variedade de anúncios em um mesmo ambiente.

2.1.2.5 Estudo de substitutos

Os produtos que se destacam como substitutos, são outras mídias como: TV, jornal, internet e revistas, pois são outros meios que os consumidores podem utilizar para realizar compras suprindo suas necessidades. Já como substitutos indiretos é possível considerar também os outdoors como sendo meio de divulgação.

Há uma nova tecnologia conhecida como *touchcode*, que difere do QR code utilizado pela Buy&Go. Essa poderá ser considerada futuramente pela Buy&Go como uma evolução ou um agregado dos serviços. O *touchcode* possui como base uma tinta eletrônica, invisível aos olhos e que pode ser aplicada a qualquer produto ou embalagem.

Quando essa tinta entra em contato com o *touchscreen* do aparelho, as informações contidas na mensagem são transferidas para o dispositivo, que pode direcionar você para um site, um vídeo, um novo produto ou alguma vantagem exclusiva.

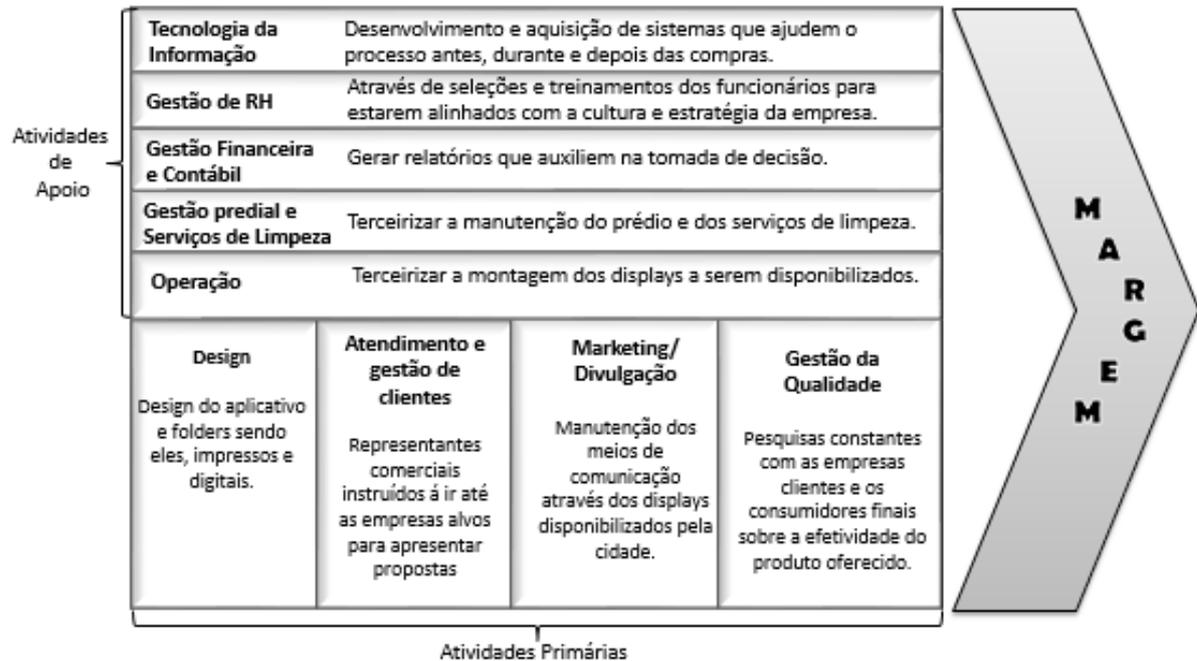
2.2 Delimitação da estratégia organizacional

2.2.1 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva da Buy&Go será a atuação no segmento de comunicação trazendo a possibilidade de realizar vendas e compras online, ou seja, ela proporcionará uma interatividade e uma aproximação entre a oferta dos produtores e a demanda interessada em obter os produtos. Isso é um movimento conhecido pelo mercado.

Com as facilidades da tecnologia e dos aparelhos portáteis, esta relação mais próxima, que as empresas buscam e os consumidores também, acaba sendo necessária e a Buy&Go tem como proposta ser um intermediador para que esta aproximação aconteça. Na Figura 1, a cadeia de valor de Porter da Buy&Go.

Figura 1 – Cadeia de Valor



Fonte: Os autores, 2016.

A empresa tem como atividades primárias a criação e gerenciamento da plataforma utilizada para direcionar para os sites de compras das empresas contratantes, assim como sua própria divulgação e manutenção das vitrines virtuais instaladas pelo Grande ABC. Há também como atividade principal a instrução dos representantes comerciais para obter uma melhor abordagem e gerenciar a carteira de clientes.

As atividades apoio de gerenciamento de relatórios contábeis, desenvolvimento e aquisições de sistemas de segurança da informação e treinamentos para demais funções na empresa, a própria Buy&Go irá realizar para manter a qualidade esperada nos processos. As atividades de limpeza e construção das vitrines virtuais, pode ser terceirizada para diminuir a relação dos gastos.

2.2.2 Mapa estratégico (Balanced Scorecard)

Com o Balance ScoreCard, foram desenvolvidas etapas para o crescimento da empresa, com foco em passar o *Break Even*, melhorar a experiência do cliente com satisfação, atendimento e eficiência, desenvolver habilidades e conhecimento da equipe e processos internos. O Balanced Scorecard pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 – Balanced Scorecard

| <i>Perspectiva Financeira</i> | <i>Indicador Financeiro</i> |
|--|--|
| Aumentar Receitas Ampliar Mix de Receita Redução de custos Aumentar Lucro Líquido | <ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de Caixa; • Retorno sobre o investimento (ROI); • Mudança dos custos fixos e variáveis; • Aumento da Receita. |
| <i>Perspectiva de Clientes</i> | <i>Indicador Clientes</i> |
| Aumentar nível de satisfação Aumentar nível de satisfação pós-vendas Aumentar quantidade de venda Aumentar número de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade na entrega; • Reclamações dos clientes/ano; • Participação de Mercado; • Retenção de clientes; • Profundidade do relacionamento. |
| <i>Perspectiva de Aprendizagem</i> | <i>Indicador Aprendizagem</i> |
| Desenvolver habilidades novas Diminuir reclamações trabalhistas Aumentar conhecimento Diminuir Rotatividade | <ul style="list-style-type: none"> • Índices de renovação dos produtos; • Desenvolvimento de Processos Internos; • Horas de treinamento /funcionário/ano. • Índice de Satisfação dos funcionários; |
| <i>Perspectiva de Processos Internos</i> | <i>Indicador Interno</i> |
| Atendimento Eficiente Minimizar problemas operacionais Criar serviços inovadores Compreender nossos clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade; • Taxa de erros de serviços; • Receita gerada por novos produtos; • Horas passadas com o cliente; • Tempo de atendimento à solicitações; |

Fonte: Os autores, 2016.

2.2.3 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

Atualmente muitos dos consumidores buscam por produtos e serviços capazes de agregar valor, ou seja, produtos e serviços que tenham inovação e que sejam diferenciados do que já é oferecido no mercado.

Em atenção a essas novas exigências do negócio, a Buy&Go será uma empresa que visa oferecer aos seus consumidores serviços com valor agregado através da associação entre a divulgação de um produto/serviço com uso e praticidade que é adquirida por meio do uso da tecnologia QR Code.

Essa tecnologia, tende a crescer nos próximos anos e segundo dados da pesquisa divulgada, pela Pitney Bowes¹⁶, o uso dos códigos de resposta rápida está sendo cada vez mais comum. Ela é capaz de vincular os canais tradicionais de divulgação com os digitais através de um dispositivo móvel que está se tornando o predileto dos consumidores: o aparelho celular.

Além dessa integração e praticidade, o QR Code, quando associado a uma campanha de marketing consistente, é capaz de: gerar resultados significantes e mensuráveis para as empresas; proporcionar uma experiência prazerosa entre a marca e o consumidor.

Inicialmente a Buy&Go deverá atuar na região do Grande ABC. Com isso definido e com base nos conceitos estipulados por Porter (1989; 2004), pode ser afirmado que a Buy&Go atuará com um posicionamento estratégico de diferenciação focalizada. Diante de todos os dados apresentados anteriormente, nota-se que a estratégia da Buy&Go será oferecer um serviço de vitrines virtuais, que permitem a efetuação da compra de determinados produtos simultaneamente a sua divulgação.

Entre os principais fatores que justificam a viabilidade é possível citar: Indicativos de que haverá aumento significativo dos investimentos das empresas, com foco na expansão dos produtos vendidos e ampliação das categorias com grande olhar para o canal Mobile; Segundo a E-Commerce¹⁷, as compras por celulares e tablets, mais conhecida por mobile commerce, devem crescer 42% até o final de 2016. Só no primeiro semestre de 2015, o volume de compras por dispositivos móveis cresceu 10,1% se comparado ao ano anterior; e por fim em uma pesquisa de mercado realizada pela Buy&Go, observou que 68% dos entrevistados já possuem conhecimento sobre a tecnologia e o sistema que será fornecido pela empresa, o acesso através do QR Code, onde haverá a oportunidade de explorar uma nova modelo de compras online, buscando maior praticidade e flexibilidade para os consumidores finais.

¹⁶ <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/expectativa-de-uso-do-qr-code-e-de-1-bilhao-de-usuarios-ate-2016-aponta-pesquisa>

¹⁷ <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-para-lojas-virtuais-em-2016/>

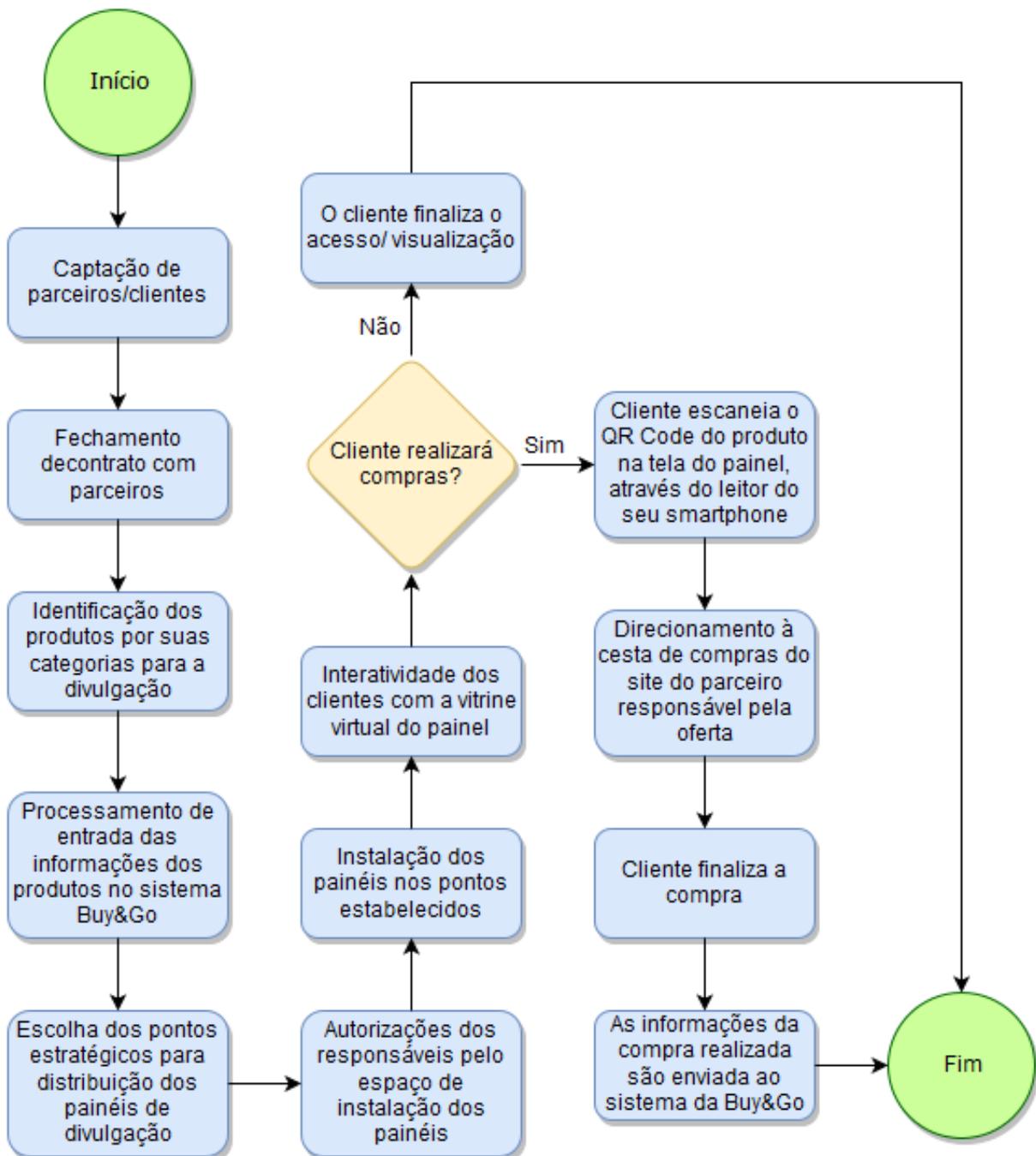
CAPÍTULO 3: VIABILIDADE OPERACIONAL

3.1 Plano Operacional

3.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

A seguir na figura 2 é apresentado o fluxograma dos processos operacionais da Buy&Go.

Figura 2 – Fluxograma dos processos operacionais



3.1.2 Layout ou arranjo físico

A Buy&Go possuirá um arranjo físico focado na criação e administração dos produtos. A empresa optará por terceirizar suas atividades de produção das vitrines virtuais. A montagem ficará por conta da Buy&Go no setor pré-determinado no Layout apresentado na Figura 3 - Layout.

A operação será baseada nos seguintes processos: identificar a quantidade de vitrines virtuais a ser utilizadas, de acordo com a demanda de ofertas das empresas contratantes do serviço; pesquisa e compra das vitrines virtuais; instalação e configuração do software da Buy&Go nos aparelhos; encaminhamento para a equipe de instalação nos pontos específicos determinados.

Ao chegarem na empresa, as vitrines virtuais serão armazenadas, após isso darão entrada para a montagem, onde serão instalados os softwares da Buy&Go, e configurados pela equipe de T.I., deixando-os prontos para a utilização e acesso dos consumidores finais. Após a instalação e configuração dos softwares, as vitrines virtuais vão para o estoque de distribuição, onde a equipe irá levar as vitrines virtuais aos locais estabelecidos para fazer a instalação, como visto na Figura 3.

Em sua estrutura, a Buy&Go possuirá uma área com sala para a presidência, finanças, P&D, T.I., marketing, sala de reuniões, compras, RH, almoxarifado, estoque de recebimento das vitrines, área de produção, onde as vitrines serão configurados, estoque de distribuição, onde as vitrines aguardam para serem enviados aos locais que serão instalados, almoxarifado e recepção, como ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Layout da empresa



Fonte: Os autores, 2016.

3.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A partir de projeções realizadas, a Buy&Go identificou valores importantes para o seu plano de negócios. De início a empresa disponibilizará de uma equipe comercial formada por 3 funcionários, voltados à prospecção de clientes, que atuarão em conjunto com o profissional de marketing, fazendo a divulgação por diversos canais.

Estes representantes comerciais ficarão responsáveis por fazer visitas e reuniões com clientes, com 2 visitas por dia para cada funcionário responsável, dando uma média de 120 clientes visitados por mês.

A Buy&Go disponibilizará inicialmente 35 vitrines virtuais distribuídas pela região do grande ABC (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra), sendo 5 vitrines em cada município, 1 na região central de cada cidade e outro negociado para locais de grande público, como shopping e grandes eventos, estações de trem.

Com uma média de 1 acesso a cada 3 minutos em uma vitrine virtual, a soma será de 20 acessos por hora, num período de 12 horas por dia serão 240 acessos, ao longo de um mês com 30 dias a somatória será de 7200 acessos por vitrine virtual, então com 35 vitrines virtuais, é possível obter uma média de 252.000 acessos às ofertas dos clientes, podendo aumentar dependendo do local instalado, por dias sazonais e comemorativos.

3.1.4 Plano de estocagem de materiais da organização

A Buy&Go possuirá um sistema de produção puxada, onde a produção das vitrines virtuais depende da demanda de ofertas dos clientes à serem contratadas. Por se tratar de uma produção puxada, a Buy&Go irá buscar reduzir ao máximo seu estoque, fazendo a produção das vitrines virtuais de acordo com o volume de ofertas dos clientes, e os segmentos das ofertas a serem divulgadas.

Com base no sistema de produção da empresa, a Buy&Go irá projetar seu estoque de modo cíclico, pois varia diretamente com o tamanho do lote envolvido.

A Buy&Go conseguirá manter o nível de estoque baixo, não necessitando fazer alto investimento em compras de vitrines virtuais para estocagem, tendo a flexibilidade de fazer o pedido no setor de compras de acordo com o volume de ofertas e divisão das categorias dos produtos.

3.1.5 Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço

O plano de logística e distribuição do serviço será realizado basicamente pelo just-in-time, que nada mais é que tudo deverá ser produzido, transportado ou comprado, assim que o serviço for contratado. A partir da contratação, será escolhido o ponto de exposição que melhor se adequa ao cliente e assim será criada a arte de apresentação, pela equipe de criação e logo em seguida será instalada no local. A instalação e retirada será realizada por um funcionário da Buy&Go.

3.1.6 Indicadores Chave de Performance ou KPI's

As chaves de performance da Buy&Go serão delimitadas pela área estratégica e divulgadas para todos os funcionários estarem alinhados com os objetivos. Na perspectiva financeira será utilizado como principal KPI o aumento de receitas para a empresa, por meio de fechamento de novos contratos e captação de novos clientes. Na perspectiva de clientes foi definido pela empresa que deverá ser aprimorado o aumento do nível de satisfação dos clientes através da pontualidade na entrega, profundidade nos relacionamentos e qualidade dos produtos.

Já na perspectiva de processos internos, a principal chave de performance será o atendimento eficiente, minimizando erros e defeitos nos produtos. Na perspectiva de aprendizagem o foco será aumentar o conhecimento dos funcionários, com treinamentos, o que irá gerar também um aumento de receita por funcionário para a empresa.

3.1.7 Política de controle de qualidade

A política de qualidade da empresa será baseada na ISO 9001, que é basicamente a melhoria contínua de processos e a satisfação dos clientes. A proposta da Buy&Go de qualidade será atender as necessidades dos clientes de maneira rápida e sempre propondo a inovação e diferenciação do mercado.

Como será uma empresa baseada em tecnologia, será necessário capacitar colaboradores e sempre buscar novidades no mercado, para inovar o serviço oferecido buscando a satisfação das empresas contratantes e os consumidores finais.

3.2 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

Em análise feita pela Buy&Go, sobre sua viabilidade operacional, constatou-se que o projeto desenvolvido pela empresa, o serviço em si em que ela está proposta a oferecer ao mercado, possui um diferencial e um atrativo do qual suas concorrentes não oferecem nem disponibilizam, ou seja, a oportunidade é de realização da compra no ato, deixando de ser um simples canal de divulgação em ambientes público ou privado.

A Buy&Go possuirá um arranjo físico visando eliminar procedimentos que não irão agregar valor, focando sempre em melhorias para uma boa concretização dos negócios, com base na criação e administração dos produtos. Optando por terceirizar o serviço em relação à aquisição das vitrines virtuais, para diminuição de custos, participando da criação e configuração do software das vitrines, do qual irá todo o projeto desenvolvido para cada cliente, fará também a realização da instalação das vitrines nos locais acordados.

É previsto uma projeção alinhada com o seu potencial, enquadrada dentro da capacidade de sua equipe, buscando estabilidade e crescimento para os próximos meses.

Com uma política de qualidade dentro das normas da ISO 9001, todos os funcionários precisam ter esse comprometimento alçado em seu perfil, sabendo que a qualidade do serviço da Buy&Go deve estar em todos os setores e à cada passo do desenvolvimento do serviço, melhoria continua dos processos.

O sistema operacional projetado e que será utilizado pela Buy&Go, foi o formato mais flexível, organizado, econômico e exequível dentre os formatos planejados e estudados para ser posto em prática, buscando sempre a melhor performance em a cada passo que o procedimento do serviço percorresse, até a sua execução final, ou seja a tramitação e viabilidade de compra pelo cliente final.

CAPÍTULO 4: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

4.1 Plano de Marketing: modelo dos 4 P's atualizados

4.1.1 Perfil médio do cliente consumidor

Como determinado anteriormente, a Buy&Go terá dois tipos de clientes sendo, a empresa contratante do serviço e os consumidores finais que realizaram as compras através da plataforma oferecida pela Buy&Go.

O perfil da empresa contratante do serviço são empresas interessadas em divulgar e obter um novo canal de vendas para expandir sua oferta no mercado, podendo ser de pequeno, médio ou grande porte.

O perfil do consumidor final será pessoas que realizam compras online que segundo site do Sebrae¹⁸, são 32% das pessoas que tem ensino superior completo que tem renda entre R\$ 1.000,00 e R\$3.000,00 (38%), com faixa etária de 35 a 49 anos.

4.1.2 Características principais dos produtos e serviços da Buy&Go

A Buy&Go trabalhará com pacotes de vitrines virtuais. O produto será avaliado com dois critérios básicos: aparência (vitrine de papel ou led) e acessibilidade da vitrine virtual (localização). Desta forma o produto terá um ciclo de vida com mais funcionalidade e o controle será feito através de manutenções no local da instalação por um próprio funcionário Buy&Go.

As instalações serão gradativas, realizadas primeiramente nos centros das cidades do ABC e irão expandir para as áreas residências, visando sempre atingir o maior número de pessoas que podem utilizar o meio de compra.

O Mix de produto será montado através do tipo de vitrine virtual, quantidade, localização e o período do aluguel. Para fins de auxiliar as empresas a tomarem a melhor decisão, foi desenvolvido um portfólio (vide Apêndice 3 Figura 8 – Portfólio) com seis opções dos pacotes oferecidos pela empresa. Se a empresa/cliente preferir, tem a opção para personalizar.

No momento da contratação do serviço, a empresa receberá um documento (vide Apêndice 4 Figura 10 – Termo de Contrato) para escolher qual tipo de vitrine

¹⁸ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-revela-o-perfil-do-consumidor-online,2dfa9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

virtual, dos dois modelos que a Buy&Go possui, ela prefere manter o anúncio. Nele irá conter a especificação da quantidade de vitrines e suas localidades.

4.1.3 Matriz BCG

É possível identificar na Matriz BCG ilustrada no Gráfico 12, qual o posicionamento atual da empresa e suas possibilidades de mercado para auxiliar os gestores a tomarem as melhores decisões.

Gráfico 12 - Matriz BCG



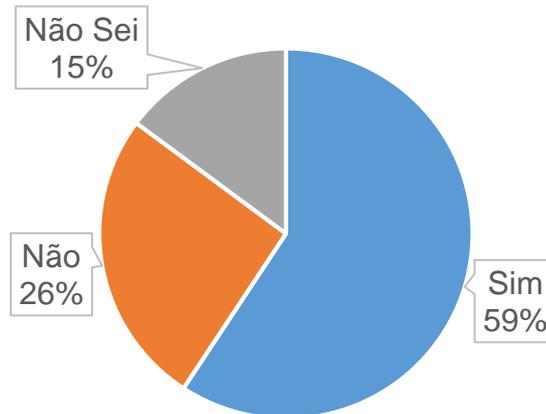
Fonte: Os autores, 2016.

A Buy&Go por ser uma empresa que estará entrando no mercado com uma proposta inovadora pode ser considerada no quadrante “em questionamento” visto que no começo haverá uma baixa participação do mercado dos seus produtos e está incerto sobre a aceitação do mercado de atuação.

Para fins de análise do portfólio dos pacotes das vitrines virtuais oferecidas, foi realizada uma pesquisa com caráter exploratório, com empresas de pequeno, médio e grande porte dos serviços de entretenimento, roupas e calçados, eletrônicos, viagens entre outros produtos que atuam na região do Grande ABC. A pesquisa obteve um total de 27 respondentes, sendo que 59% dos respondentes utilizaria a

plataforma de venda da Buy&Go como meio de divulgação e compra, como mostra o gráfico 13.

Gráfico 13 – Utilização da Buy&Go



Fonte: Os autores, 2016.

Com isso, é possível compreender que há uma grande possibilidade da Buy&Go aumentar sua participação de mercado.

4.1.4 Segmentação de mercado

A Buy&Go será uma empresa baseada em dois tipos de segmentação: geográfica, por atender as demandas das empresas que tem como estratégia o público alvo sendo os habitantes do Grande ABC Paulista e comportamental por buscar como consumidor, pessoas que costumam realizar compras online.

Com a segmentação do mercado, a empresa Buy&Go irá compreender quais empresas deve ter no seu portfólio de clientes para utilizar os serviços oferecidos.

Segundo a ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico)¹⁹, o comércio eletrônico tende a crescer em 18% em relação a 2015 e faturar R\$ 56,8 bilhões. Com as facilidades dos aparelhos portáteis em realizar compras, houve um aumento de 30% nos pedidos de compras online sendo uma ferramenta crucial para os varejistas.

O ano de 2016 deve registrar 190,9 milhões de pedidos em lojas virtuais com um valor médio de compra de R\$ 298,00. Sendo a tendência da maioria das compras

¹⁹ <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-brasileiro-deve-crescer-18-e-faturar-r-568-bilhoes-em-2016>

em um futuro próximo, a criação de um novo modelo de compras online é favorável a economia.

4.1.5 Determinação do preço

Para a determinação do preço dos modelos de vitrines virtuais disponibilizadas pela Buy&Go, é necessário entender a formação dos custos.

Para as vitrines impressas são considerados os custos médios na tabela 3:

Tabela 3 - Custo da Vitrine Impressa

| | Custos |
|----------------------------------|---------------------|
| Aluguel do espaço (média) | R\$ 350,00 |
| Custos fixos | R\$ 1.245,08 |
| Impressão | R\$ 30,00 |
| Instalação (média) | R\$ 30,00 |
| Manutenção (1x semana) | R\$ 20,00 |
| Custo Total | R\$ 1.675,08 |

Fonte: Os autores, 2016.

Para as vitrines virtuais de Led, os custos médios serão os expostos na tabela 4:

Tabela 4 - Custo da Vitrine de Led

| | Custos |
|----------------------------------|----------------------|
| Aluguel do espaço (média) | R\$ 11.000,00 |
| Custos fixos | R\$ 1.245,08 |
| Instalação | R\$ 50,00 |
| Manutenção (1x semana) | R\$ 50,00 |
| Custo Total | R\$ 12.345,08 |

Fonte: Os autores, 2016.

O custo da arte de criação da publicidade está incluso no custo fixo através do pagamento do salário do profissional de designer gráfico contrato pela Buy&Go. Após compreender os custos, é possível determinar o preço que será praticado pela empresa.

A forma escolhida para a determinação do preço foi através do mark-up²⁰, ou seja, o mesmo foi calculado através da cobertura dos custos mais a margem de lucro

²⁰ <http://euadministrador.com/como-calculiar-o-preco-de-venda-utilizando-o-markup-em-tres-passos-simples/>

desejada. As informações necessárias para a formação do preço das vitrines estão na tabela 5:

Tabela 5 - Mark-up

| CÁLCULO MARK-UP - VITRINE IMPRESSA | | CÁLCULO MARK-UP - VITRINE DIGITAL | |
|--|---------------------|--|----------------------|
| <i>Custo Vitrine Impressa</i> | R\$ 1.675,08 | <i>Custo Vitrine Digital</i> | R\$ 12.345,08 |
| <i>Impostos</i> | 27,25% | <i>Impostos</i> | 27,25% |
| <i>Comissão sobre vendas</i> | 3,00% | <i>Comissão</i> | 3% |
| <i>% Despesas Adm. Sobre o Faturamento</i> | 18,59% | <i>% Despesas Adm. Sobre o Faturamento</i> | 19% |
| <i>Lucro Pretendido</i> | 10,00% | <i>Lucro Pretendido</i> | 10% |
| <i>Custo Total de Vendas</i> | 58,84% | <i>Custo Total de Vendas</i> | 58,84% |
| <i>Mark-up divisor ((100-58,84)/100)</i> | 41,16% | <i>Mark-up divisor ((100-58,84)/100)</i> | 41,16% |
| <i>Preço de venda</i> | R\$ 4.069,68 | <i>Preço de venda</i> | R\$ 29.992,91 |

Fonte: Os autores, 2016.

É importante considerar que poderá haver variações nos custos, pois no fechamento do contrato será possível personalizar e adaptar o pacote de serviço de forma a atender da melhor maneira a necessidade da empresa contratante.

Pode-se citar como exemplo a manutenção, pois será oferecida uma visita por semana, mas caso a empresa queira aumentar a quantidade para duas ou mais visitas, será acrescido 10,00 reais no preço do contrato.

A localização da vitrine também pode acarretar em variações nos preços, pois as vitrines virtuais podem ser expostas em diversos ambientes, como por exemplo, shopping center, academias, estações, entre outros. Diante dessa situação o cálculo, do preço das vitrines, foi realizado através da média dos aluguéis dos espaços citados anteriormente.

Realizando uma análise com base nos preços praticados pelo metrô da cidade de São Paulo²¹, é possível observar que a Buy&Go irá atuar com preço acima comparado ao da empresa citada anteriormente. Esse aumento é justificado através da possibilidade que há de tornar o local da divulgação em um ponto de venda.

²¹ <http://www.metro.sp.gov.br/metro/negocios/midia/tabela-precos.aspx>

4.1.6 Estratégias promocionais

Através do atual plano de negócio e com base na análise do público alvo a Buy&Go poderá adotar diversas estratégias promocionais. Essa estratégia será de extrema importância já que o reconhecimento no mercado e a fidelização dos clientes é de total interesse da empresa.

Entre as estratégias promocionais a serem adotadas podem ser citadas:

A exibição do serviço a ser prestado, ou seja, a Buy&Go, fará uma demonstração de como funcionará a sua prestação de serviço, com a finalidade de despertar o interesse do consumidor a utilizar este método de compra ao invés de outros.

A abordagem através de contatos via e-mail, de um material (flyer e folder) capaz de apresentar a empresa e especificar suas atividades, de modo a chamar a atenção dos clientes.

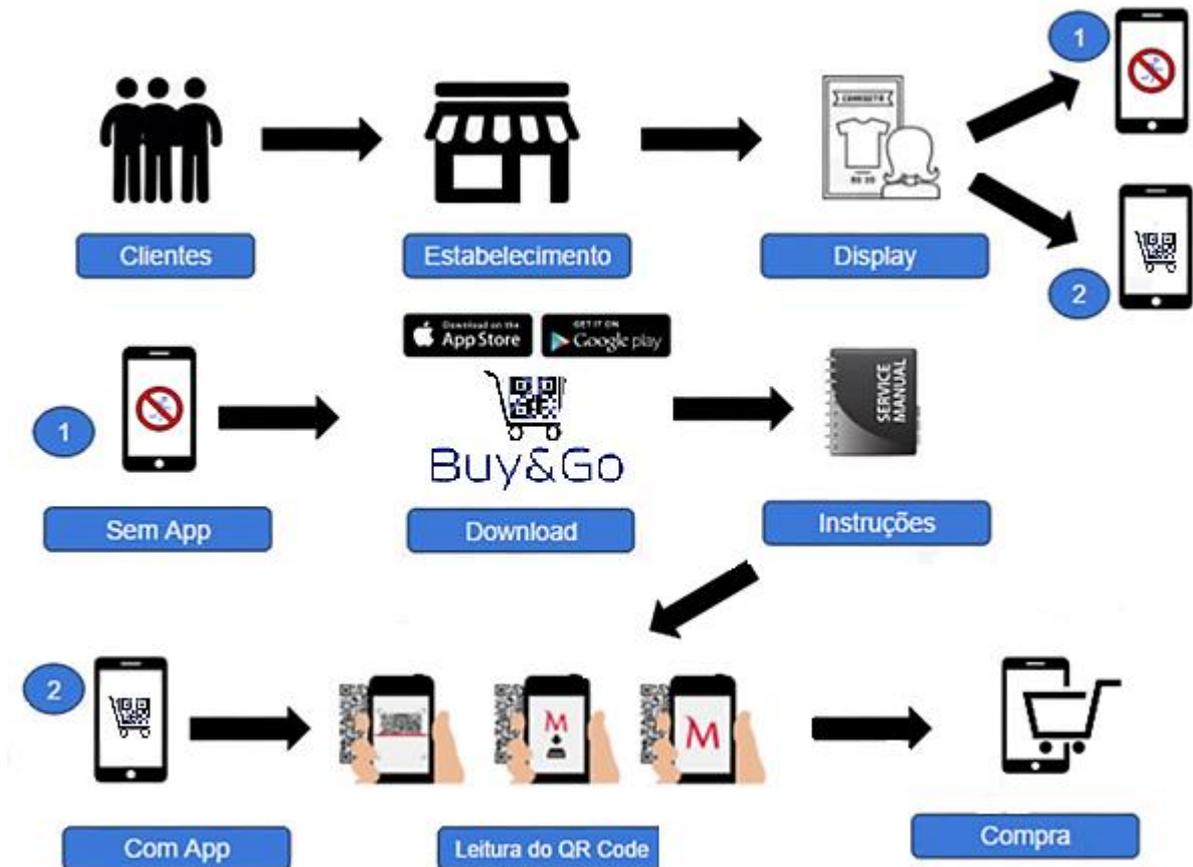
E por fim a empresa realizará a concessão de regalos (como por exemplo, agendas e chaveiros com personalização Buy&Go), pois será um dos meios o qual, a organização, deve adotar a fim de fixar a marca na mente do seu consumidor.

4.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes

O fluxograma de experiência de compra dos clientes será dividido em duas sequências, a B2B, para as empresas que vão divulgar seus produtos, e a B2C, para os consumidores finais. Para a B2B, a experiência é bem simples, pois a Buy&Go realizará uma negociação com cliente (essa negociação deve incluir detalhes como por exemplo, a localização da vitrine virtual, período de vigência do contrato e seus respectivos valores).

Com isso o cliente contratará os serviços e as compras serão feitas através do QR Code disponível no anúncio a ser disponibilizado. Portanto tendo em vista o processo de compra do cliente final (B2C), foi desenvolvido o fluxograma da figura 4:

Figura 4 - Fluxograma de experiência do cliente



Fonte: Os autores, 2016.

No fluxograma da Figura 4, o consumidor final irá até o estabelecimento onde a vitrine virtual estará disponível, verifica se o produto anunciado é de seu interesse, e caso seja, o mesmo possuirá uma explicação simples de o que fazer: Caso não tenha um aplicativo com leitor de QR Code (1), o consumidor verifica as instruções que estarão na vitrine virtual de como baixar e instalar no seu Smartphone o aplicativo Buy&Go.

Após o download, o aplicativo mostrará de forma simplificada como realizar a leitura do QR Code e quais são os próximos passos para a compra. Caso o consumidor já possua o App Buy&Go, o mesmo realizará a leitura. No final de ambos os casos, após a leitura de QR Code o consumidor será direcionado para o site da empresa anunciante, onde poderá ou não realizar a compra.

4.1.8 Estratégias de fidelização de clientes

Como dito no item 4.1.6, a Buy&Go implementará algumas estratégias promocionais, porém além disso, haverá estratégias de fidelização. A estratégia de fidelização será adotada através dos seguintes procedimentos:

Inicialmente todos os funcionários da área de vendas serão capacitados, através de treinamentos, a fim de atender os clientes de acordo com os princípios da empresa, ou seja, a plena satisfação do cliente, excelência no atendimento e prestação de serviço de qualidade serão primordiais durante o relacionamento com os mesmos.

A empresa também deve realizar fidelizações via aplicativo Buy&Go, ou seja, a cada compra, o consumidor receberá um ponto de acordo com o valor que foi gasto (Podemos citar como exemplo, uma compra de aproximadamente R\$100,00 será o equivalente a 100 pontos). Com determinada quantidade de pontos ele poderá trocar por um produto ou por descontos.

Também haverá programas de descontos ao indicar o aplicativo Buy&Go para outra pessoa. Quando um cliente recebe um convite e aceita, ele e a pessoa que enviou o convite recebem 5% de desconto em qualquer produto disponível nas vitrines virtuais da Buy&Go. É importante destacar que tais descontos e pontuações serão realizadas em um acordo entre a empresa contratante e a Buy&Go.

A empresa também incluirá no seu aplicativo um feedback para consolidar as sugestões dos clientes a fim de atender as demandas e necessidades do consumidor. Entre os principais quesitos a serem avaliados teremos: feedback relacionado a produtos, localização das vitrines virtuais, ao aplicativo, entre outros.

Sempre que realizar uma compra, o cliente poderá dar uma nota sobre como foi o processo de compra, para que assim possamos entender quais dificuldades foram encontradas durante o processo. E por fim a Buy&Go também utilizara, como informação de feedback, os modelos de avaliações fornecidos pelas lojas de App, como por exemplo, a Play Store, Windows Store e App Store.

4.1.9 Gestão da marca

4.1.9.1 Marca e logotipo

A seguir na Figura 5 é apresentado o Logotipo da empresa Buy&Go.

Figura 5 - Logotipo



Fonte: Os autores, 2016.

A criação da marca e do logotipo foi baseada em alguns aspectos de marketing. Foi utilizado o azul para demonstrar confiança, lealdade, inovação e segurança. A cor azul é muito utilizada para empresas de tecnologia, que focam em inovação e qualidade. O carrinho com o QR Code no interior é para reforçar a atividade fim da empresa, ou seja, a compra através da utilização da tecnologia QR Code, capaz de proporcionar praticidade na hora aquisição dos produtos.

O nome “Buy&Go” traduz-se “Compre e Vá” que demonstra a facilidade e a praticidade da empresa. O nome em si é simples, rápido e minimalista. Sites voltados a marketing citam que nomes estrangeiros chamam atenção se forem simples e fáceis de falar, que é o caso da Buy&Go. Outro fator é ser “web-friendly”, isto é, com maior facilidade em criar-se um website envolta a marca, que será: www.buyandgo.com.br. (Durante a criação de um website não é possível utilizar o caractere “&”, por essa razão utilizaremos a terminologia americana “and”).

4.1.9.2 Posicionamento da marca

O posicionamento de qualquer organização pode ser definido, como a imagem que o consumidor tem do produto, por aquilo que o produto e a empresa representam para ele. Além disto, é uma ação de extrema importância para a qualquer empresa, pois é capaz de expor sua diferenciação por meio de atributos reais ou simbólicos.

A divulgação de produtos e serviços são, muitas vezes, relacionados a gastos nos quais não geram resultados para a organização. No entanto essa visão aos poucos está sendo modificada, principalmente por aquelas empresas que já notaram a importância da realização de ações de marketing de forma estratégica.

Sendo assim, a Buy&Go buscará posicionar-se aliando a publicidade à inovação e rentabilidade. No entanto, o posicionamento inicialmente citado dever

passar por revisões periódicas a fim de atender as expectativas do público-alvo e com o objetivo de manter a sua competitividade no segmento.

4.1.9.3 Estratégia da marca

A Buy&Go oferecerá serviços com alto valor agregado, pois a mesma disponibiliza um meio de comunicação estratégica, do segmento de mídia exterior.

A constante busca pelo alto nível de atenção da audiência, uma divulgação com muito design, pioneirismo e inovação, a marca deverá atuar com um posicionamento estratégico de diferenciação focalizada e com isso a instituição será capaz de superar expectativas e criar a oportunidade de operar com uma margem de lucratividade superior ao do mercado.

4.2 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

Estudos de campo realizados pela empresa Kantar Ibope Media²², líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina, indicaram que os investimentos em publicidade no ano de 2015 somaram, aproximadamente, R\$132 bilhões no Brasil. Entre os meios que apresentaram maior participação temos: a TV (aberta e assinatura); Jornais; e pôr fim a vitrine virtual que alcançou R\$ 8,7 bilhões e participação de 6,6% no montante total.

Outra pesquisa realizada pela empresa eMarketer²³ indica que a receita com publicidade móvel, apenas no ano de 2016, deve crescer 110% no Brasil. Além deste crescimento o estudo indica que a publicidade móvel responderá por uma participação de 6% sobre os gastos com publicidade, quase que o dobro do ano de 2015, que foi de aproximadamente 3,2%.

Por fim o relatório, apresentado pelos analistas da empresa eMarketer, informa que o avanço da publicidade via mobile deve atingir dois dígitos a partir de 2017 e que até 2020 o mesmo deve representar 19,1% do total investido em publicidade.

Diante dos dados apresentados pode-se concluir que ao unir a divulgação com o uso da tecnologia QR Code (via mobile), a Buy&Go, terá a oportunidade de atuar em um segmento viável e lucrativo, pois como citado anteriormente o mercado

²² https://www.kantaribopemedia.com/wp-content/uploads/2014/09/Fact-sheet_Kantar-IBOPE-Media_site-1.pdf

²³ <http://www.mobiletime.com.br/28/03/2016/investimento-em-publicidade-movel-crescera-110-no-brasil-este-ano/436842/news.aspx>

apresenta um crescimento significativo, uma vez que a propaganda atualmente não é vista apenas como um gasto, mas sim um investimento, ou seja, algo que será produzido no presente e que irá apresentar resultados no médio e longo prazo.

CAPÍTULO 5: VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

5.1 Projeção de colaboradores

5.1.1 Atividades desempenhadas na empresa com base nos fluxogramas dos processos

Diante do fluxograma dos processos apresentado anteriormente a empresa deve desempenhar as seguintes atividades:

Durante a captação de parceiros/clientes o auxiliar administrativo irá promover um contato constante e produtivo com os clientes, por meio de ligações telefônicas, via e-mail, reuniões, entre outros. Essa atividade é de extrema importância, pois é o momento ideal para que a Buy&Go, informe a relevância de uma divulgação estratégica e desperte o interesse dos consumidores em adquirir a prestação de serviço.

No processo de fechamento de contrato com os clientes, a Buy&Go, deverá disponibilizar no documento todas as informações legais, como por exemplo: autorização do uso de imagem; valor e prazo de validade do contrato; o meio de divulgação que será utilizado; condição de pagamento; entre outros.

Com o contrato já estabelecido, entre as partes, o cliente deverá informar quais os produtos que serão divulgados e com isso o responsável pelo designer gráfico estará hábil para realizar a criação de artes e desenhos por meio do uso de programas como Photoshop, Adobe Premiere, entre outros.

Em seguida o analista de Marketing deverá processar as informações e realizar uma análise, um planejamento, no qual consiste em: entender o mercado consumidor para que a divulgação do produto esteja em um ponto estratégico onde há oportunidades de captar a audiência dos clientes como também executar uma divulgação e comunicação que apresente resultados efetivos.

Os pontos de divulgação não serão da Buy&Go, portanto, ao escolher o local (Shopping center, universidades, estações de ônibus, trens, entre outros), o representante comercial deverá realizar uma negociação com os proprietários do espaço para obter a autorização do uso do mesmo.

Após obter a autorização, o representante comercial deverá realizar a instalação das vitrines virtuais nos pontos que foram previamente negociados e escolhidos. Após a instalação os clientes já estarão aptos a realizar suas compras através da tecnologia QR Code.

Durante o processo de compra o QR Code deverá direcionar o consumidor diretamente para o site da empresa anunciante, portanto, todo o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve ser executado pela empresa contratante.

Por fim, a Buy&Go, através de um sistema interno (o qual será gerenciado e atualizado, periodicamente, pelos desenvolvedores de TI da empresa) terá o controle sobre todas as compras que foram executadas através do aplicativo leitor de código QR Code.

Com as informações adquiridas pela área de Vendas, o analista financeiro da empresa será capaz de realizar um controle adequado de todo o faturamento da empresa, ou seja, o mesmo será responsável pelo forecast e budget da Buy&Go.

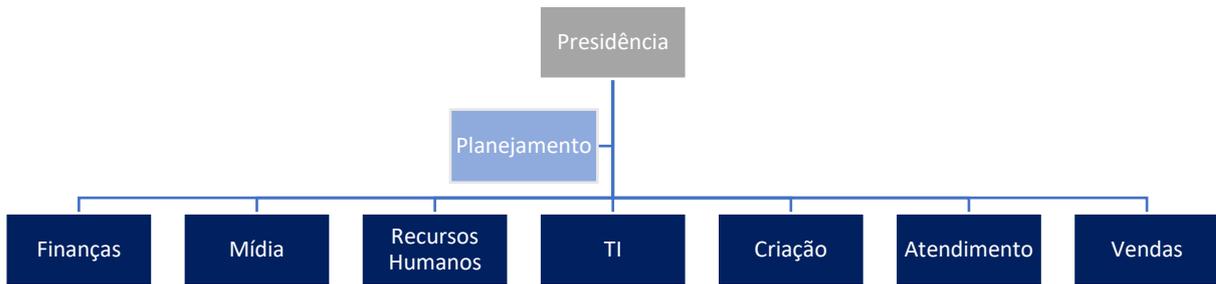
A partir disto o analista de planejamento estratégico deverá auxiliar na elaboração e revisão de todo o orçamento (de curto, médio e longo prazo) da empresa. Além disto, este profissional será responsável por acompanhar os indicadores, prestar assistência as demais áreas a fim de atender às solicitações de órgãos fiscalizadores, realizar simulações de resultados e por fim elaborar apresentações à presidência.

Com base nos dados fornecidos pela área de planejamento o presidente estará apto a realizar análises que o auxiliarão nas tomadas de decisão em todo o âmbito estratégico da empresa.

5.1.2 Organograma

Como a atuação será em um ambiente altamente dinâmico e competitivo que requer tomadas de decisão, em um curto espaço de tempo que o convencional, a Buy&Go, tenderá a ter uma estrutura hierárquica horizontal. Além da característica citada anteriormente, nota-se que o organograma apresentará um modelo funcional, pois as funções serão precisamente definidas, como pode ser observado na figura 6.

Figura 6 - Organograma



Fonte: Os autores, 2016.

5.1.3 Headcount

A partir da análise do plano operacional pode ser identificado a necessidade dos seguintes profissionais listados na Tabela 6 para execução das atividades:

Tabela 6 – Headcount

| Área | Qtde | Cargo |
|--------------|------|--------------------------|
| Presidência | 1 | Presidente |
| Planejamento | 1 | Analista de Planejamento |
| Finanças | 1 | Analista Financeiro |
| Mídia | 1 | Analista de Marketing |
| RH | 1 | Analista de RH |
| TI | 2 | Desenvolvedores |
| Criação | 2 | Designer Gráfico |
| Atendimento | 1 | Auxiliar Administrativo |
| Vendas | 3 | Representante Comercial |

Fonte: Os autores, 2016.

5.1.4 Necessidades de competências requeridas

Na Tabela 7 são descritas as competências necessárias para ocupar cada cargo na Buy&Go.

Tabela 7 – Competências dos cargos

| Cargo | Competências |
|--------------------------|---|
| Presidente | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Capacidade analítica e tomada de decisão; - Planejamento estratégico; |
| Analista de Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Capacidade analítica e tomada de decisão; - Planejamento tático; - Conhecimento em finanças, supply chain, relacionamento com o cliente e negociação. - Conhecimentos de ferramentas de BI; - Pacote Office em nível avançado. |
| Analista Financeiro | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Capacidade analítica; - Experiência com todas as rotinas fiscais, contábeis e financeiras; - Pacote Office em nível avançado. |
| Analista de Marketing | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Capacidade analítica; - Gestão de relacionamentos; - Experiência com mídias sociais e outros veículos de comunicação apropriados; - Comunicação interna e externa; - Pacote Office em nível avançado. |
| Analista de RH | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Capacidade analítica; - Gestão de relacionamentos; - Experiência com a rotina geral de RH; - Pacote Office em nível avançado. |
| Desenvolvedores | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Experiência em desenvolvimento híbrido (Android, iOS e Windows Phone); - Design (focado em UX e UI); - Conhecimento em Java e banco de dados. |
| Designer Gráfico | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior completo; - Dominar softwares de edição de imagens e vetores (Adobe Photoshop, Adobe Ilustrator e Corel Draw) |
| Auxiliar Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo; - Conhecimento em Pacote Office; - Organização; - Experiência com a rotina administrativa. |
| Representante Comercial | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo; - Gestão de relacionamentos; - Poder de negociação; - Orientação para satisfação do cliente - Experiência prévia na área de vendas; - Conhecimento em Pacote Office. |

5.2 Plano de gestão de pessoas

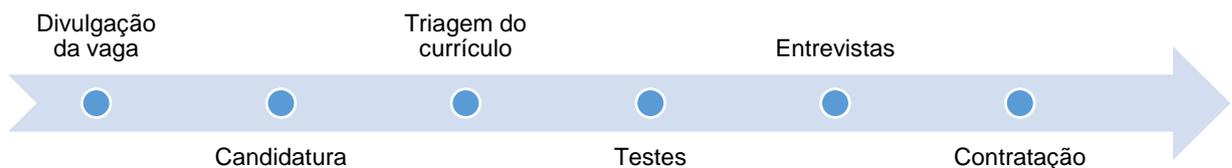
5.2.1 Recrutamento e seleção de colaboradores

A forma de recrutamento utilizada pela Buy&Go será o recrutamento externo, mas especificamente o eRecruitment, onde o processo é realizado via eletrônica, através da Internet. As vagas serão divulgadas de duas formas com o recrutamento on-line: através de sites dedicados a carreiras (LinkedIn e vagas.com) e através do site da empresa.

A primeira etapa do processo seletivo após as candidaturas será a triagem, onde o recrutador irá analisar o currículo do candidato e verificar se o perfil está adequado para a vaga. A seguir, passando pela triagem, o candidato será submetido a testes de conhecimento e desempenho. A terceira fase são as entrevistas (técnica e/ou gerencial), a parte mais importante do processo seletivo, onde se pode ter um contato maior com o candidato para verificar a qualificação, a motivação e o potencial dele para a vaga.

Se ocorrer a aprovação em todas as fases, o candidato estará aprovado para receber a carta oferta da empresa. O processo está representado na Figura 7.

Figura 7 – Processo seletivo



Fonte: Os autores, 2016.

5.2.2 Remuneração, curva salarial e a projeção de gastos com pessoas

Todos os funcionários da Buy&Go terão um salário fixo mensal de acordo com a CLT. Os benefícios oferecidos serão: vale refeição de R\$18,00 por dia, vale transporte integral e convênio médico Bradesco Saúde Empresarial no plano Top Nacional Enfermaria.

Na tabela 8 é possível ter uma visão geral dos gastos mensais com benefícios, considerando 22 dias úteis de trabalho. Por mês, será gasto R\$872,00 com benefícios para cada funcionário, e R\$11.336,00 na empresa toda com os 13 funcionários. O valor estipulado para o convênio médico é uma média, pois ele varia de acordo com a faixa etária.

Tabela 8 – Gastos com Benefícios dos funcionários

| Cargo | Qtde | Convênio Médico | | Vale Refeição | | Vale Transporte | |
|--------------------------|------|-----------------|---------------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------------|
| | | Individual | Total | Individual | Total | Individual | Total |
| Presidente | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 396,00 | R\$ 396,00 | R\$ 176,00 | R\$ 176,00 |
| Analista de Planejamento | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 396,00 | R\$ 396,00 | R\$ 176,00 | R\$ 176,00 |
| Analista Financeiro | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 396,00 | R\$ 396,00 | R\$ 176,00 | R\$ 176,00 |
| Analista de Marketing | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 396,00 | R\$ 396,00 | R\$ 176,00 | R\$ 176,00 |
| Analista de RH | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 396,00 | R\$ 396,00 | R\$ 176,00 | R\$ 176,00 |
| Desenvolvedores | 2 | R\$ 300,00 | R\$ 600,00 | R\$ 396,00 | R\$ 792,00 | R\$ 176,00 | R\$ 352,00 |
| Designer Gráfico | 2 | R\$ 300,00 | R\$ 600,00 | R\$ 396,00 | R\$ 792,00 | R\$ 176,00 | R\$ 352,00 |
| Auxiliar Administrativo | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 396,00 | R\$ 396,00 | R\$ 176,00 | R\$ 176,00 |
| Repres. Comercial | 3 | R\$ 300,00 | R\$ 900,00 | R\$ 396,00 | R\$ 1.188,00 | R\$ 176,00 | R\$ 528,00 |
| | | Total | R\$ 3.900,00 | Total | R\$ 5.148,00 | Total | R\$ 2.288,00 |

Fonte: Os autores, 2016.

Os cargos e salários da Buy&Go estão listados na Tabela 9:

Tabela 9 – Cargos e Salários

| Cargo | Salário |
|--------------------------|--------------|
| Presidente | R\$ 4.000,00 |
| Analista de Planejamento | R\$ 4.000,00 |
| Analista Financeiro | R\$ 3.000,00 |
| Analista de Marketing | R\$ 3.000,00 |
| Analista de RH | R\$ 3.000,00 |
| Desenvolvedores | R\$ 4.000,00 |
| Designer Gráfico | R\$ 2.000,00 |
| Auxiliar Administrativo | R\$ 1.000,00 |
| Repres. Comercial | R\$ 1.500,00 |

Fonte: Os autores, 2016.

Em cima destes salários, a Buy&Go terá um gasto mensal de R\$2.040,00 com o FGTS dos funcionários, sendo que ele deve ser 8% do salário bruto. E a partir de uma pesquisa no site LoveMondays²⁴, pode ser identificado que a média salarial para estes cargos, que pode ser visto na Tabela 10.

²⁴ <https://www.lovemondays.com.br/7>

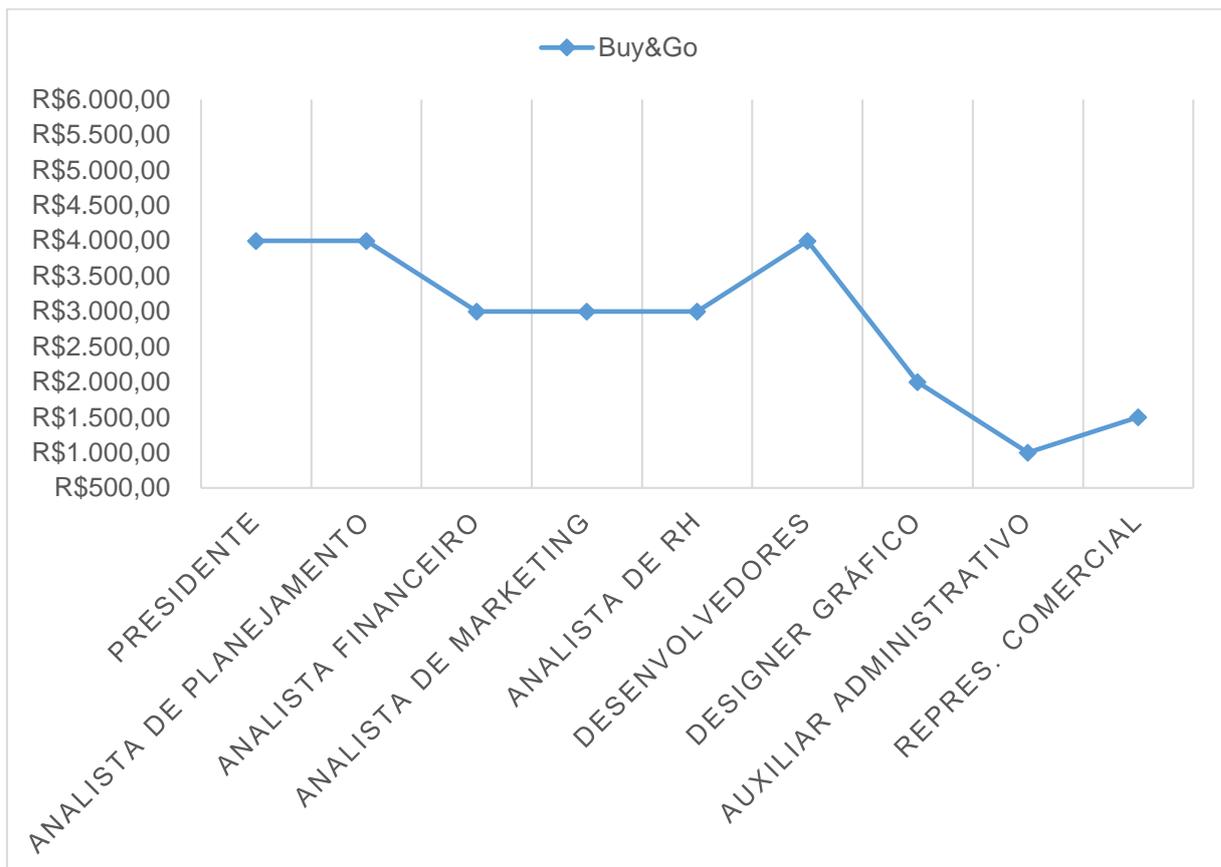
Tabela 10 – Cargos e Salários (média do mercado)

| Cargo | Salário |
|--------------------------|---------------|
| Presidente | R\$ 18.000,00 |
| Analista de Planejamento | R\$ 5.819,00 |
| Analista Financeiro | R\$ 3.471,00 |
| Analista de Marketing | R\$ 3.383,00 |
| Analista de RH | R\$ 3.314,00 |
| Desenvolvedores | R\$ 4.200,00 |
| Designer Gráfico | R\$ 2.304,00 |
| Auxiliar Administrativo | R\$ 1.377,00 |
| Repres. Comercial | R\$ 1.880,00 |

Fonte: Os autores, 2016.

Com estas informações, a Buy&Go pode definir sua Curva Salarial, apresentada no gráfico 14.

Gráfico 14 – Curva Salarial

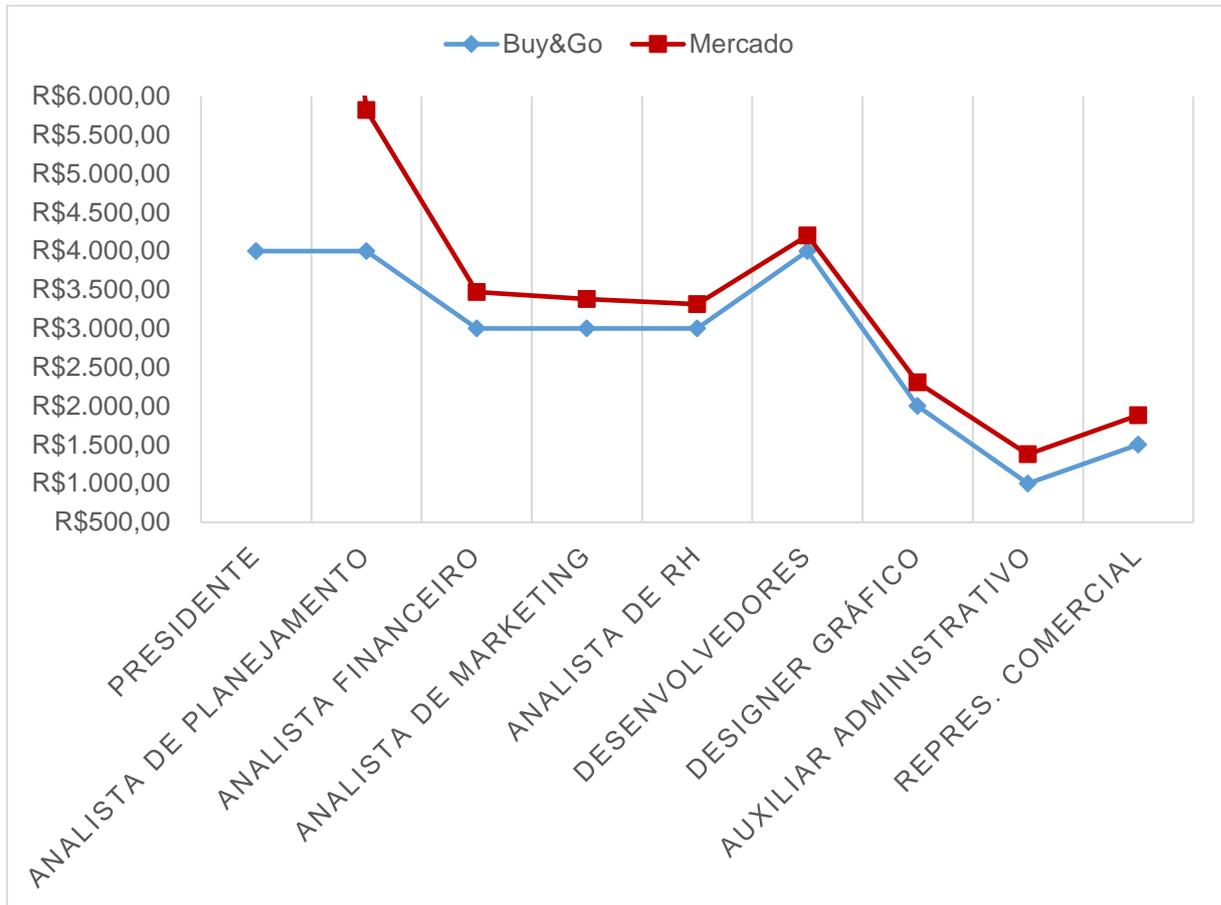


Fonte: Os autores, 2016.

Com a junção das duas faixas salariais, a da Buy&Go e a média do mercado, foi elaborado a comparação das duas curvas salarias. É claramente visto no gráfico 15 que a Buy&Go estará abaixo da média salarial em todos os cargos. Por ser uma

empresa que estará sendo lançada no mercado e sem rendimentos, não haverá um caixa muito grande para despesas com pessoas, então será buscado bons profissionais que aceitem esta faixa.

Gráfico 15 – Curva Salarial (comparação com o mercado)



Fonte: Os autores, 2016.

5.2.3 Políticas de treinamento e desenvolvimento

O treinamento é um processo de curto prazo que é utilizado para que as pessoas possam adquirir conhecimentos e habilidades técnicas, sendo que pode ser baseado em competências ou cargos. No desenvolvimento, já se aplica um processo de longo prazo onde o conhecimento conceituais e teóricos são gerenciados para propósitos genéricos.

A Buy&Go terá como foco seus treinamentos em ambos os tipos. Nos treinamentos de competências o objetivo será desenvolver uma habilidade agregando valor para a empresa e trazendo benefícios para o funcionário sendo que auxilia o profissional a atingir a eficiência exigida no seu trabalho. Já o treinamento baseado

em cargos será com o objetivo de preparar os funcionários para exercer uma função específica.

Os treinamentos da Buy&Go serão presenciais e a distância, com data e horário definido, dentro do horário de trabalho. Inicialmente, a empresa terá como proposta os seguintes treinamentos para os funcionários:

- Compliance na Buy&Go;
- Adobe Photoshop – técnicas avançadas;
- Marketing Digital: como agregar valor para a empresa.

A empresa segue o ciclo de treinamento exposto em Chiavenato (2009) que está pode ser visto no Anexo 1 – Gráfico 17 - Objetivos dos treinamentos.

As ações de desenvolvimento serão avaliação de desempenho com feedbacks periódicos (trimestralmente), ao avaliar o funcionário, a empresa conseguirá dizer exatamente em quais comportamentos e competências ele estará indo bem e o que precisa melhorar, assim os interesses de ambos estarão alinhados. Haverá também a pesquisa de clima organizacional, onde monitorando o ambiente de trabalho da empresa, será possível identificar pontos de insatisfação e, ao mesmo tempo, verificar os que agradam aos colaboradores.

5.2.4 Gastos com treinamento e desenvolvimento de pessoas

Inicialmente os gastos da Buy&Go com treinamentos e desenvolvimentos serão realizados da seguinte forma como na tabela 11:

Tabela 11 - Gastos com treinamentos

| | |
|--|--|
| <i>Compliance na Buy&Go</i> | Plataforma online ²⁵ - gratuita |
| <i>Adobe Photoshop – técnicas avançadas</i> | R\$ 1.338,56 |
| <i>Marketing Digital: como agregar valor para a empresa</i> | R\$ 2.960,00 |
| TOTAL | R\$ 4.298,56 |

Fonte: Os autores, 2016.

²⁵ <http://www.complianceweek.com.br/?cp=lec-gg&gclid=CNDgIeDKoNACFQclkQodInYESQ>

O curso de Adobe PhotoShop foi cotado pela Impacta Tecnologia²⁶ e o de Marketing Digital pela ComSchool²⁷. A empresa pretenderá investir em outros treinamentos conforme o levantamento de necessidades para melhoria da performance da empresa.

5.2.5 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo

A empresa terá um quadro de funcionários composto por 11 colaboradores. Com base nesse número reduzido, a Buy&Go estipulou que o índice de rotatividade e absenteísmo não poderá ultrapassar 10% do seu corpo de funcionário, para que a produtividade da empresa não seja prejudicada.

De acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE²⁸, publicada pelo site Estadão, a média de permanência de funcionário em uma empresa, no mercado brasileiro é de 3 anos

Em relação ao absenteísmo a Buy&Go terá uma carga de 8 horas diárias de trabalho conforme a CLT, durante 22 dias mensais. Sendo assim, somam-se 1936 mil horas mensais que deveriam ser trabalhadas contando todos os 11 funcionários da empresa.

Se ao longo de um mês, cada funcionário adquirir um total de 30 minutos não trabalhados, a Buy&Go terá 5 horas e 30 minutos de atraso mensal. E 2 funcionários faltarem um dia cada um no trabalho nesse período, teremos 8 horas não trabalhadas.

Ao somar todo o tempo desperdiçado, a Buy&Go identificou 13 horas e 30 minutos das 1936 horas de trabalho que estavam disponíveis.

Dividindo as 13 horas e 30 minutos desperdiçadas pela quantidade de horas que deveriam ser utilizadas, 1936 horas, e multiplicando por 100, encontramos o índice de absenteísmo no valor de 0,69%.

Podemos dizer que das 1936 horas a ser trabalhadas, a Buy&Go encontrou 0,7% de tempo desperdiçado.

²⁶http://www.impacta.com.br/curso/Photoshop-CS6-Modulo-l.php?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=Completo&utm_campaign=Photoshop&gclid=CIPe6vPKoNACFRIGkQoddx8Lqw

²⁷ <http://www.comschool.com.br/afiliado/adwords/curso-de-gestao-de-marketing-digital-de-alta-performance/p/>

²⁸ <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-fica-mais-tempo-no-emprego,185058e>

Através desse estudo, a Buy&Go irá estudar formas de diminuir ainda mais o nível de absenteísmo do quadro de seus funcionários, buscando aproveitar de forma mais efetiva seu tempo disponível, para melhorar a sua eficiência produtiva.

Em relação à rotatividade, a Buy&Go encontrou dados visto à seguir:

Com provável admissão de 3 funcionários, e demissão de 1 funcionário e com um quadro de funcionários.

Então somados os funcionários admitidos com os demitidos, temos 3 funcionários, dividido por 2, obtemos o valor de 1,5 que é a média de entrada e saída, com o valor encontrado de 1,5 dividindo pelo quadro de funcionários, multiplicado por 100, a Buy&Go obteve no período um valor de 13,63% de *turnover*.

5.2.6 Gastos com segurança do trabalho

Os gastos com segurança do trabalho são relativos ao PPRA e PCMSO que são estabelecidos com obrigatoriedade através das leis com o advento da lei 6.514 e artigo 7º inciso XXII da Constituição Federal. Eles são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Gastos com segurança do trabalho

| PPRA | PCMSO | Total |
|------------|------------|--------------|
| R\$ 500,00 | R\$ 500,00 | R\$ 1.000,00 |

Fonte: Os autores, 2016.

5.2.7 Modelo cultural da Buy&Go

De acordo com Hofstede (2001) o modelo cultural será da seguinte forma:

Curto prazo: A Buy&Go será uma empresa flexível pois oferecerá pacotes e formas de vendas diferentes às empresas.

Alta Incerteza: Pois o serviço prestado levará tempo para ter resultado mensurado.

Baixa distancia ao poder: por ser uma empresa flexível e de médio porte, seus funcionários terão contato direto com os gestores.

Coletivismo: Produto e venda no caso da Buy&Go estarão diretamente ligados, por isso, seus funcionários terão que trabalhar em conjunto.

5.3 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização

O recurso humano é uma das principais causas do sucesso ou fracasso de uma empresa, a qualificação profissional nos dias atuais é um diferencial fundamental no momento de oferecer seus serviços ao mercado.

Quando se fala em qualificação, automaticamente fala-se de conhecimento, trabalho e do profissional que saberá o que fazer dentro da exigência da empresa, que irá representa-la como uma empresa com nível de excelência.

Exigir e oferecer cursos técnicos, cursos de aperfeiçoamento hoje são imprescindíveis para fazer a diferença e atender a demanda dos clientes, no que diz respeito a comprar com rapidez, produto de excelência e entrega rápida.

Ter conteúdo intelectual, pessoas comprometidas com capacidades de inovação e com ambição de reinventar-se a cada dia, é sinônimo do que a Buy&Go será.

CAPÍTULO 6: VIABILIDADE FINANCEIRA

6.1 Plano Financeiro.

6.1.1 Indicadores e preceitos básicos usados para os cálculos financeiros

A necessidade média de estoque da Buy&Go será 0, pois como citado anteriormente no tópico 3.1.4, a empresa atuará no sistema Just in time, onde não há estoque do produto final. A vida útil dos bens para o cálculo da depreciação foi estipulada com base nas informações do Site Contábil²⁹.

Por conta da vitrine digital ter um elevado custo para os clientes, conforme exposto na Tabela 5 - Mark-up, foi considerado que o mix de produtos da Buy&Go ficará em 70% para as vitrines impressas e 30% para as vitrines digitais. Todos os impostos foram calculados a partir do enquadramento tributário da Buy&Go, o lucro presumido, que é composto por 8% de lucro presumido, 1,20% de IRPJ, 12% e 1,08% de CSLL.

Os cálculos com a mão de obra levam em conta os salários pagos para cada funcionário e os encargos sociais e trabalhistas que serão: INSS, FGTS, Provisões de Férias, 13º salário e Descanso Semanal Remunerado - DSR sobre os valores das remunerações pagas, somando assim 56,51% de encargos. Os representantes comerciais, além da remuneração fixa, receberão 3% de comissão em cima do valor de cada contrato fechado.

Ao realizar o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) e do fluxo de caixa da Buy&Go foi utilizado como investimento de referência o Título do Tesouro Direto Prefixado para 2023 (LTN), sendo a data de maturidade 01/01/2023, com rendimento bruto de 11,41%, cada título no valor de R\$ 516,26. Essas informações foram obtidas pela corretora de investimento Easynvest³⁰. Foi acrescida uma taxa de 2% devido ao risco, determinando então uma taxa média de atratividade (TMA) de 13,41%.

6.1.2 Investimento total

Neste tópico é possível ter uma visão ampla do total de investimento necessário para o negócio, sendo ele composto pelos investimentos descritos na tabela 13.

²⁹ <http://www.sitecontabil.com.br/noticias/artigo.php?id=1207>

³⁰ <https://www.easynvest.com.br/>

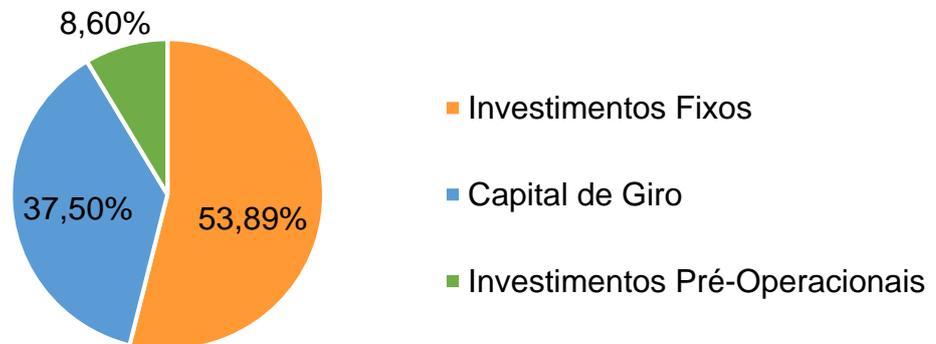
Tabela 13 - Investimento Total

| INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO) | | |
|--------------------------------|-----------------------|-------------|
| Descrição dos investimentos | Valor | % |
| Investimentos Fixos | R\$ 143.390,80 | 53,42% |
| Capital de Giro | R\$ 101.693,66 | 37,89% |
| Investimentos Pré-Operacionais | R\$ 23.329,00 | 8,69% |
| Total | R\$ 268.413,46 | 100% |

Fonte: Os autores, 2016.

Para melhor visualização da distribuição dos valores da tabela 13, visualize o gráfico 16.

Gráfico 16 - Investimento Total



Fonte: Os autores, 2016.

Investimentos fixos

Os investimentos fixos foram baseados nas necessidades básicas para o funcionamento do negócio. Foi realizada uma análise minuciosa de todos os itens necessários, evitando o desperdício, aumentando a eficiência e minimizando os custos. Para verificar todos os itens do investimento fixo vide a tabela 14.

Tabela 14 - Investimentos Fixos

| MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS | | | | |
|-------------------------|------------------------|------|----------------|-----------------------|
| | Descrição | Qtde | Valor Unitário | Total |
| 1 | Ar condicionado | 4 | R\$ 1.800,00 | R\$ 7.200,00 |
| 2 | Celulares corporativos | 3 | R\$ 1.200,00 | R\$ 3.600,00 |
| 3 | iMac | 2 | R\$ 15.000,00 | R\$ 30.000,00 |
| 4 | Impressora | 4 | R\$ 700,00 | R\$ 2.800,00 |
| 5 | MacBook | 9 | R\$ 7.500,00 | R\$ 67.500,00 |
| 6 | Mouse | 11 | R\$ 50,00 | R\$ 550,00 |
| 7 | Projetor | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| 8 | Roteador | 2 | R\$ 140,00 | R\$ 280,00 |
| 9 | Telefones | 14 | R\$ 150,00 | R\$ 2.100,00 |
| 10 | Televisão | 2 | R\$ 1.500,00 | R\$ 3.000,00 |
| Sub-total(a) | | | | R\$ 120.030,00 |

| MÓVEIS E UTENSÍLIOS | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| | Descrição | Qtde | Valor Unitário | Total |
| 1 | Agendas | 11 | R\$ 15,00 | R\$ 165,00 |
| 2 | Armários / Prateleiras | 3 | R\$ 600,00 | R\$ 1.800,00 |
| 3 | Balcão | 1 | R\$ 800,00 | R\$ 800,00 |
| 4 | Borracha | 15 | R\$ 1,00 | R\$ 15,00 |
| 5 | Cadeira | 7 | R\$ 250,00 | R\$ 1.750,00 |
| 6 | Cadeira giratória | 11 | R\$ 450,00 | R\$ 4.950,00 |
| 7 | Caderneta | 11 | R\$ 10,00 | R\$ 110,00 |
| 8 | Caixa Papel Sulfite | 1 | R\$ 139,00 | R\$ 139,00 |
| 9 | Calculadora | 11 | R\$ 40,00 | R\$ 440,00 |
| 10 | Canetas | 11 | R\$ 3,00 | R\$ 33,00 |
| 11 | Cesto de lixo (banheiro) | 2 | R\$ 30,00 | R\$ 60,00 |
| 12 | Chaves do Escritório | 4 | R\$ 25,00 | R\$ 100,00 |
| 13 | Envelope | 100 | R\$ 0,80 | R\$ 80,00 |
| 14 | Espelho para banheiro | 2 | R\$ 120,00 | R\$ 240,00 |
| 15 | Filtro de água | 1 | R\$ 400,00 | R\$ 400,00 |
| 16 | Fragmentadora | 1 | R\$ 400,00 | R\$ 400,00 |
| 17 | Frigobar | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |
| 18 | Gaveteiros | 11 | R\$ 200,00 | R\$ 2.200,00 |
| 19 | Grampeador | 11 | R\$ 35,00 | R\$ 385,00 |
| 20 | Kit pincel p/ quadro branco | 2 | R\$ 20,00 | R\$ 40,00 |
| 21 | Lixeira | 15 | R\$ 20,00 | R\$ 300,00 |
| 22 | Mesa de trabalho | 11 | R\$ 250,00 | R\$ 2.750,00 |
| 23 | Mesa reunião | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| 24 | Pacote Papel toalha | 15 | R\$ 25,00 | R\$ 375,00 |
| 25 | Papel Higiênico | 10 | R\$ 7,00 | R\$ 70,00 |
| 26 | Papel toalha | 25 | R\$ 8,00 | R\$ 200,00 |
| 27 | Pastas/arquivos | 30 | R\$ 11,00 | R\$ 330,00 |
| 28 | Poltrona | 2 | R\$ 600,00 | R\$ 1.200,00 |
| 29 | Porta papel toalha | 2 | R\$ 25,00 | R\$ 50,00 |
| 30 | Porta-caneta | 11 | R\$ 30,00 | R\$ 330,00 |
| 31 | Post it | 11 | R\$ 9,00 | R\$ 99,00 |
| 32 | Prateleira de estoque | 2 | R\$ 1.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| 33 | Quadro branco 120x90 cm | 2 | R\$ 115,00 | R\$ 230,00 |
| 34 | Sabonete | 2 | R\$ 24,90 | R\$ 49,80 |
| 35 | Toner | 1 | R\$ 70,00 | R\$ 70,00 |
| Sub-total(a) | | | | R\$ 26.160,80 |
| TOTAL | | | | R\$ 146.190,80 |

Fonte: Os autores, 2016.

Investimentos Pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais compreendem a todos os gastos ocorridos antes da empresa abrir as portas e iniciar suas atividades. Foi listado, como pode ser visto na tabela 15, todos os itens que englobam os investimentos pré-operacionais da Buy&Go.

Tabela 15 - Investimentos Pré-Operacionais

| INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------|----------------|----------------------|
| Descrição | | Qtde | Valor Unitário | Total |
| 1 | Câmeras de seguranças | 5 | R\$ 350,00 | R\$ 1.750,00 |
| 2 | Decoração | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| 3 | Despesas de legalização | 1 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| 4 | Divulgação | 1 | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.200,00 |
| 5 | Lâmpada | 20 | R\$ 25,00 | R\$ 500,00 |
| 6 | Logo tipo da fachada | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |
| 7 | Pia de banheiro | 2 | R\$ 800,00 | R\$ 1.600,00 |
| 8 | Pia de cozinha | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |
| 9 | Serviços de Cloud | 1 | R\$ 250,00 | R\$ 250,00 |
| 10 | Site | 1 | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 |
| 11 | Software After effects | 2 | R\$ 850,00 | R\$ 1.700,00 |
| 12 | Software Illustrator | 2 | R\$ 850,00 | R\$ 1.700,00 |
| 13 | Software Pacote Office | 11 | R\$ 99,00 | R\$ 1.089,00 |
| 14 | Software Photoshop | 2 | R\$ 230,00 | R\$ 460,00 |
| 15 | Software Premiere | 2 | R\$ 850,00 | R\$ 1.700,00 |
| 16 | Tinta para as paredes | 3 | R\$ 360,00 | R\$ 1.080,00 |
| 17 | Vaso sanitário | 2 | R\$ 750,00 | R\$ 1.500,00 |
| TOTAL | | | | R\$ 23.329,00 |

Fonte: Os autores, 2016.

Capital de giro

Feito o levantamento do prazo médio de venda, prazo médio de compras, necessidade média de estoque, necessidade líquida de capital de giro, estoque inicial e caixa mínimo é possível obter um total de R\$101.733,33 de capital de giro da Buy&Go, onde 100% é obtido de capital próprio. Estes valores podem ser vistos nas tabelas 16 e 17.

Tabela 16 - Prazo Médio de Recebimento e Pagamento

| CLIENTES | | | | FORNECEDORES | | | |
|------------------------------|-----|----------------|-------------|-------------------------------|-----|----------------|------------|
| Prazo médio de vendas | (%) | Número de dias | MP em dias | Prazo médio de vendas | (%) | Número de dias | MP em dias |
| à vista | 35% | 0 | 0 | à vista | 35% | 0 | 0 |
| a prazo (1) | 30% | 30 | 9 | a prazo (1) | 30% | 30 | 9 |
| a prazo (2) | 20% | 60 | 12 | a prazo (2) | 20% | 60 | 12 |
| a prazo (3) | 15% | 90 | 13,5 | a prazo (3) | 15% | 90 | 13,5 |
| Prazo médio de vendas | | | 34,5 | Prazo médio de compras | | | 9 |

Fonte: Os autores, 2016.

Tabela 17 - Capital de Giro

| | Número de dias |
|---|----------------|
| Necessidade média de estoques | 0 |
| Recursos da empresa fora do seu caixa | |
| 1. Contas a receber - prazo médio de vendas | 34,5 |
| 2. Estoques - necessidade média de estoque | 0 |
| Subtotal 1 | 34,5 |
| Recursos de terceiros no caixa da empresa | |
| 3. Fornecedores - prazo médio de compras | 9 |
| Subtotal 2 | 9 |
| Necessidade líquida de capital de giro em dias | 25,5 |

| CAIXA MÍNIMO | |
|---|----------------------|
| 1. Custo fixo mensal | R\$ 44.334,51 |
| 2. Custo variável mensal | R\$ 71.700,00 |
| 3. Custo total da empresa | R\$ 116.034,51 |
| 4. Custo total diário | R\$ 3.867,82 |
| 5. Necessidade líquida de capital de giro em dias | 25,5 |
| Total | R\$ 98.629,33 |

| CAPITAL DE GIRO | |
|------------------------|-----------------------|
| A - Estoque inicial | R\$ 3.104,00 |
| B - Caixa mínimo | R\$ 98.629,33 |
| Total | R\$ 101.733,33 |

Fonte: Os autores, 2016.

6.1.3 Estimativa dos custos fixos e variáveis

Custos operacionais

Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da demanda. Foi englobado ações como limpeza e conservação do patrimônio, aluguel de instalações, salários e segurança. É listado estes custos mensalmente com seus respectivos valores na tabela 18, planejando e entendendo o investimento que será necessário para manter a Buy&Go funcionando de forma saudável, sendo a soma de todos eles o custo fixo operacional mensal.

Tabela 18 - Custos Fixos

| CUSTOS FIXOS | |
|--------------------------------------|----------------------|
| Água | R\$ 200,00 |
| Aluguel de sala comercial | R\$ 1.650,00 |
| Benefícios dos funcionários | R\$ 8.866,00 |
| Depreciação | R\$ 2.218,51 |
| Energia elétrica | R\$ 400,00 |
| Internet | R\$ 200,00 |
| IPTU | R\$ 1.000,00 |
| Manutenção dos hardwares e softwares | R\$ 250,00 |
| Material de escritório | R\$ 150,00 |
| Material de limpeza | R\$ 100,00 |
| Salários + encargos | R\$ 28.500,00 |
| Suprimentos de informática | R\$ 300,00 |
| Telefone | R\$ 500,00 |
| TOTAL | R\$ 44.334,51 |

Fonte: Os autores, 2016.

Custo unitário e terceirizações

O custo unitário de cada produto envolve o espaço da vitrine, desenvolvimento da arte (realizada por designers gráficos contratados da Buy&Go), instalação, manutenção e o rateio dos custos fixos por produto. Ao todo o custo da vitrine de Led é de R\$12.345,08 e o da vitrine impressa é de R\$1.675,08. Para descrição dos valores consulte a Tabela 3 - Custo da Vitrine Impressa e a Tabela 4 - Custo da Vitrine de Led.

O espaço onde a Buy&Go irá expor suas vitrines, tanto de Led quanto impressa, são de propriedade de terceiros, portanto a Buy&Go fará a locação desses espaços. A impressão da vitrine impressa será feita por uma gráfica terceirizada, com um custo médio de R\$30,00. Os custos com terceirização se encontram na tabela 19.

Tabela 19 - Terceirizações

| Vitrine Impressa | | | | Vitrine de LED | | | | | |
|------------------|-------------------|------|-------------|-------------------|--------------|-------------------|------|---------------|----------------------|
| | Insumos | Qtde | Custo unit. | Total | | Insumos | Qtde | Custo unit. | Total |
| 1 | Aluguel do espaço | 1 | R\$ 350,00 | R\$ 350,00 | 1 | Aluguel do espaço | 1 | R\$ 11.000,00 | R\$ 11.000,00 |
| 3 | Impressão | 1 | R\$ 30,00 | R\$ 30,00 | Total | | | | R\$ 11.000,00 |
| Total | | | | R\$ 380,00 | | | | | |

Fonte: Os autores, 2016.

Custos de comercialização

Os custos de comercialização são os custos incidentes sobre as vendas. Primeiramente, ao realizar uma venda a Buy&Go estará sujeita aos impostos sobre a mesma, que são ICMS, PIS e CONFINS. Há também as comissões dos representantes comerciais no valor de 3% sobre as vendas.

Os gastos com propaganda também representam 3%, que serão por meio de publicidade online, redes sociais, e o “boca-a-boca” através dos representantes comerciais. Este é um bom percentual de investimento segundo a revista Exame³¹. A exposição de todos estes valores podem ser vistos na tabela 20.

Tabela 20 - Custos de Comercialização

| CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO | | | |
|----------------------------------|--------|------------------|-------------------------|
| Descrição | % | Faturamento | Custo total |
| 1. Impostos | | | |
| ICMS | 18,00% | R\$ 3.287.288,72 | R\$ 591.711,97 |
| PIS | 7,60% | R\$ 3.287.288,72 | R\$ 249.833,94 |
| COFINS | 1,65% | R\$ 3.287.288,72 | R\$ 54.240,26 |
| 2. Gastos com vendas | | | |
| Comissões | 3,00% | R\$ 3.287.288,72 | R\$ 98.618,66 |
| Propagandas | 3,00% | R\$ 3.287.288,72 | R\$ 98.618,66 |
| Total | | | R\$ 1.093.023,50 |

Fonte: Os autores, 2016.

Custos dos produtos vendidos

Foi levantando todos os custos provenientes das mercadorias vendidas, para análise dos valores, vide a tabela 21.

Tabela 21 - Custo dos Produtos Vendidos

| | Custo dos Produtos Vendidos (CPV) |
|-------------|--|
| 2017 | R\$1.353.048,04 |
| 2018 | R\$1.695.962,33 |
| 2019 | R\$2.125.721,71 |
| 2020 | R\$2.664.382,77 |
| 2021 | R\$3.339.541,35 |

Fonte: Os autores, 2016.

³¹ <http://exame.abril.com.br/pme/quanto-pequenas-empresas-devem-investir-em-marketing/>

Custos com mão de obra

A Buy&Go contará com 11 funcionários registrados na CLT. Para o cálculo dos custos da mão de obra foi determinado quais as incidências sociais (INSS, FGTS normal e FGTS/Rescisão) e trabalhistas (Provisões de Férias, 13º salário e Descanso Semanal Remunerado - DSR) recorrentes sobre os valores das remunerações pagas. Todos os custos com mão de obra podem ser vistos na tabela 22.

Tabela 22 - Custos com Mão de Obra

| CUSTO DE MÃO DE OBRA | | | | | | |
|----------------------------|------------------|----------------|--------------|------------------|------------------------|----------------------|
| Função | Nº de empregados | Salário mensal | Subtotal | Encargos sociais | Encargos sociais (R\$) | TOTAL (R\$) |
| 1 Presidente | 1 | R\$ 4.000,00 | R\$ 4.000,00 | 56,51% | R\$ 2.260,40 | R\$ 1.739,60 |
| 2 Analista de Planejamento | 1 | R\$ 4.000,00 | R\$ 4.000,00 | 56,51% | R\$ 2.260,40 | R\$ 1.739,60 |
| 3 Analista Financeiro | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 | 56,51% | R\$ 1.695,30 | R\$ 1.304,70 |
| 4 Analista de Marketing | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 | 56,51% | R\$ 1.695,30 | R\$ 1.304,70 |
| 5 Analista de RH | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 | 56,51% | R\$ 1.695,30 | R\$ 1.304,70 |
| 6 Desenvolvedores | 1 | R\$ 4.000,00 | R\$ 4.000,00 | 56,51% | R\$ 2.260,40 | R\$ 1.739,60 |
| 7 Designer Gráfico | 1 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 | 56,51% | R\$ 1.130,20 | R\$ 869,80 |
| 8 Auxiliar Administrativo | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 | 56,51% | R\$ 565,10 | R\$ 434,90 |
| 9 Repres. Comercial | 3 | R\$ 1.500,00 | R\$ 4.500,00 | 56,51% | R\$ 2.542,95 | R\$ 1.957,05 |
| Total | | | | | R\$ 16.105,35 | R\$ 12.394,65 |

Fonte: Os autores, 2016.

Custo com depreciação

A empresa calcula a depreciação a partir do valor dos seus bens e o tempo de vida útil, a razão entre esses itens é a depreciação. Na tabela 23 pode ser analisado o valor mensal e anual da depreciação da Buy&Go.

Tabela 23 - Depreciação

| CUSTO COM DEPRECIAÇÃO | | | | |
|-------------------------|----------------|------------------|----------------------|---------------------|
| Ativos Fixos | Valor do bem | Vida útil (anos) | Depreciação anual | Depreciação mensal |
| Máquinas e equipamentos | R\$ 120.030,00 | 5 | R\$ 24.006,00 | R\$ 2.000,50 |
| Móveis e utensílios | R\$ 26.160,80 | 10 | R\$ 2.616,08 | R\$ 218,01 |
| TOTAL | | | R\$ 26.622,08 | R\$ 2.218,51 |

Fonte: Os autores, 2016.

Custos com o pró-labore, distribuição dos lucros e reinvestimentos na empresa

Os sócios da Buy&Go terão funções específicas na empresa e estarão registrados conforme a CLT, sendo assim, não receberão o pró-labore.

Custos com inadimplência

Para ser definido o custo de inadimplência da Buy&Go, foram consultados os relatórios de indicadores econômicos do Banco Central do Brasil³². A partir disto, foi identificado que a taxa de inadimplência na região sudeste, onde se encontra o Grande ABC, é de 2,31% ao mês, conseqüentemente se tornando 12,52% ao ano.

6.1.4 Estimativa do faturamento mensal futuro

A estimativa de faturamento é uma das projeções mais importantes para empresa, pois a partir deste número é que será possível mensurar se a empresa terá como pagar os seus custos e gastos fixos da operação e também, se haverá recursos suficientes para realizar novos investimentos.

A forma que foi utilizada para estimar o faturamento mensal da Buy&Go foi multiplicar a quantidade de serviços previstos pelo seu preço de venda, como pode ser visto na tabela 24, com projeção para os próximos 5 anos. Com relação a demanda futura, a expectativa, de acordo com o Kinghost³³, demonstrado no Gráfico 8 – Vendas online, é de um crescimento de 22,8% anual no Brasil, baseado nos registros da média de crescimento dos últimos 5 anos, sendo assim, foi adotado então uma demanda crescente de 1,09% ao mês.

Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade de Brasília³⁴, a ocupação média dos anúncios para a região sudeste é de aproximadamente 75%, tais informações foram consideradas para a projeção de faturamento da empresa.

Tabela 24 – Faturamento

| Faturamento | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|--|
| Mês | Qtde | Valor total | |
| Janeiro | 27 | R\$ 246.390,87 | 34 | R\$ 308.826,68 | 42 | R\$ 387.083,83 | 53 | R\$ 485.171,45 | 67 | R\$ 608.114,62 | |
| Fevereiro | 28 | R\$ 251.072,30 | 34 | R\$ 314.694,39 | 43 | R\$ 394.438,42 | 54 | R\$ 494.389,71 | 68 | R\$ 619.668,80 | |
| Março | 28 | R\$ 255.842,67 | 35 | R\$ 320.673,59 | 44 | R\$ 401.932,75 | 55 | R\$ 503.783,11 | 69 | R\$ 631.442,50 | |
| Abril | 29 | R\$ 260.703,68 | 36 | R\$ 326.766,38 | 45 | R\$ 409.569,47 | 56 | R\$ 513.354,99 | 71 | R\$ 643.439,91 | |
| Maio | 29 | R\$ 265.657,05 | 36 | R\$ 332.974,94 | 46 | R\$ 417.351,29 | 57 | R\$ 523.108,73 | 72 | R\$ 655.665,27 | |
| Junho | 30 | R\$ 270.704,53 | 37 | R\$ 339.301,47 | 47 | R\$ 425.280,97 | 58 | R\$ 533.047,80 | 73 | R\$ 668.122,91 | |
| Julho | 30 | R\$ 275.847,92 | 38 | R\$ 345.748,20 | 47 | R\$ 433.361,31 | 60 | R\$ 543.175,71 | 75 | R\$ 680.817,24 | |
| Agosto | 31 | R\$ 281.089,03 | 39 | R\$ 352.317,41 | 48 | R\$ 441.595,17 | 61 | R\$ 553.496,05 | 76 | R\$ 693.752,77 | |
| Setembro | 31 | R\$ 286.429,72 | 39 | R\$ 359.011,44 | 49 | R\$ 449.985,48 | 62 | R\$ 564.012,47 | 77 | R\$ 706.934,07 | |
| Outubro | 32 | R\$ 291.871,89 | 40 | R\$ 365.832,66 | 50 | R\$ 458.535,20 | 63 | R\$ 574.728,71 | 79 | R\$ 720.365,82 | |
| Novembro | 33 | R\$ 297.417,45 | 41 | R\$ 372.783,48 | 51 | R\$ 467.247,37 | 64 | R\$ 585.648,55 | 80 | R\$ 734.052,77 | |
| Dezembro | 33 | R\$ 303.068,39 | 42 | R\$ 379.866,37 | 52 | R\$ 476.125,07 | 65 | R\$ 596.775,88 | 82 | R\$ 747.999,78 | |
| Total | | R\$ 3.286.095,51 | | R\$ 4.118.797,02 | | R\$ 5.162.506,33 | | R\$ 6.470.693,15 | | R\$ 8.110.376,47 | |

Fonte: Os autores, 2016.

³² <http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>

³³ <https://www.kinghost.com.br/blog/2015/08/seu-negocio-esta-pronto-para-comecar-a-vender-online/>

³⁴ goo.gl/Yk0c4m

6.1.5 Demonstrativo de resultados futuro

Na tabela 25 pode ser visto o Demonstrativo de Resultados da Buy&Go para os próximos 5 anos, realizado a partir do regime de competência. Para análise dos demonstrativos de resultado mês a mês de 2017 a 2021, consulte do Apêndice 5 ao Apêndice 9.

Tabela 25 - Demonstrativo de Resultados

| DRE | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----|---------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| (+) | Receita Bruta | R\$3.286.095,51 | R\$4.118.797,02 | R\$5.162.506,33 | R\$6.470.693,15 | R\$8.110.376,47 |
| (-) | Deduções das Vendas | R\$895.461,03 | R\$1.122.372,19 | R\$1.406.782,98 | R\$1.763.263,88 | R\$2.210.077,59 |
| | ICMS (18%) | R\$591.497,19 | R\$741.383,46 | R\$929.251,14 | R\$1.164.724,77 | R\$1.459.867,76 |
| | PIS (7,6%) | R\$249.743,26 | R\$313.028,57 | R\$392.350,48 | R\$491.772,68 | R\$616.388,61 |
| | COFINS (1,65%) | R\$54.220,58 | R\$67.960,15 | R\$85.181,35 | R\$106.766,44 | R\$133.821,21 |
| (=) | Receita Líquida | R\$2.390.634,48 | R\$2.996.424,83 | R\$3.755.723,36 | R\$4.707.429,27 | R\$5.900.298,88 |
| (-) | Custo dos Produtos Vendidos (CPV) | R\$1.352.556,91 | R\$1.695.296,85 | R\$2.124.887,61 | R\$2.663.337,30 | R\$3.338.230,95 |
| | Gastos c/ vendas (6%) | R\$197.165,73 | R\$247.127,82 | R\$309.750,38 | R\$388.241,59 | R\$486.622,59 |
| (=) | Resultado Operacional Bruto | R\$840.911,84 | R\$1.054.000,16 | R\$1.321.085,37 | R\$1.655.850,38 | R\$2.075.445,34 |
| (-) | Custos fixos | R\$532.014,08 | R\$532.014,08 | R\$532.014,08 | R\$532.014,08 | R\$532.014,08 |
| | Depreciação | R\$26.622,08 | R\$26.622,08 | R\$26.622,08 | R\$26.622,08 | R\$26.622,08 |
| (=) | Lucro antes de IR e CSLL | R\$282.275,68 | R\$495.364,00 | R\$762.449,21 | R\$1.097.214,22 | R\$1.516.809,18 |
| | Impostos (22,23%) | R\$62.749,88 | R\$110.119,42 | R\$169.492,46 | R\$243.910,72 | R\$337.186,68 |
| (=) | Resultado Líquido do Exercício | R\$219.525,80 | R\$385.244,58 | R\$592.956,75 | R\$853.303,50 | R\$1.179.622,50 |

Fonte: Os autores, 2016.

6.1.6 Fluxo de caixa futuro

Na tabela 26 pode ser visto a projeção do fluxo de caixa da Buy&Go para os próximos 5 anos, sendo que foi realizado pelo regime de caixa de acordo com as condições de pagamento e recebimento. Para análise dos fluxos de caixa mês a mês de 2017 a 2021, consulte do Apêndice 10 ao Apêndice 14.

Tabela 26 - Fluxo de Caixa

| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|----------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Faturamento | % | R\$ 3.286.095,51 | R\$ 4.118.797,02 | R\$ 5.162.506,33 | R\$ 6.470.693,15 | R\$ 8.110.376,47 |
| Fluxo de Caixa | | | | | | |
| Saldo Inicial | | -R\$ 759.057,85 | -R\$ 616.421,29 | R\$ 1.263.271,47 | R\$ 5.237.039,14 | R\$ 11.835.523,43 |
| à vista | 35% | R\$ 1.150.133,43 | R\$ 1.441.578,96 | R\$ 1.806.877,22 | R\$ 2.264.742,60 | R\$ 2.838.631,76 |
| à prazo - 30 dias | 30% | R\$ 894.908,14 | R\$ 1.212.599,71 | R\$ 1.519.874,29 | R\$ 1.905.012,70 | R\$ 2.387.745,77 |
| à prazo - 60 dias | 20% | R\$ 537.121,93 | R\$ 793.326,60 | R\$ 994.356,75 | R\$ 1.246.328,23 | R\$ 1.562.149,67 |
| à prazo - 90 dias | 15% | R\$ 359.060,67 | R\$ 583.900,84 | R\$ 731.862,18 | R\$ 917.317,15 | R\$ 1.149.766,69 |
| Total de entradas | | R\$ 2.941.224,16 | R\$ 4.031.406,10 | R\$ 5.052.970,43 | R\$ 6.333.400,69 | R\$ 7.938.293,89 |
| ICMS (18%) | | R\$ 529.420,35 | R\$ 725.653,10 | R\$ 909.534,68 | R\$ 1.140.012,12 | R\$ 1.428.892,90 |
| PIS (7,6%) | | R\$ 223.533,04 | R\$ 306.386,86 | R\$ 384.025,75 | R\$ 481.338,45 | R\$ 603.310,34 |
| COFINS (1,65%) | | R\$ 48.530,20 | R\$ 66.518,20 | R\$ 83.374,01 | R\$ 104.501,11 | R\$ 130.981,85 |
| Comissões (3%) | | R\$ 176.473,45 | R\$ 241.884,37 | R\$ 303.178,23 | R\$ 380.004,04 | R\$ 476.297,63 |
| Fornecedores | | R\$ 855.899,30 | R\$ 1.173.143,38 | R\$ 1.470.419,66 | R\$ 1.843.026,20 | R\$ 2.310.051,80 |
| Despesas mensais | | R\$ 532.014,08 |
| Impostos (22,28%) | | R\$ 655.304,74 | R\$ 898.197,28 | R\$ 1.125.801,81 | R\$ 1.411.081,67 | R\$ 1.768.651,88 |
| Total de saídas | | R\$ 3.021.175,16 | R\$ 3.943.797,27 | R\$ 4.808.348,22 | R\$ 5.891.977,69 | R\$ 7.250.200,47 |
| Resultado | | -R\$ 79.950,99 | R\$ 87.608,84 | R\$ 244.622,21 | R\$ 441.423,00 | R\$ 688.093,42 |
| Saldo Final | | -R\$ 839.008,84 | -R\$ 528.812,45 | R\$ 1.507.893,68 | R\$ 5.678.462,15 | R\$ 12.523.616,84 |

Fonte: Os autores, 2016.

6.1.7 Indicadores de viabilidade financeira

A tabela 27 é composta pelos valores dos indicadores de viabilidade da Buy&Go para os próximos 5 anos.

Tabela 27 - Indicadores

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Lucratividade | 6,68% | 9,35% | 11,49% | 13,19% | 14,54% |
| Rentabilidade | 80,93% | 142,02% | 218,60% | 314,58% | 434,88% |
| Índice de atividade | | | | | |
| <i>Giro de estoque</i> | 435,75 | 546,17 | 684,56 | 858,03 | 1075,46 |
| <i>Prazo Médio de Recebimento (PMR)</i> | 34,50 | 34,50 | 34,50 | 34,50 | 34,50 |
| <i>Prazo Médio de Pagamento (PMP)</i> | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 |
| <i>Giro do ativo total</i> | 143% | 116% | 80% | 55% | 41% |
| Alavancagem | | | | | |
| <i>Endividamento</i> | 39% | 34% | 23% | 16% | 12% |
| <i>Proporção de capital de terceiros e próprio</i> | 100% capital próprio | | | | |
| Fluxo de caixa descontado | -R\$ 739.801,46 | -R\$ 466.283,79 | R\$ 1.329.594,99 | R\$ 5.007.020,67 | R\$ 11.042.780,04 |
| Liquidez | | | | | |
| <i>Liquidez Corrente</i> | 2,55 | 2,91 | 4,30 | 6,28 | 8,56 |
| <i>Liquidez Seca</i> | 2,55 | 2,91 | 4,30 | 6,28 | 8,56 |
| Período de payback | 1,24 | 1 ano e 3 meses | | | |
| Valor presente líquido (VPL) | R\$ 9.719.500,56 | | | | |
| Taxa interna de retorno (TIR) | 139,27% | | | | |
| Ponto de Equilíbrio | 37 | unidades | | | |

Fonte: Os autores, 2016.

A seguir, é apresentado uma análise dos principais indicadores de viabilidade de um negócio: Payback, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e Ponto de Equilíbrio.

O payback indica o tempo necessário para o lucro acumulado igualar o investimento inicial. Ao ser realizado o cálculo para a Buy&Go, foi encontrado o valor de 1,24, que representa um retorno do investimento em 1 ano e 3 meses, sendo um prazo de retorno excelente para a empresa.

O método do VPL é considerado um dos melhores, e consiste na atualização de todos os fluxos de caixa do projeto a valor presente, submetidos a uma taxa de desconto, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), no caso da Buy&Go foi utilizada a taxa de remuneração do Título do Tesouro Direto Prefixado para 2023 (LTN) mais uma taxa de risco de 2%. A Buy&Go apresenta um VPL de R\$ 9.719.500,56, índice muito atrativo para a viabilidade da empresa.

A TIR consiste em encontrar a taxa de juros que torna os fluxos de caixa do projeto equivalente. Feito a análise da Buy&Go foi encontrada uma Taxa Interna de Retorno de 139,27%, sendo um valor bem maior do que outras opções de investimento, então o projeto é atrativo.

Ponto de equilíbrio é uma técnica estatística utilizada para determinar o número mínimo de vendas necessário para se obter lucro. O mesmo é calculado a partir dos valores totais dos custos fixos dividido pela margem de contribuição. Desta forma, dividiu-se o valor dos custos fixos da Buy&Go de R\$43,334,51, pela média ponderada da margem de contribuição dos dois produtos, a vitrine impressa e a vitrine digital, no valor de R\$ 1.184,66, resultando em um ponto de equilíbrio de 37 vitrines.

A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio. Tendo isso em vista, pode se afirmar que a Buy&Go já iniciaria sua operação atingindo 72,97% do valor desse indicador, 27 vitrines, e alcançará o ponto de equilíbrio de 37 vitrines com 18 meses de funcionamento.

6.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira

Fazendo uma análise, pode ser observado que a Receita Bruta chega a aumentar 60% de 2017 a 2021. As despesas operacionais em longo prazo tendem a se manter, porém o resultado operacional e a receita líquida aumentam, com isso o resultado líquido tende a aumentar em até aproximadamente 46% em 5 anos, fazendo com que o retorno seja realmente o esperado com o serviço da Buy&Go.

Outro fator de extrema importância é o Capital de Giro da empresa, pois como apresentado anteriormente a Buy&Go, será capaz de se auto-financiar durante os anos projetados, ou seja, a empresa terá a oportunidade de evitar um empréstimo imediato que poderia custar juros altos, como por exemplo, quando uma empresa recorre a medidas como o cheque especial.

A empresa também apresenta índices de rentabilidade atraentes, sendo que no final de seu primeiro ano de funcionamento é projetada uma rentabilidade de 80,93%, índice que só cresce de acordo com a projeção no decorrer dos anos.

Um bom indicador para a Buy&Go é seu “estoque zero”, por conta do sistema Just in time utilizado pela empresa. Também a taxa de inadimplência para a região onde a Buy&Go atuará é baixa, em torno de 2,31% como citado anteriormente, diminuindo assim o risco para a empresa.

Ao realizar toda a projeção financeira podemos concluir que a Buy&Go seria uma empresa financeiramente viável. Entre os principais pontos podemos citar: De acordo com as projeções do mercado a Buy&Go apresentará um crescimento de 22,8% anual no seu faturamento, fator extremamente importante já que é um número significativo para a empresa, sendo maior que a poupança, indicando a viabilidade do negócio³⁵.

³⁵ <http://canaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo-franquias/os-5-sinais-de-que-seu-negocio-nao-vai-bem-financeiramente/>

CAPÍTULO 7: VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO.

7.1 Construção de cenários para a conjuntura da Buy&Go

As análises dos cenários foram baseadas nas informações obtidas pelo site Luz³⁶. Para a realização das análises dos cenários foram consideradas as variações descritas na tabela 28 para os cenários pessimista e otimista pois seria impossível especificar um gabarito único para analisar o cenário do negócio (Ghemawat; 2003).

Tabela 28 - Análise dos Cenários - Variações

| ANÁLISE DOS CENÁRIOS - VARIAÇÕES | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Variações | Pessimista | Otimista |
| <i>Previsão de receita</i> | Menor em 20% | Maior em 20% |
| <i>Previsão de custos</i> | Maior em 15% | Menor em 5% |
| <i>Previsão de investimentos</i> | Maior em 10% | Menor em 10% |

Fonte: Luz Planilhas Empresariais.

Para uma melhor compreensão e visualização das variações analisadas nos cenários, foi elaborado a tabela 29. É notório que nos três cenários apresentados a Buy&Go será uma empresa atrativa, devido a TIR (taxa interna de retorno) ser maior do que a TMA (taxa média de atratividade) apresentada no tópico 6.1.1.

Tabela 29 - Análise dos Cenários

| ANÁLISE DOS CENÁRIOS | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Indicadores de Retorno | Pessimista | Realista | Otimista |
| VPL | R\$ 2.396.148,02 | R\$ 9.719.500,56 | R\$ 11.668.839,42 |
| TIR | 35,53% | 139,27% | 200,63% |
| Payback | 1 ano e 8 meses | 1 ano e 3 meses | 1 ano e 1 mês |
| Investimento Inicial | R\$ 304.596,36 | R\$ 271.253,13 | R\$ 242.432,02 |

Fonte: Os autores, 2016.

No cenário pessimista é perceptível que mesmo o VPL positivo e a TIR maior que a TMA, o payback irá se pagar 5 meses mais tarde do que o cenário que a empresa viveria hoje necessitando também, um investimento maior por parte dos sócios da Buy&Go já que tem como estratégia não utilizar investimentos de terceiros.

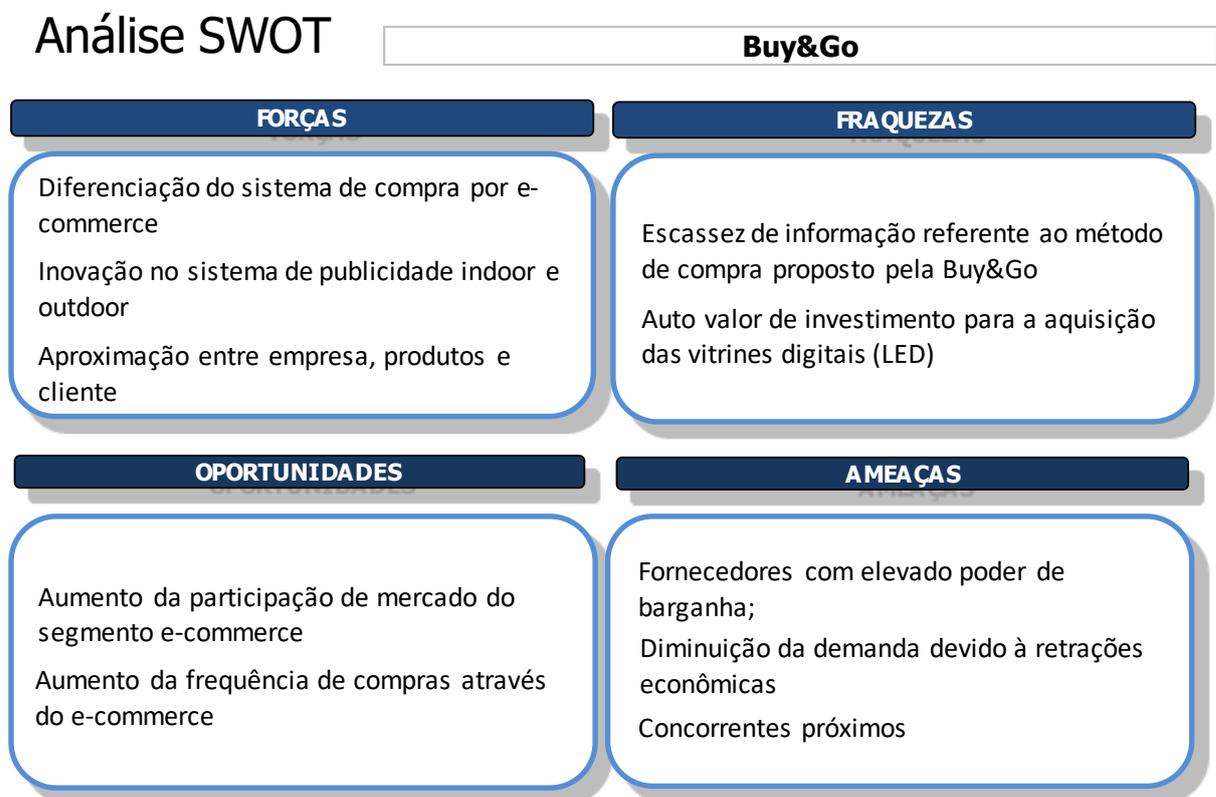
³⁶ <http://blog.luz.vc/como-fazer/como-fazer-analise-de-cenarios-em-um-estudo-de-viabilidade-economica/>

No cenário otimista é visto uma melhora de R\$ 1.949.338,86 no VPL e um aumento significativo na TIR. O payback seria dado 2 meses antes do que o projetado atualmente e seria necessário 89,4% dos investimentos idealizados.

7.2 Análise SWOT

Compreender a situação do mercado em que a empresa irá atuar e criar um planejamento estratégico com a combinação das análises do ambiente interno e do ambiente externo ajudam a Buy&Go a se preparar para o futuro e tomar as melhores decisões. Abaixo segue a figura 8 com as análises dos quadrantes: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Figura 8 - Análise SWOT



Fonte: Os autores, 2016.

Forças (Strengths): A empresa disponibilizará um novo conceito de compras no segmento do *e-commerce*, ou seja, a Buy&Go utilizará a tecnologia QR Code, instrumento pouco explorado na divulgação de produtos e serviços. Esse novo método será um atrativo para o consumidor final, pois através do mesmo, o cliente poderá realizar suas compras de forma prática e rápida.

As vitrines virtuais (acompanhadas pelo uso da tecnologia QR Code), espalhadas por diversos pontos da cidade, trarão maior proximidade entre a empresa

e consumidor final, o que será capaz de gerar um aumento do interesse de compra dos produtos.

Fraquezas (Weaknesses): Por ser uma estrutura de vendas pouco explorada, a empresa não terá informações relacionadas a experiências adquiridas por compras através do método proposto, deste modo, a empresa poderá defrontar-se com dificuldades durante a realização de algumas análises como, por exemplo, a aplicação de benchmarking, análises comportamentais dos clientes, entre outros.

E por fim outro fator que deverá ser levado em conta será o alto investimento de capital, por parte dos proprietários, na aquisição das vitrines digitais (LED), pois como apresentado no presente estudo de negócio, inicialmente a empresa não utilizará capital de terceiros, portanto um aumento inesperado da demanda poderá não ser atendido devido ao elevado preço das vitrines digitais.

Oportunidades (Opportunities): Conforme pesquisa apresentada no site profissional de e-commerce³⁷, o segmento apresenta um aumento na participação de mercado, já que as vendas cresceram 5,2% no primeiro semestre de 2016 comparado ao mesmo período do ano anterior, atingindo o faturamento de 19,6 bilhões. Além disto, destaca-se o aumento de 31% dos consumidores virtuais ativos frente ao primeiro semestre de 2015.

E por fim, de acordo com a pesquisa feita pela Coupfy³⁸, as compras por celulares e tablets, mais conhecida por mobile commerce, devem crescer 42% até o final de 2016. Só no primeiro semestre de 2015, o volume de compras por dispositivos móveis cresceu 10,1% se comparado ao ano anterior, evidenciando, portanto, mais uma oportunidade, em um futuro próximo, para a Buy&Go.

Ameaças (Threats): Fornecedores com alto poder barganha devido à alta demanda, das empresas de publicidade, por espaços onde há uma maior circulação de pessoas. Essa alta demanda será uma ameaça para Buy&Go visto que os fornecedores, proprietários dos ambientes a serem alugados, poderão elevar os seus preços.

Empresas que oferecem produtos/serviços similares serão consideradas uma ameaça, pois embora os serviços não sejam idênticos à proposta da Buy&Go, estas empresas, poderão competir pelos mesmos consumidores devido à similaridade entre

³⁷ <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/vendas-no-e-commerce-primeiro-semester-2016/>

³⁸ <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-para-lojas-virtuais-em-2016/>

eles, ou seja, são substitutos próximos. Além dos substitutos próximos as empresas de publicidade existentes no mercado poderão explorar esse novo método de venda tendo a vantagem de entrar com mais força no mercado, por possuírem maior reputação, portfólio de clientes e capital disponível para investimentos.

7.3 Valor Vitalício do Cliente

A fim de obter a fidelização das empresas contratantes, a Buy&Go terá como objetivo promover a praticidade e satisfação do consumidor final no momento da compra. Para isso, no App da empresa será possível verificar a opinião dos usuários, a fim de obter uma média da satisfação das compras realizadas e ao mesmo tempo a empresa receberá avaliações de seus clientes.

A seguir nas tabelas 30 e 31 encontra-se o cálculo do valor Vitalício do Cliente. O mesmo foi elaborado de acordo com a teoria apresentada no livro Kotler (2012) e com base nas projeções financeiras apresentadas no capítulo 6.

Tabela 30 - Valor Vitalício do Cliente

| | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Quantidade Média de vitrines</i> | 0 | 333 | 418 | 523 | 656 | 822 |
| <i>(+) Receita por vitrine</i> | R\$ - | R\$ 3.286.095,51 | R\$ 4.118.797,02 | R\$ 5.162.506,33 | R\$ 6.470.693,15 | R\$ 8.110.376,47 |
| <i>(-) Custo por vitrine</i> | R\$ - | R\$ 2.445.183,67 | R\$ 3.064.796,86 | R\$ 3.841.420,96 | R\$ 4.814.842,78 | R\$ 6.034.931,13 |
| <i>(=) Margem</i> | R\$ - | R\$ 840.911,84 | R\$ 1.054.000,16 | R\$ 1.321.085,37 | R\$ 1.655.850,38 | R\$ 2.075.445,34 |
| <i>(-) Custo de Aquisição por Vitrines</i> | -R\$ 271.253,13 | R\$ 621.386,04 | R\$ 668.755,58 | R\$ 728.128,62 | R\$ 802.546,88 | R\$ 895.822,84 |
| <i>(=) Lucro Total</i> | -R\$ 271.253,13 | R\$ 219.525,80 | R\$ 385.244,58 | R\$ 592.956,75 | R\$ 853.303,50 | R\$ 1.179.622,50 |
| <i>Valor Presente</i> | R\$ 9.719.500,56 | R\$ - |

Fonte: Os autores, 2016.

7.4 Considerações finais sobre o negócio

A criação do Plano de Negócio é de extrema importância para o sucesso de qualquer empreendimento, tendo isto em vista, os futuros administradores deverão dedicar-se constantemente a este exercício. Por meio desta atividade será possível realizar diversas análises relacionadas ao negócio, a fim de reduzir o grau de incerteza e aumentando as chances de viabilidade da empresa.

A Buy&Go, por meio do seu Plano de Negócio, demonstrou ser uma excelente oportunidade de investimento, entre os motivos pode-se citar o crescimento significativo, no segmento e-commerce, de compras realizadas através do smartphone, como foi demonstrado no item 1.1.11.

Além disto, a partir da pesquisa de campo (Item 2.1.1) realizada em Agosto de 2016, foi possível obter informações suficientes na medida em que possibilitou, por meio de dados socioeconômicos e demográficos, a observação e análise sobre o

público-alvo da empresa, evidenciando a viabilidade do negócio sobre uma perspectiva mercadológica.

Simultaneamente, durante o presente Plano de Negócio, foram apresentadas diversas pesquisas, nas quais, nota-se que atualmente muitos dos consumidores buscam por produtos e serviços que sejam capazes de agregar valor, ou seja, produtos e serviços que tenham inovação e que sejam diferenciados do que já é oferecido no mercado.

Em atenção a essas novas exigências do negócio, a Buy&Go oferecerá aos seus consumidores serviços com valor agregado através da associação entre a divulgação de um produto/serviço com uso e praticidade que é adquirida por meio do uso da tecnologia QR Code.

Como visto anteriormente, essa tecnologia tende a crescer nos próximos anos e segundo dados da pesquisa divulgada, pela Pitney Bowes³⁹, o uso dos códigos de resposta rápida está sendo cada vez mais comum já que, a mesma, é capaz de vincular os canais tradicionais de divulgação, através de um dispositivo móvel, com canais digitais.

Além dessa integração e praticidade, o QR Code, quando associado a uma campanha de marketing consistente, é capaz de: gerar resultados significantes e mensuráveis para as empresas e ao mesmo tempo proporciona uma experiência prazerosa entre a marca e o consumidor. Portanto o principal objetivo, da prestação de serviço, da Buy&Go será facilitar a experiência de vendas e compras, no qual o meio de divulgação a ser utilizado seja também um ponto de vendas para as empresas contratantes.

Por fim, no presente Business Plan foram realizadas diversas análises, entre elas podemos citar: viabilidade estratégica, operacional, mercadológica, do capital humano como também a viabilidade financeira. E é através desse minucioso estudo que se pode concluir que o negócio proposto pela futura empresa Buy&Go é viável.

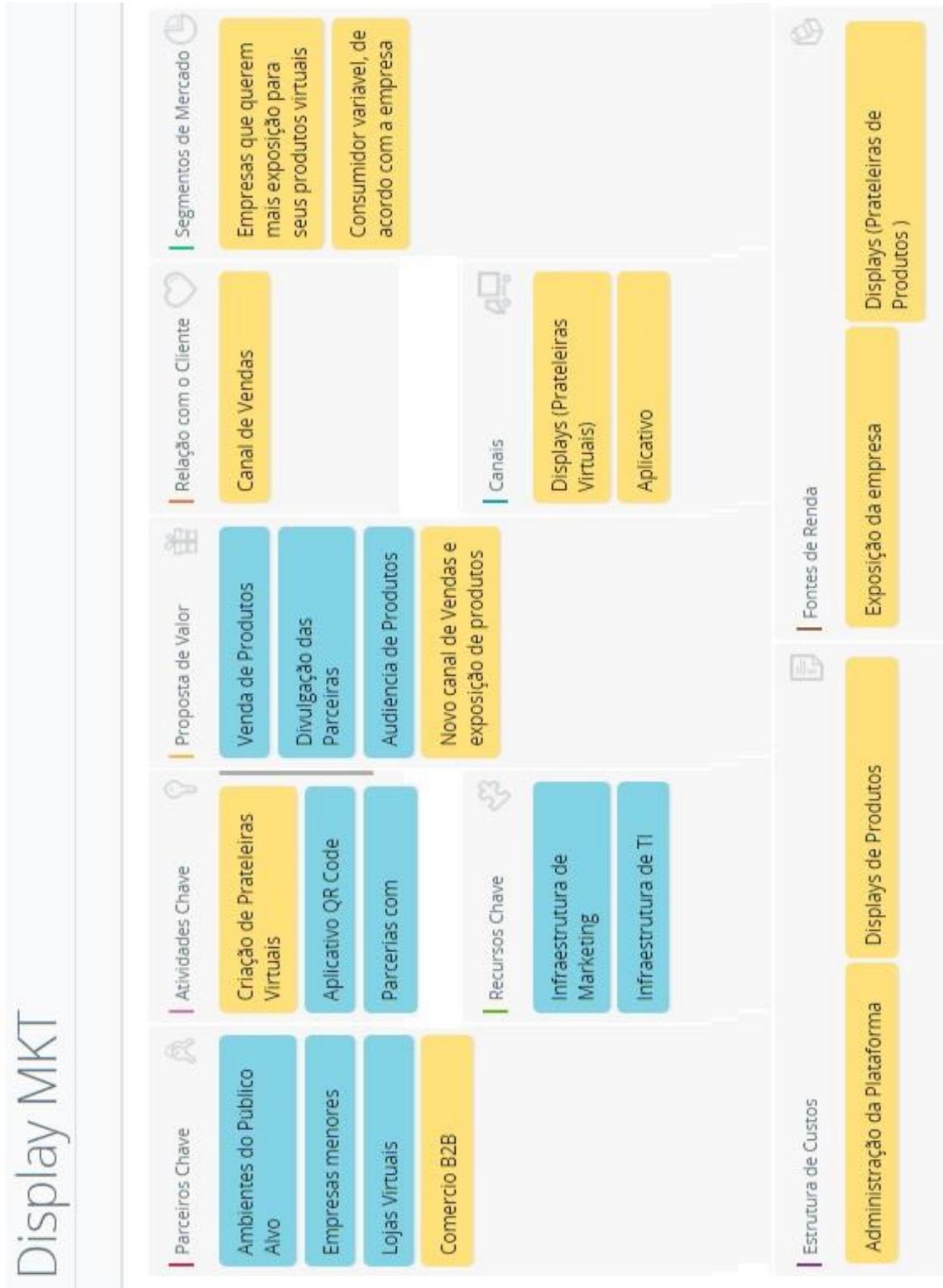
³⁹ <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/expectativa-de-uso-do-qr-code-e-de-1-bilhao-de-usuarios-ate-2016-aponta-pesquisa>

REFERÊNCIAS

- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.
- 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.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. Administração da Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- 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.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Hoboken: Wiley & Sons, 2010.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 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/Comoelaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio>

Apêndices

Apêndice 1 - Figura 9 - Business Model Canvas



Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 2 - Figura 10 - Pesquisa de Mercado

Seção 1 de 6



Buy&Go

Olá!

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mercado para verificar a viabilidade de negócio de um novo conceito de compras online.

Essa pesquisa leva no máximo 5 minutos para ser respondida. Nós pedimos a sua sinceridade nas respostas.

Todas suas informações são totalmente confidenciais e usadas apenas para o estudo. Fique tranquilo, você está seguro :)

Qual o seu sexo? *

Feminino

Masculino

Qual sua idade? *

15 – 21 anos

22 – 28 anos

29 – 35 anos

36 – 42 anos

42 – 48 anos

Mais de 48 anos

Você confia em realizar compras online? *

Sim, sempre.

Sim, mas depende do site e dos certificados.

Não, mas mesmo assim realizo.

Não confio.

Você costuma fazer compras online? *

Sim

Não

Com que frequência? *

Mais que uma vez na semana

Uma vez por semana

Mais que uma vez ao mês

Uma vez ao mês

Uma vez a cada dois meses

O que você normalmente compra online? *

Alimentos

Cursos online/conteúdo online

Eletrônicos/Acessórios para eletrônicos

Ingressos para entretenimento (cinema, teatro, shows, baladas, circo, etc)

Roupas/Calçados

Vouchers em sites de compra coletiva

Outro...

Você conhece a tecnologia QR Code? Já utilizou? *

Sim, conheço e já utilizei

Sim, conheço mas nunca utilizei

Não conheço

Se houvesse uma plataforma de compras online na forma de aplicativo para o seu celular, onde você pudesse adquirir diversos tipos de bens de consumo pela leitura de um QR Code em publicidades distribuídas em pontos da cidade como metrô, ônibus, faculdades, baladas, entre outros lugares que você costuma frequentar, você usaria para realizar compras? Obs: Você terá toda a segurança para realizar suas compras através de um token de validação.

Sim

Não

Com que frequência? *

Mais que uma vez na semana

Uma vez por semana

Mais que uma vez ao mês

Uma vez ao mês

Uma vez a cada dois meses

Por que você não utilizaria? *

Texto de resposta curta

Qual sua renda média? *

Sem renda/Não sabe informar

Até um salário mínimo

2 a 4 salários mínimos

5 a 7 salários mínimos

8 ou mais salários mínimos

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 3 - Figura 11 – Portfólio



| TIPO DE VITRINE | LOCALIDADE | QDADE. | TEMPO LOCAÇÃO | STATUS |
|-----------------|---|--------|---------------|------------|
| Impressa | Santo André (1), São Bernardo do Campo (1), São Caetano do Sul (1), Diadema (1), Mauá (1) | 05 | 30 dias | Disponível |
| TIPO DE VITRINE | LOCALIDADE | QDADE. | TEMPO LOCAÇÃO | STATUS |
| Impressa | Santo André (2), São Bernardo do Campo (2), São Caetano do Sul (2), Diadema (2), Mauá (2) | 10 | 15 dias | Disponível |
| TIPO DE VITRINE | LOCALIDADE | QDADE. | TEMPO LOCAÇÃO | STATUS |
| Impressa | Santo André (3), São Bernardo do Campo (3), São Caetano do Sul (3), Diadema (3) Mauá (3) | 15 | 7 dias | Disponível |
| TIPO DE VITRINE | LOCALIDADE | QDADE. | TEMPO LOCAÇÃO | STATUS |
| Digital | Santo André (1), São Bernardo do Campo (1), São Caetano do Sul (1), Diadema (1), Mauá (1) | 05 | 30 dias | Disponível |
| TIPO DE VITRINE | LOCALIDADE | QDADE. | TEMPO LOCAÇÃO | STATUS |
| Digital | Santo André (2), São Bernardo do Campo (2), São Caetano do Sul (2), Diadema (2), Mauá (2) | 10 | 15 dias | Disponível |
| TIPO DE VITRINE | LOCALIDADE | QDADE. | TEMPO LOCAÇÃO | STATUS |
| Digital | Santo André (3), São Bernardo do Campo (3), São Caetano do Sul (3), Diadema (3) Mauá (3) | 15 | 7 dias | Disponível |



Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 4 - Figura 12 – Termo de contrato



Santo André, 07 de outubro de 2016.

Termo do Contrato

A empresa contratante XPTO S.A, CNPJ: 009813428-122 vem por meio deste termo de contrato, especificar para a empresa BUY&GO, CNPJ 0000000000000 qual a localidade disponível de sua preferência dos displays alugados no período de 02/11/2016 a 12/11/2016, sendo eles: 02 painéis de Led e 03 painéis de papel para os centros das cidades e localidades próximas a estações/terminais. Abaixo, será possível selecionar com uma marcação qual a localidade de preferência da empresa contratante.

Conforme especificação, 01 painel de Led estará no centro da cidade de Santo André, 02 painéis de papel estarão no centro da cidade de Santo André, 01 painel de papel estará próximas a estações/terminais na cidade de Santo André, e 01 painel de Led estará no centro da cidade de São Caetano do Sul.

As opções de localidade disponíveis para painéis de led no centro da cidade de Santo André são:

- Avenida Ramiro Coleone
- Avenida Firestone
- Rua Senador Fláquer
- Avenida Arthur de Queirós

As opções de localidade disponíveis para painéis de papel no centro da cidade de Santo André:

- Avenida Dom Pedro I
- Rua Onze de Junho
- Rua Giovanni Battista Pirelli
- Rua Senador Fláquer

As opções de localidade disponíveis para painéis de papel próximas a estações/terminais em Santo André são:

- Avenida Industrial
- Rua Catequese
- Rua Itambé
- Rua Alfreds Paegle

As opções de localidade disponíveis para painéis de Led no centro da cidade de São Caetano do Sul são:

- Rua Serafim Constantino
- Rua Amazonas
- Rua Pará

A empresa contratada terá um prazo de 10 dias, a contar da data de hoje, para desenvolver e disponibilizar os displays nas localidades selecionadas pela empresa contratante, sendo responsável por sua manutenção do prazo de vigência do contrato.

 Empresa Contratante

 Empresa Contratada

Rua Avenida Industrial, 000 – Bairro Jardim CEP: 09861-900
Tel (11) 4433-6161

Apêndice 5 - Tabela 31 - Demonstrativo de Resultados 2017

| DRE - 2017 | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (+) Receita Bruta | | R\$246.390,87 | R\$251.072,30 | R\$255.842,67 | R\$260.703,68 | R\$265.657,05 | R\$270.704,53 | R\$275.847,92 | R\$281.089,03 | R\$286.429,72 | R\$291.871,89 | R\$297.417,45 | R\$303.068,39 |
| (-) Deduções das Vendas | | R\$67.141,51 | R\$68.417,20 | R\$69.717,13 | R\$71.041,75 | R\$72.391,55 | R\$73.766,99 | R\$75.169,56 | R\$76.596,76 | R\$78.052,10 | R\$79.535,09 | R\$81.046,26 | R\$82.586,13 |
| ICMS (18%) | | R\$44.350,36 | R\$45.193,01 | R\$46.051,68 | R\$46.926,66 | R\$47.818,27 | R\$48.726,82 | R\$49.652,63 | R\$50.596,03 | R\$51.557,35 | R\$52.536,94 | R\$53.535,14 | R\$54.552,31 |
| PIS (7,6%) | | R\$18.725,71 | R\$19.081,49 | R\$19.444,04 | R\$19.813,48 | R\$20.189,94 | R\$20.573,54 | R\$20.964,44 | R\$21.362,77 | R\$21.768,66 | R\$22.182,26 | R\$22.603,73 | R\$23.033,20 |
| COFINS (1,65%) | | R\$4.065,45 | R\$4.142,69 | R\$4.221,40 | R\$4.301,61 | R\$4.383,34 | R\$4.466,62 | R\$4.551,49 | R\$4.637,97 | R\$4.726,09 | R\$4.815,89 | R\$4.907,39 | R\$5.000,63 |
| (=) Receita Líquida | | R\$179.249,36 | R\$182.655,10 | R\$186.125,54 | R\$189.661,93 | R\$193.265,50 | R\$196.937,55 | R\$200.679,36 | R\$204.492,27 | R\$208.377,62 | R\$212.336,80 | R\$216.371,20 | R\$220.482,25 |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV) | | R\$101.414,48 | R\$103.341,36 | R\$105.304,84 | R\$107.305,64 | R\$109.344,44 | R\$111.421,99 | R\$113.539,00 | R\$115.696,25 | R\$117.894,47 | R\$120.134,47 | R\$122.417,02 | R\$124.742,95 |
| Gastos c/ vendas (6%) | | R\$14.783,45 | R\$15.064,34 | R\$15.350,56 | R\$15.642,22 | R\$15.939,42 | R\$16.242,27 | R\$16.550,88 | R\$16.865,34 | R\$17.185,78 | R\$17.512,31 | R\$17.845,05 | R\$18.184,10 |
| (=) Resultado Operacional Bruto | | R\$63.051,42 | R\$64.249,40 | R\$65.470,14 | R\$66.714,07 | R\$67.981,64 | R\$69.273,29 | R\$70.589,48 | R\$71.930,68 | R\$73.297,37 | R\$74.690,02 | R\$76.109,13 | R\$77.555,20 |
| (-) Custos fixos | | R\$44.334,51 |
| Depreciação | | R\$2.218,51 |
| (=) Lucro antes de IR e CSLL | | R\$16.498,41 | R\$17.696,39 | R\$18.917,13 | R\$20.161,06 | R\$21.428,63 | R\$22.720,28 | R\$24.036,47 | R\$25.377,67 | R\$26.744,35 | R\$28.137,00 | R\$29.556,11 | R\$31.002,19 |
| (-) Impostos (22,23%) | | R\$3.667,60 | R\$3.933,91 | R\$4.205,28 | R\$4.481,80 | R\$4.763,58 | R\$5.050,72 | R\$5.343,31 | R\$5.641,46 | R\$5.945,27 | R\$6.254,86 | R\$6.570,32 | R\$6.891,79 |
| (=) Resultado Líquido do Exercício | | R\$12.830,81 | R\$13.762,48 | R\$14.711,85 | R\$15.679,26 | R\$16.665,04 | R\$17.669,56 | R\$18.693,16 | R\$19.736,21 | R\$20.799,08 | R\$21.882,15 | R\$22.985,79 | R\$24.110,40 |

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 6 - Tabela 32 - Demonstrativo de Resultados 2018

| DRE - 2018 | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|--|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (+) Receita Bruta | | R\$308.826,68 | R\$314.694,39 | R\$320.673,59 | R\$326.766,38 | R\$332.974,94 | R\$339.301,47 | R\$345.748,20 | R\$352.317,41 | R\$359.011,44 | R\$365.832,66 | R\$372.783,48 | R\$379.866,37 |
| (-) Deduções das Vendas | | R\$84.155,27 | R\$85.754,22 | R\$87.383,55 | R\$89.043,84 | R\$90.735,67 | R\$92.459,65 | R\$94.216,38 | R\$96.006,49 | R\$97.830,62 | R\$99.689,40 | R\$101.583,50 | R\$103.513,58 |
| | ICMS (18%) | R\$55.588,80 | R\$56.644,99 | R\$57.721,25 | R\$58.817,95 | R\$59.935,49 | R\$61.074,26 | R\$62.234,68 | R\$63.417,13 | R\$64.622,06 | R\$65.849,88 | R\$67.101,03 | R\$68.375,95 |
| | PIS (7,6%) | R\$23.470,83 | R\$23.916,77 | R\$24.371,19 | R\$24.834,25 | R\$25.306,10 | R\$25.786,91 | R\$26.276,86 | R\$26.776,12 | R\$27.284,87 | R\$27.803,28 | R\$28.331,54 | R\$28.869,84 |
| | COFINS (1,65%) | R\$5.095,64 | R\$5.192,46 | R\$5.291,11 | R\$5.391,65 | R\$5.494,09 | R\$5.598,47 | R\$5.704,85 | R\$5.813,24 | R\$5.923,69 | R\$6.036,24 | R\$6.150,93 | R\$6.267,80 |
| (=) Receita Líquida | | R\$224.671,41 | R\$228.940,17 | R\$233.290,03 | R\$237.722,54 | R\$242.239,27 | R\$246.841,82 | R\$251.531,81 | R\$256.310,92 | R\$261.180,82 | R\$266.143,26 | R\$271.199,98 | R\$276.352,78 |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV) | | R\$127.113,06 | R\$129.528,21 | R\$131.989,25 | R\$134.497,04 | R\$137.052,49 | R\$139.656,48 | R\$142.309,96 | R\$145.013,85 | R\$147.769,11 | R\$150.576,72 | R\$153.437,68 | R\$156.353,00 |
| | Gastos c/ vendas (6%) | R\$18.529,60 | R\$18.881,66 | R\$19.240,42 | R\$19.605,98 | R\$19.978,50 | R\$20.358,09 | R\$20.744,89 | R\$21.139,04 | R\$21.540,69 | R\$21.949,96 | R\$22.367,01 | R\$22.791,98 |
| (=) Resultado Operacional Bruto | | R\$79.028,75 | R\$80.530,29 | R\$82.060,37 | R\$83.619,52 | R\$85.208,29 | R\$86.827,25 | R\$88.476,96 | R\$90.158,03 | R\$91.871,03 | R\$93.616,58 | R\$95.395,29 | R\$97.207,80 |
| (-) Despesas Operacionais | | R\$44.334,51 |
| | Depreciação | R\$2.218,51 |
| (=) Lucro antes de IR e CSLL | | R\$32.475,74 | R\$33.977,28 | R\$35.507,36 | R\$37.066,50 | R\$38.655,27 | R\$40.274,23 | R\$41.923,95 | R\$43.605,01 | R\$45.318,01 | R\$47.063,56 | R\$48.842,28 | R\$50.654,79 |
| (-) Impostos (22,23%) | | R\$7.219,36 | R\$7.553,15 | R\$7.893,29 | R\$8.239,88 | R\$8.593,07 | R\$8.952,96 | R\$9.319,69 | R\$9.693,39 | R\$10.074,19 | R\$10.462,23 | R\$10.857,64 | R\$11.260,56 |
| (=) Resultado Líquido do Exercício | | R\$25.256,38 | R\$26.424,13 | R\$27.614,07 | R\$28.826,62 | R\$30.062,21 | R\$31.321,27 | R\$32.604,26 | R\$33.911,62 | R\$35.243,82 | R\$36.601,33 | R\$37.984,64 | R\$39.394,23 |

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 7 - Tabela 33 - Demonstrativo de Resultados 2019

| DRE - 2019 | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| (+) Receita Bruta | R\$387.083,83 | R\$394.438,42 | R\$401.932,75 | R\$409.569,47 | R\$417.351,29 | R\$425.280,97 | R\$433.361,31 | R\$441.595,17 | R\$449.985,48 | R\$458.535,20 | R\$467.247,37 | R\$476.125,07 |
| (-) Deduções das Vendas | R\$105.480,34 | R\$107.484,47 | R\$109.526,67 | R\$111.607,68 | R\$113.728,23 | R\$115.889,06 | R\$118.090,96 | R\$120.334,68 | R\$122.621,04 | R\$124.950,84 | R\$127.324,91 | R\$129.744,08 |
| ICMS (18%) | R\$69.675,09 | R\$70.998,92 | R\$72.347,90 | R\$73.722,51 | R\$75.123,23 | R\$76.550,57 | R\$78.005,04 | R\$79.487,13 | R\$80.997,39 | R\$82.536,34 | R\$84.104,53 | R\$85.702,51 |
| PIS (7,6%) | R\$29.418,37 | R\$29.977,32 | R\$30.546,89 | R\$31.127,28 | R\$31.718,70 | R\$32.321,35 | R\$32.935,46 | R\$33.561,23 | R\$34.198,90 | R\$34.848,68 | R\$35.510,80 | R\$36.185,51 |
| COFINS (1,65%) | R\$6.386,88 | R\$6.508,23 | R\$6.631,89 | R\$6.757,90 | R\$6.886,30 | R\$7.017,14 | R\$7.150,46 | R\$7.286,32 | R\$7.424,76 | R\$7.565,83 | R\$7.709,58 | R\$7.856,06 |
| (=) Receita Líquida | R\$281.603,48 | R\$286.953,95 | R\$292.406,08 | R\$297.961,79 | R\$303.623,07 | R\$309.391,90 | R\$315.270,35 | R\$321.260,49 | R\$327.364,44 | R\$333.584,36 | R\$339.922,46 | R\$346.380,99 |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV) | R\$159.323,70 | R\$162.350,85 | R\$165.435,52 | R\$168.578,80 | R\$171.781,79 | R\$175.045,65 | R\$178.371,51 | R\$181.760,57 | R\$185.214,02 | R\$188.733,09 | R\$192.319,02 | R\$195.973,08 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$23.225,03 | R\$23.666,31 | R\$24.115,97 | R\$24.574,17 | R\$25.041,08 | R\$25.516,86 | R\$26.001,68 | R\$26.495,71 | R\$26.999,13 | R\$27.512,11 | R\$28.034,84 | R\$28.567,50 |
| (=) Resultado Operacional Bruto | R\$99.054,75 | R\$100.936,79 | R\$102.854,59 | R\$104.808,83 | R\$106.800,20 | R\$108.829,40 | R\$110.897,16 | R\$113.004,20 | R\$115.151,28 | R\$117.339,16 | R\$119.568,60 | R\$121.840,41 |
| (-) Custos fixos | R\$44.334,51 |
| Depreciação | R\$2.218,51 |
| (=) Lucro antes de IR e CSLL | R\$52.501,74 | R\$54.383,78 | R\$56.301,58 | R\$58.255,81 | R\$60.247,18 | R\$62.276,39 | R\$64.344,14 | R\$66.451,19 | R\$68.598,27 | R\$70.786,15 | R\$73.015,59 | R\$75.287,39 |
| (-) Impostos (22,23%) | R\$11.671,14 | R\$12.089,51 | R\$12.515,84 | R\$12.950,27 | R\$13.392,95 | R\$13.844,04 | R\$14.303,70 | R\$14.772,10 | R\$15.249,40 | R\$15.735,76 | R\$16.231,37 | R\$16.736,39 |
| (=) Resultado Líquido do Exercício | R\$40.830,60 | R\$42.294,26 | R\$43.785,74 | R\$45.305,55 | R\$46.854,23 | R\$48.432,35 | R\$50.040,44 | R\$51.679,09 | R\$53.348,88 | R\$55.050,39 | R\$56.784,22 | R\$58.551,01 |

Apêndice 8 - Tabela 34 - Demonstrativo de Resultados 2020

| DRE - 2020 | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| (+) Receita Bruta | R\$485.171,45 | R\$494.389,71 | R\$503.783,11 | R\$513.354,99 | R\$523.108,73 | R\$533.047,80 | R\$543.175,71 | R\$553.496,05 | R\$564.012,47 | R\$574.728,71 | R\$585.648,55 | R\$596.775,88 |
| (-) Deduções das Vendas | R\$132.209,22 | R\$134.721,19 | R\$137.280,90 | R\$139.889,23 | R\$142.547,13 | R\$145.255,53 | R\$148.015,38 | R\$150.827,67 | R\$153.693,40 | R\$156.613,57 | R\$159.589,23 | R\$162.621,43 |
| ICMS (18%) | R\$87.330,86 | R\$88.990,15 | R\$90.680,96 | R\$92.403,90 | R\$94.159,57 | R\$95.948,60 | R\$97.771,63 | R\$99.629,29 | R\$101.522,24 | R\$103.451,17 | R\$105.416,74 | R\$107.419,66 |
| PIS (7,6%) | R\$36.873,03 | R\$37.573,62 | R\$38.287,52 | R\$39.014,98 | R\$39.756,26 | R\$40.511,63 | R\$41.281,35 | R\$42.065,70 | R\$42.864,95 | R\$43.679,38 | R\$44.509,29 | R\$45.354,97 |
| COFINS (1,65%) | R\$8.005,33 | R\$8.157,43 | R\$8.312,42 | R\$8.470,36 | R\$8.631,29 | R\$8.795,29 | R\$8.962,40 | R\$9.132,68 | R\$9.306,21 | R\$9.483,02 | R\$9.663,20 | R\$9.846,80 |
| (=) Receita Líquida | R\$352.962,23 | R\$359.668,51 | R\$366.502,21 | R\$373.465,75 | R\$380.561,60 | R\$387.792,27 | R\$395.160,33 | R\$402.668,37 | R\$410.319,07 | R\$418.115,14 | R\$426.059,32 | R\$434.154,45 |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV) | R\$199.696,57 | R\$203.490,80 | R\$207.357,13 | R\$211.296,91 | R\$215.311,55 | R\$219.402,47 | R\$223.571,12 | R\$227.818,97 | R\$232.147,53 | R\$236.568,34 | R\$241.052,94 | R\$245.632,95 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$29.110,29 | R\$29.663,38 | R\$30.226,99 | R\$30.801,30 | R\$31.386,52 | R\$31.982,87 | R\$32.590,54 | R\$33.209,76 | R\$33.840,75 | R\$34.483,72 | R\$35.138,91 | R\$35.806,55 |
| (=) Resultado Operacional Bruto | R\$124.155,37 | R\$126.514,33 | R\$128.918,10 | R\$131.367,54 | R\$133.863,53 | R\$136.406,93 | R\$138.998,66 | R\$141.639,64 | R\$144.330,79 | R\$147.073,08 | R\$149.867,46 | R\$152.714,95 |
| (-) Custos fixos | R\$44.334,51 |
| Depreciação | R\$2.218,51 |
| (=) Lucro antes de IR e CSLL | R\$77.602,36 | R\$79.961,31 | R\$82.365,08 | R\$84.814,53 | R\$87.310,51 | R\$89.853,92 | R\$92.445,65 | R\$95.086,63 | R\$97.777,78 | R\$100.520,06 | R\$103.314,45 | R\$106.161,93 |
| (-) Impostos (22,23%) | R\$17.251,00 | R\$17.775,40 | R\$18.309,76 | R\$18.854,27 | R\$19.409,13 | R\$19.974,53 | R\$20.550,67 | R\$21.137,76 | R\$21.736,00 | R\$22.345,61 | R\$22.966,80 | R\$23.599,80 |
| (=) Resultado Líquido do Exercício | R\$60.351,36 | R\$62.185,91 | R\$64.055,33 | R\$65.960,26 | R\$67.901,38 | R\$69.879,39 | R\$71.894,98 | R\$73.948,87 | R\$76.041,78 | R\$78.174,45 | R\$80.347,65 | R\$82.562,14 |

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 9 - Tabela 35 - Demonstrativo de Resultados 2021

| DRE - 2021 | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| (+) Receita Bruta | R\$608.114,62 | R\$619.668,80 | R\$631.442,50 | R\$643.439,91 | R\$655.665,27 | R\$668.122,91 | R\$680.817,24 | R\$693.752,77 | R\$706.934,07 | R\$720.365,82 | R\$734.052,77 | R\$747.999,78 |
| (-) Deduções das Vendas | R\$165.711,23 | R\$168.859,75 | R\$172.068,08 | R\$175.337,38 | R\$178.668,79 | R\$182.063,49 | R\$185.522,70 | R\$189.047,63 | R\$192.639,54 | R\$196.299,38 | R\$200.029,38 | R\$203.829,94 |
| ICMS (18%) | R\$109.460,63 | R\$111.540,38 | R\$113.659,65 | R\$115.819,18 | R\$118.019,75 | R\$120.262,12 | R\$122.547,10 | R\$124.875,50 | R\$127.248,13 | R\$129.665,85 | R\$132.129,50 | R\$134.639,96 |
| PIS (7,6%) | R\$46.216,71 | R\$47.094,83 | R\$47.989,63 | R\$48.901,43 | R\$49.830,56 | R\$50.777,34 | R\$51.742,11 | R\$52.725,21 | R\$53.726,99 | R\$54.747,80 | R\$55.788,01 | R\$56.847,98 |
| COFINS (1,65%) | R\$10.033,89 | R\$10.224,54 | R\$10.418,80 | R\$10.616,76 | R\$10.818,48 | R\$11.024,03 | R\$11.233,48 | R\$11.446,92 | R\$11.664,41 | R\$11.886,04 | R\$12.111,87 | R\$12.342,00 |
| (=) Receita Líquida | R\$442.403,38 | R\$450.809,05 | R\$459.374,42 | R\$468.102,53 | R\$476.996,48 | R\$486.059,42 | R\$495.294,55 | R\$504.705,14 | R\$514.294,54 | R\$524.066,14 | R\$534.023,39 | R\$544.169,84 |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV) | R\$250.299,98 | R\$255.055,68 | R\$259.901,73 | R\$264.839,87 | R\$269.871,82 | R\$274.999,39 | R\$280.224,38 | R\$285.548,64 | R\$290.974,07 | R\$296.502,57 | R\$302.136,12 | R\$307.876,71 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$36.486,88 | R\$37.180,13 | R\$37.886,55 | R\$38.606,39 | R\$39.339,92 | R\$40.087,37 | R\$40.849,03 | R\$41.625,17 | R\$42.416,04 | R\$43.221,95 | R\$44.043,17 | R\$44.879,99 |
| (=) Resultado Operacional Bruto | R\$155.616,53 | R\$158.573,24 | R\$161.586,14 | R\$164.656,27 | R\$167.784,74 | R\$170.972,65 | R\$174.221,13 | R\$177.531,33 | R\$180.904,43 | R\$184.341,61 | R\$187.844,10 | R\$191.413,14 |
| (-) Custos fixos | R\$44.334,51 |
| Depreciação | R\$2.218,51 |
| (=) Lucro antes de IR e CSLL | R\$109.063,52 | R\$112.020,23 | R\$115.033,12 | R\$118.103,26 | R\$121.231,73 | R\$124.419,64 | R\$127.668,12 | R\$130.978,32 | R\$134.351,42 | R\$137.788,60 | R\$141.291,09 | R\$144.860,13 |
| (-) Impostos (22,23%) | R\$24.244,82 | R\$24.902,10 | R\$25.571,86 | R\$26.254,35 | R\$26.949,81 | R\$27.658,49 | R\$28.380,62 | R\$29.116,48 | R\$29.866,32 | R\$30.630,41 | R\$31.409,01 | R\$32.202,41 |
| (=) Resultado Líquido do Exercício | R\$84.818,70 | R\$87.118,13 | R\$89.461,26 | R\$91.848,91 | R\$94.281,92 | R\$96.761,15 | R\$99.287,50 | R\$101.861,84 | R\$104.485,10 | R\$107.158,19 | R\$109.882,08 | R\$112.657,72 |

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 10 - Tabela 36 - Fluxo de Caixa 2017

| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Faturamento | R\$ 246.390,87 | R\$ 251.072,30 | R\$ 255.842,67 | R\$ 260.703,68 | R\$ 265.657,05 | R\$ 270.704,53 | R\$ 275.847,92 | R\$ 281.089,03 | R\$ 286.429,72 | R\$ 291.871,89 | R\$ 297.417,45 | R\$ 303.068,39 |
| Saldo Inicial | | -R\$ 31.080,00 | -R\$ 50.547,16 | -R\$ 61.967,83 | -R\$ 67.082,64 | -R\$ 71.452,28 | -R\$ 75.062,58 | -R\$ 77.899,12 | -R\$ 79.947,20 | -R\$ 81.191,84 | -R\$ 81.617,77 | -R\$ 81.209,44 |
| à vista | R\$ 86.236,80 | R\$ 87.875,30 | R\$ 89.544,93 | R\$ 91.246,29 | R\$ 92.979,97 | R\$ 94.746,59 | R\$ 96.546,77 | R\$ 98.381,16 | R\$ 100.250,40 | R\$ 102.155,16 | R\$ 104.096,11 | R\$ 106.073,93 |
| à prazo - 30 dias | | R\$ 73.917,26 | R\$ 75.321,69 | R\$ 76.752,80 | R\$ 78.211,10 | R\$ 79.697,12 | R\$ 81.211,36 | R\$ 82.754,38 | R\$ 84.326,71 | R\$ 85.928,92 | R\$ 87.561,57 | R\$ 89.225,24 |
| à prazo - 60 dias | | | R\$ 49.278,17 | R\$ 50.214,46 | R\$ 51.168,53 | R\$ 52.140,74 | R\$ 53.131,41 | R\$ 54.140,91 | R\$ 55.169,58 | R\$ 56.217,81 | R\$ 57.285,94 | R\$ 58.374,38 |
| à prazo - 90 dias | | | | R\$ 36.958,63 | R\$ 37.660,84 | R\$ 38.376,40 | R\$ 39.105,55 | R\$ 39.848,56 | R\$ 40.605,68 | R\$ 41.377,19 | R\$ 42.163,35 | R\$ 42.964,46 |
| Total de entradas | R\$ 86.236,80 | R\$ 161.792,56 | R\$ 214.144,80 | R\$ 255.172,18 | R\$ 260.020,45 | R\$ 264.960,84 | R\$ 269.995,10 | R\$ 275.125,00 | R\$ 280.352,38 | R\$ 285.679,07 | R\$ 291.106,97 | R\$ 296.638,01 |
| ICMS (18%) | R\$ 15.522,62 | R\$ 29.122,66 | R\$ 38.546,06 | R\$ 45.930,99 | R\$ 46.803,68 | R\$ 47.692,95 | R\$ 48.599,12 | R\$ 49.522,50 | R\$ 50.463,43 | R\$ 51.422,23 | R\$ 52.399,26 | R\$ 53.394,84 |
| PIS (7,6%) | R\$ 6.554,00 | R\$ 12.296,23 | R\$ 16.275,00 | R\$ 19.393,09 | R\$ 19.761,55 | R\$ 20.137,02 | R\$ 20.519,63 | R\$ 20.909,50 | R\$ 21.306,78 | R\$ 21.711,61 | R\$ 22.124,13 | R\$ 22.544,49 |
| COFINS (1,65%) | R\$ 1.422,91 | R\$ 2.689,58 | R\$ 3.533,39 | R\$ 4.210,34 | R\$ 4.290,34 | R\$ 4.371,85 | R\$ 4.454,92 | R\$ 4.539,56 | R\$ 4.625,81 | R\$ 4.713,70 | R\$ 4.803,27 | R\$ 4.894,53 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$ 5.174,21 | R\$ 9.707,55 | R\$ 12.848,69 | R\$ 15.310,33 | R\$ 15.601,23 | R\$ 15.897,65 | R\$ 16.198,71 | R\$ 16.507,50 | R\$ 16.821,14 | R\$ 17.140,74 | R\$ 17.466,42 | R\$ 17.798,28 |
| Fornecedores | R\$ 25.095,00 | R\$ 47.081,81 | R\$ 62.316,36 | R\$ 74.255,37 | R\$ 75.666,22 | R\$ 77.103,88 | R\$ 78.568,85 | R\$ 80.061,66 | R\$ 81.582,83 | R\$ 83.132,91 | R\$ 84.712,43 | R\$ 86.321,97 |
| Despesas mensais | R\$ 44.334,51 |
| Impostos (22,28%) | R\$ 19.213,56 | R\$ 36.047,38 | R\$ 47.711,46 | R\$ 56.852,36 | R\$ 57.932,56 | R\$ 59.033,27 | R\$ 60.154,91 | R\$ 61.297,85 | R\$ 62.462,51 | R\$ 63.649,30 | R\$ 64.858,63 | R\$ 66.090,95 |
| Total de saídas | R\$ 117.316,80 | R\$ 181.259,72 | R\$ 225.565,47 | R\$ 260.286,99 | R\$ 264.390,09 | R\$ 268.571,14 | R\$ 272.831,64 | R\$ 277.173,08 | R\$ 281.597,02 | R\$ 286.105,00 | R\$ 290.698,64 | R\$ 295.379,56 |
| Resultado | -R\$ 31.080,00 | -R\$ 19.467,16 | -R\$ 11.420,67 | -R\$ 5.114,81 | -R\$ 4.369,63 | -R\$ 3.610,30 | -R\$ 2.836,54 | -R\$ 2.048,08 | -R\$ 1.244,64 | -R\$ 425,93 | -R\$ 408,33 | -R\$ 1.258,45 |
| Saldo Final | -R\$ 31.080,00 | -R\$ 50.547,16 | -R\$ 61.967,83 | -R\$ 67.082,64 | -R\$ 71.452,28 | -R\$ 75.062,58 | -R\$ 77.899,12 | -R\$ 79.947,20 | -R\$ 81.191,84 | -R\$ 81.617,77 | -R\$ 81.209,44 | -R\$ 79.950,99 |

Apêndice 11 - Tabela 37 - Fluxo de Caixa 2018

| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Agô | Set | Out | Nov | Dez |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Faturamento | R\$ 308.826,68 | R\$ 314.694,39 | R\$ 320.673,59 | R\$ 326.766,38 | R\$ 332.974,94 | R\$ 339.301,47 | R\$ 345.748,20 | R\$ 352.317,41 | R\$ 359.011,44 | R\$ 365.832,66 | R\$ 372.783,48 | R\$ 379.866,37 |
| | -R\$ 79.950,99 | -R\$ 77.826,28 | -R\$ 74.818,84 | -R\$ 70.911,91 | -R\$ 66.088,39 | -R\$ 60.330,86 | -R\$ 53.621,59 | -R\$ 45.942,49 | -R\$ 37.275,12 | -R\$ 27.600,73 | -R\$ 16.900,16 | -R\$ 5.153,92 |
| Saldo Inicial | R\$ 108.089,34 | R\$ 110.143,04 | R\$ 112.235,75 | R\$ 114.368,23 | R\$ 116.541,23 | R\$ 118.755,51 | R\$ 121.011,87 | R\$ 123.311,09 | R\$ 125.654,00 | R\$ 128.041,43 | R\$ 130.474,22 | R\$ 132.953,23 |
| à vista | R\$ 90.920,52 | R\$ 92.648,01 | R\$ 94.408,32 | R\$ 96.202,08 | R\$ 98.029,91 | R\$ 99.892,48 | R\$ 101.790,44 | R\$ 103.724,46 | R\$ 105.695,22 | R\$ 107.703,43 | R\$ 109.749,80 | R\$ 111.835,04 |
| à prazo - 30 dias | R\$ 59.483,49 | R\$ 60.613,68 | R\$ 61.765,34 | R\$ 62.938,88 | R\$ 64.134,72 | R\$ 65.353,28 | R\$ 66.594,99 | R\$ 67.860,29 | R\$ 69.149,64 | R\$ 70.463,48 | R\$ 71.802,29 | R\$ 73.166,53 |
| à prazo - 90 dias | R\$ 43.780,78 | R\$ 44.612,62 | R\$ 45.460,26 | R\$ 46.324,00 | R\$ 47.204,16 | R\$ 48.101,04 | R\$ 49.014,96 | R\$ 49.946,24 | R\$ 50.895,22 | R\$ 51.862,23 | R\$ 52.847,61 | R\$ 53.851,72 |
| Total de entradas | R\$ 302.274,13 | R\$ 308.017,34 | R\$ 313.869,67 | R\$ 319.833,19 | R\$ 325.910,02 | R\$ 332.102,31 | R\$ 338.412,26 | R\$ 344.842,09 | R\$ 351.394,09 | R\$ 358.070,58 | R\$ 364.873,92 | R\$ 371.806,52 |
| ICMS (18%) | R\$ 54.409,34 | R\$ 55.443,12 | R\$ 56.496,54 | R\$ 57.569,97 | R\$ 58.663,80 | R\$ 59.778,42 | R\$ 60.914,21 | R\$ 62.071,58 | R\$ 63.250,94 | R\$ 64.452,70 | R\$ 65.677,31 | R\$ 66.925,17 |
| PIS (7,6%) | R\$ 22.972,83 | R\$ 23.409,32 | R\$ 23.854,09 | R\$ 24.307,32 | R\$ 24.769,16 | R\$ 25.239,78 | R\$ 25.719,33 | R\$ 26.208,00 | R\$ 26.705,95 | R\$ 27.213,36 | R\$ 27.730,42 | R\$ 28.257,30 |
| COFINS (1,65%) | R\$ 4.987,52 | R\$ 5.082,29 | R\$ 5.178,85 | R\$ 5.277,25 | R\$ 5.377,52 | R\$ 5.479,69 | R\$ 5.583,80 | R\$ 5.689,89 | R\$ 5.798,00 | R\$ 5.908,16 | R\$ 6.020,42 | R\$ 6.134,81 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$ 18.136,45 | R\$ 18.481,04 | R\$ 18.832,18 | R\$ 19.189,99 | R\$ 19.554,60 | R\$ 19.926,14 | R\$ 20.304,74 | R\$ 20.690,53 | R\$ 21.083,65 | R\$ 21.484,23 | R\$ 21.892,44 | R\$ 22.308,39 |
| Fornecedores | R\$ 87.962,09 | R\$ 89.633,37 | R\$ 91.336,40 | R\$ 93.071,79 | R\$ 94.840,16 | R\$ 96.642,12 | R\$ 98.478,32 | R\$ 100.349,41 | R\$ 102.256,05 | R\$ 104.198,91 | R\$ 106.178,69 | R\$ 108.196,09 |
| Despesas mensais | R\$ 44.334,51 |
| Impostos (22,28%) | R\$ 67.346,68 | R\$ 68.626,26 | R\$ 69.930,16 | R\$ 71.258,83 | R\$ 72.612,75 | R\$ 73.992,40 | R\$ 75.399,25 | R\$ 76.830,82 | R\$ 78.290,60 | R\$ 79.778,12 | R\$ 81.293,91 | R\$ 82.838,49 |
| Total de saídas | R\$ 300.149,42 | R\$ 305.009,90 | R\$ 309.962,73 | R\$ 315.009,67 | R\$ 320.152,50 | R\$ 325.393,04 | R\$ 330.733,15 | R\$ 336.174,73 | R\$ 341.719,69 | R\$ 347.370,01 | R\$ 353.127,68 | R\$ 358.994,75 |
| Resultado Operacional | R\$ 2.124,71 | R\$ 3.007,44 | R\$ 3.906,93 | R\$ 4.823,52 | R\$ 5.757,52 | R\$ 6.709,27 | R\$ 7.679,10 | R\$ 8.667,36 | R\$ 9.674,40 | R\$ 10.700,57 | R\$ 11.746,23 | R\$ 12.811,77 |
| Saldo Final | -R\$ 77.826,28 | -R\$ 74.818,84 | -R\$ 70.911,91 | -R\$ 66.088,39 | -R\$ 60.330,86 | -R\$ 53.621,59 | -R\$ 45.942,49 | -R\$ 37.275,12 | -R\$ 27.600,73 | -R\$ 16.900,16 | -R\$ 5.153,92 | R\$ 7.687,84 |

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 12 - Tabela 38 - Fluxo de Caixa 2019

| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Agô | Set | Out | Nov | Dez |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Faturamento | R\$ 387.083,83 | R\$ 394.438,42 | R\$ 401.932,75 | R\$ 409.569,47 | R\$ 417.351,29 | R\$ 425.280,97 | R\$ 433.361,31 | R\$ 441.595,17 | R\$ 449.985,48 | R\$ 458.535,20 | R\$ 467.247,37 | R\$ 476.125,07 |
| Saldo Inicial | R\$ 7.657,84 | R\$ 21.555,39 | R\$ 36.559,35 | R\$ 52.690,73 | R\$ 69.970,97 | R\$ 88.421,89 | R\$ 108.065,74 | R\$ 128.925,17 | R\$ 151.023,28 | R\$ 174.383,62 | R\$ 199.030,16 | R\$ 224.987,33 |
| à vista | R\$ 135.479,34 | R\$ 138.063,45 | R\$ 140.676,46 | R\$ 143.349,32 | R\$ 146.072,95 | R\$ 148.848,34 | R\$ 151.676,46 | R\$ 154.558,31 | R\$ 157.494,92 | R\$ 160.487,32 | R\$ 163.536,58 | R\$ 166.643,78 |
| à prazo - 30 dias | R\$ 113.959,91 | R\$ 116.125,15 | R\$ 118.331,53 | R\$ 120.579,83 | R\$ 122.870,84 | R\$ 125.205,39 | R\$ 127.584,29 | R\$ 130.008,39 | R\$ 132.478,55 | R\$ 134.995,64 | R\$ 137.560,56 | R\$ 140.174,21 |
| à prazo - 60 dias | R\$ 74.556,70 | R\$ 75.973,27 | R\$ 77.416,77 | R\$ 78.887,68 | R\$ 80.386,55 | R\$ 81.913,89 | R\$ 83.470,26 | R\$ 85.056,19 | R\$ 86.672,26 | R\$ 88.319,03 | R\$ 89.997,10 | R\$ 91.707,04 |
| à prazo - 90 dias | R\$ 54.874,90 | R\$ 55.917,52 | R\$ 56.979,96 | R\$ 58.062,57 | R\$ 59.165,76 | R\$ 60.289,91 | R\$ 61.435,42 | R\$ 62.602,69 | R\$ 63.792,15 | R\$ 65.004,20 | R\$ 66.239,28 | R\$ 67.497,82 |
| Total de entradas | R\$ 378.870,85 | R\$ 386.069,39 | R\$ 393.404,71 | R\$ 400.879,40 | R\$ 408.496,11 | R\$ 416.257,53 | R\$ 424.165,43 | R\$ 432.225,59 | R\$ 440.437,88 | R\$ 448.806,19 | R\$ 457.333,51 | R\$ 466.022,85 |
| ICMS (18%) | R\$ 68.196,75 | R\$ 69.492,49 | R\$ 70.812,85 | R\$ 72.158,29 | R\$ 73.529,30 | R\$ 74.926,36 | R\$ 76.349,96 | R\$ 77.800,61 | R\$ 79.278,82 | R\$ 80.785,12 | R\$ 82.320,03 | R\$ 83.884,11 |
| PIS (7,6%) | R\$ 28.794,18 | R\$ 29.341,27 | R\$ 29.898,76 | R\$ 30.466,83 | R\$ 31.045,70 | R\$ 31.635,57 | R\$ 32.236,65 | R\$ 32.849,14 | R\$ 33.473,28 | R\$ 34.109,27 | R\$ 34.757,35 | R\$ 35.417,74 |
| COFINS (1,65%) | R\$ 6.251,37 | R\$ 6.370,14 | R\$ 6.491,18 | R\$ 6.614,51 | R\$ 6.740,19 | R\$ 6.868,25 | R\$ 6.998,75 | R\$ 7.131,72 | R\$ 7.267,22 | R\$ 7.405,30 | R\$ 7.546,00 | R\$ 7.689,38 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$ 22.732,25 | R\$ 23.164,16 | R\$ 23.604,28 | R\$ 24.052,76 | R\$ 24.509,77 | R\$ 24.975,45 | R\$ 25.449,99 | R\$ 25.933,54 | R\$ 26.426,27 | R\$ 26.928,37 | R\$ 27.440,01 | R\$ 27.961,37 |
| Fornecedores | R\$ 110.251,81 | R\$ 112.346,60 | R\$ 114.481,18 | R\$ 116.656,32 | R\$ 118.872,79 | R\$ 121.131,38 | R\$ 123.432,87 | R\$ 125.778,10 | R\$ 128.167,88 | R\$ 130.603,07 | R\$ 133.084,53 | R\$ 135.613,13 |
| Despesas mensais | R\$ 44.334,51 |
| Impostos (22,28%) | R\$ 84.412,42 | R\$ 86.016,26 | R\$ 87.650,57 | R\$ 89.315,83 | R\$ 91.012,93 | R\$ 92.742,18 | R\$ 94.504,28 | R\$ 96.299,86 | R\$ 98.129,56 | R\$ 99.994,02 | R\$ 101.893,91 | R\$ 103.829,89 |
| Total de saídas | R\$ 364.973,30 | R\$ 371.065,43 | R\$ 377.273,32 | R\$ 383.599,16 | R\$ 390.045,19 | R\$ 396.613,69 | R\$ 403.307,00 | R\$ 410.127,47 | R\$ 417.077,54 | R\$ 424.159,66 | R\$ 431.376,33 | R\$ 438.730,13 |
| Resultado Operacional | R\$ 13.897,55 | R\$ 15.003,96 | R\$ 16.131,39 | R\$ 17.280,24 | R\$ 18.450,92 | R\$ 19.643,84 | R\$ 20.859,43 | R\$ 22.098,12 | R\$ 23.360,34 | R\$ 24.646,54 | R\$ 25.957,18 | R\$ 27.292,72 |
| Saldo Final | R\$ 21.555,39 | R\$ 36.559,35 | R\$ 52.690,73 | R\$ 69.970,97 | R\$ 88.421,89 | R\$ 108.065,74 | R\$ 128.925,17 | R\$ 151.023,28 | R\$ 174.383,62 | R\$ 199.030,16 | R\$ 224.987,33 | R\$ 252.280,05 |

Fonte: Os autores, 2016.

Apêndice 13 - Tabela 39 - Fluxo de Caixa 2020

| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Faturamento | R\$ 485.171,45 | R\$ 494.389,71 | R\$ 503.783,11 | R\$ 513.354,99 | R\$ 523.108,73 | R\$ 533.047,80 | R\$ 543.175,71 | R\$ 553.496,05 | R\$ 564.012,47 | R\$ 574.728,71 | R\$ 585.646,55 | R\$ 596.775,88 |
| Saldo Inicial | R\$ 252.280,05 | R\$ 280.933,69 | R\$ 310.974,10 | R\$ 342.427,64 | R\$ 375.321,14 | R\$ 409.681,98 | R\$ 445.538,03 | R\$ 482.917,71 | R\$ 521.849,95 | R\$ 562.364,26 | R\$ 604.490,70 | R\$ 648.259,89 |
| à vista | R\$ 169.810,01 | R\$ 173.036,40 | R\$ 176.324,09 | R\$ 179.674,25 | R\$ 183.088,06 | R\$ 186.566,73 | R\$ 190.111,50 | R\$ 193.723,62 | R\$ 197.404,37 | R\$ 201.155,05 | R\$ 204.976,99 | R\$ 208.871,56 |
| à prazo - 30 dias | R\$ 142.837,52 | R\$ 145.551,43 | R\$ 148.316,91 | R\$ 151.134,93 | R\$ 154.006,50 | R\$ 156.932,62 | R\$ 159.914,34 | R\$ 162.952,71 | R\$ 166.048,81 | R\$ 169.203,74 | R\$ 172.418,61 | R\$ 175.694,57 |
| à prazo - 60 dias | R\$ 93.449,47 | R\$ 95.225,01 | R\$ 97.034,29 | R\$ 98.877,94 | R\$ 100.756,62 | R\$ 102.671,00 | R\$ 104.621,75 | R\$ 106.609,56 | R\$ 108.635,14 | R\$ 110.699,21 | R\$ 112.802,49 | R\$ 114.945,74 |
| à prazo - 90 dias | R\$ 68.780,28 | R\$ 70.087,11 | R\$ 71.418,76 | R\$ 72.775,72 | R\$ 74.158,46 | R\$ 75.567,47 | R\$ 77.003,25 | R\$ 78.466,31 | R\$ 79.957,17 | R\$ 81.476,36 | R\$ 83.024,41 | R\$ 84.601,87 |
| Total de entradas | R\$ 474.877,28 | R\$ 483.899,95 | R\$ 493.094,05 | R\$ 502.462,84 | R\$ 512.009,63 | R\$ 521.737,81 | R\$ 531.650,83 | R\$ 541.752,20 | R\$ 552.045,49 | R\$ 562.534,36 | R\$ 573.222,51 | R\$ 584.113,74 |
| ICMS (18%) | R\$ 85.477,91 | R\$ 87.101,99 | R\$ 88.756,93 | R\$ 90.443,31 | R\$ 92.161,73 | R\$ 93.912,81 | R\$ 95.697,15 | R\$ 97.515,40 | R\$ 99.368,19 | R\$ 101.256,18 | R\$ 103.180,05 | R\$ 105.140,47 |
| PIS (7,6%) | R\$ 36.090,67 | R\$ 36.776,40 | R\$ 37.475,15 | R\$ 38.187,18 | R\$ 38.912,73 | R\$ 39.652,07 | R\$ 40.405,46 | R\$ 41.173,17 | R\$ 41.955,46 | R\$ 42.752,61 | R\$ 43.564,91 | R\$ 44.392,64 |
| COFINS (1,65%) | R\$ 7.835,48 | R\$ 7.984,35 | R\$ 8.136,05 | R\$ 8.290,64 | R\$ 8.448,16 | R\$ 8.608,67 | R\$ 8.772,24 | R\$ 8.938,91 | R\$ 9.108,75 | R\$ 9.281,82 | R\$ 9.458,17 | R\$ 9.637,88 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$ 28.492,64 | R\$ 29.034,00 | R\$ 29.585,64 | R\$ 30.147,77 | R\$ 30.720,58 | R\$ 31.304,27 | R\$ 31.899,05 | R\$ 32.505,13 | R\$ 33.122,73 | R\$ 33.752,06 | R\$ 34.393,35 | R\$ 35.046,82 |
| Fornecedores | R\$ 138.189,78 | R\$ 140.815,39 | R\$ 143.490,88 | R\$ 146.217,21 | R\$ 148.995,34 | R\$ 151.826,25 | R\$ 154.710,95 | R\$ 157.650,45 | R\$ 160.645,81 | R\$ 163.688,08 | R\$ 166.808,35 | R\$ 169.977,71 |
| Despesas mensais | R\$ 44.334,51 |
| Impostos (22,28%) | R\$ 105.802,86 | R\$ 107.812,91 | R\$ 109.861,35 | R\$ 111.948,72 | R\$ 114.075,75 | R\$ 116.243,19 | R\$ 118.451,81 | R\$ 120.702,39 | R\$ 122.995,74 | R\$ 125.332,65 | R\$ 127.713,97 | R\$ 130.140,54 |
| Total de saídas | R\$ 446.223,65 | R\$ 453.859,54 | R\$ 461.640,52 | R\$ 469.569,33 | R\$ 477.648,79 | R\$ 485.881,76 | R\$ 494.271,16 | R\$ 502.819,96 | R\$ 511.531,18 | R\$ 520.407,92 | R\$ 529.453,31 | R\$ 538.670,57 |
| Resultado Operacional | R\$ 28.653,64 | R\$ 30.040,41 | R\$ 31.453,53 | R\$ 32.893,51 | R\$ 34.360,84 | R\$ 35.856,05 | R\$ 37.379,67 | R\$ 38.932,24 | R\$ 40.514,31 | R\$ 42.126,44 | R\$ 43.769,20 | R\$ 45.443,17 |
| Saldo Final | R\$ 280.933,69 | R\$ 310.974,10 | R\$ 342.427,64 | R\$ 375.321,14 | R\$ 409.681,98 | R\$ 445.538,03 | R\$ 482.917,71 | R\$ 521.849,95 | R\$ 562.364,26 | R\$ 604.490,70 | R\$ 648.259,89 | R\$ 693.703,06 |

Fonte: Os autores, 2016.

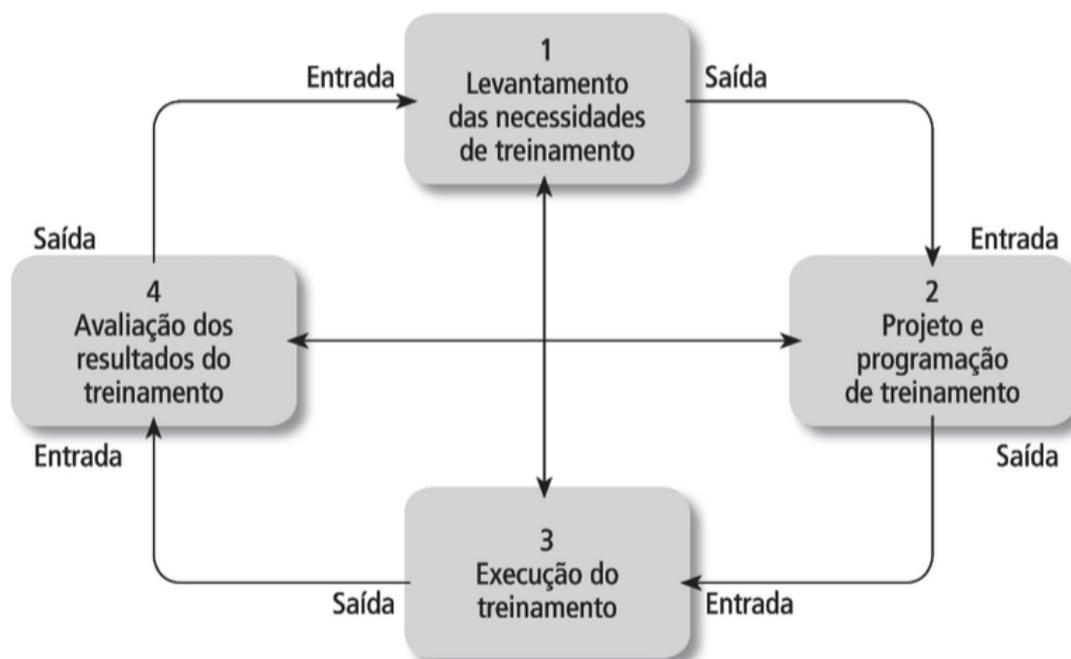
Apêndice 14 - Tabela 40 - Fluxo de Caixa 2021

| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Agô | Set | Out | Nov | Dez |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Faturamento | R\$ 608.114,62 | R\$ 619.668,80 | R\$ 631.442,50 | R\$ 643.439,91 | R\$ 655.665,27 | R\$ 668.122,91 | R\$ 680.817,24 | R\$ 693.752,77 | R\$ 706.934,07 | R\$ 720.365,82 | R\$ 734.052,77 | R\$ 747.999,78 |
| Saldo Inicial | R\$ 693.703,06 | R\$ 740.852,00 | R\$ 789.739,13 | R\$ 840.397,46 | R\$ 892.860,66 | R\$ 947.163,02 | R\$ 1.003.339,48 | R\$ 1.061.425,65 | R\$ 1.121.457,81 | R\$ 1.183.472,94 | R\$ 1.247.508,71 | R\$ 1.313.603,51 |
| à vista | R\$ 212.840,12 | R\$ 216.884,08 | R\$ 221.004,88 | R\$ 225.203,97 | R\$ 229.482,84 | R\$ 233.843,02 | R\$ 238.286,04 | R\$ 242.813,47 | R\$ 247.426,93 | R\$ 252.128,04 | R\$ 256.918,47 | R\$ 261.799,92 |
| à prazo - 30 dias | R\$ 179.032,76 | R\$ 182.434,39 | R\$ 185.900,64 | R\$ 189.432,75 | R\$ 193.031,97 | R\$ 196.699,58 | R\$ 200.436,87 | R\$ 204.245,17 | R\$ 208.125,83 | R\$ 212.080,22 | R\$ 216.109,75 | R\$ 220.215,83 |
| à prazo - 60 dias | R\$ 117.129,71 | R\$ 119.355,18 | R\$ 121.622,92 | R\$ 123.933,76 | R\$ 126.288,50 | R\$ 128.687,98 | R\$ 131.133,05 | R\$ 133.624,58 | R\$ 136.163,45 | R\$ 138.750,55 | R\$ 141.386,81 | R\$ 144.073,16 |
| à prazo - 90 dias | R\$ 86.209,31 | R\$ 87.847,28 | R\$ 89.516,38 | R\$ 91.217,19 | R\$ 92.950,32 | R\$ 94.716,38 | R\$ 96.515,99 | R\$ 98.349,79 | R\$ 100.218,44 | R\$ 102.122,59 | R\$ 104.062,92 | R\$ 106.040,11 |
| Total de entradas | R\$ 595.211,90 | R\$ 606.520,92 | R\$ 618.044,82 | R\$ 629.787,67 | R\$ 641.753,64 | R\$ 653.946,96 | R\$ 666.371,95 | R\$ 679.033,02 | R\$ 691.934,64 | R\$ 705.081,40 | R\$ 718.477,95 | R\$ 732.129,03 |
| ICMS (18%) | R\$ 107.138,14 | R\$ 109.173,77 | R\$ 111.248,07 | R\$ 113.361,78 | R\$ 115.515,65 | R\$ 117.710,45 | R\$ 119.946,95 | R\$ 122.225,94 | R\$ 124.548,24 | R\$ 126.914,65 | R\$ 129.326,03 | R\$ 131.783,23 |
| PIS (7,6%) | R\$ 45.236,10 | R\$ 46.095,59 | R\$ 46.971,41 | R\$ 47.863,86 | R\$ 48.773,28 | R\$ 49.699,97 | R\$ 50.644,27 | R\$ 51.606,51 | R\$ 52.587,03 | R\$ 53.586,19 | R\$ 54.604,32 | R\$ 55.641,81 |
| COFINS (1,65%) | R\$ 9.821,00 | R\$ 10.007,60 | R\$ 10.197,74 | R\$ 10.391,50 | R\$ 10.588,94 | R\$ 10.790,12 | R\$ 10.995,14 | R\$ 11.204,04 | R\$ 11.416,92 | R\$ 11.633,84 | R\$ 11.854,89 | R\$ 12.080,13 |
| Gastos c/ vendas (6%) | R\$ 35.712,71 | R\$ 36.391,26 | R\$ 37.082,69 | R\$ 37.787,26 | R\$ 38.505,22 | R\$ 39.236,62 | R\$ 39.982,32 | R\$ 40.741,98 | R\$ 41.516,08 | R\$ 42.304,88 | R\$ 43.108,68 | R\$ 43.927,74 |
| Fornecedores | R\$ 173.207,28 | R\$ 176.498,22 | R\$ 179.851,69 | R\$ 183.268,87 | R\$ 186.750,98 | R\$ 190.299,25 | R\$ 193.914,93 | R\$ 197.599,32 | R\$ 201.353,70 | R\$ 205.179,42 | R\$ 209.077,83 | R\$ 213.050,31 |
| Despesas mensais | R\$ 44.334,51 |
| Impostos (22,28%) | R\$ 132.613,21 | R\$ 135.132,86 | R\$ 137.700,39 | R\$ 140.316,69 | R\$ 142.982,71 | R\$ 145.699,38 | R\$ 148.467,67 | R\$ 151.288,56 | R\$ 154.163,04 | R\$ 157.092,14 | R\$ 160.076,89 | R\$ 163.118,35 |
| Total de saídas | R\$ 548.062,96 | R\$ 557.633,80 | R\$ 567.386,48 | R\$ 577.324,47 | R\$ 587.451,28 | R\$ 597.770,50 | R\$ 608.285,78 | R\$ 619.000,86 | R\$ 629.919,52 | R\$ 641.045,63 | R\$ 652.383,14 | R\$ 663.936,07 |
| Resultado Operacional | R\$ 47.148,94 | R\$ 48.887,13 | R\$ 50.658,34 | R\$ 52.463,20 | R\$ 54.302,36 | R\$ 56.176,46 | R\$ 58.085,17 | R\$ 60.032,16 | R\$ 62.015,13 | R\$ 64.035,77 | R\$ 66.094,80 | R\$ 68.192,96 |
| Saldo Final | R\$ 740.852,00 | R\$ 789.739,13 | R\$ 840.397,46 | R\$ 892.860,66 | R\$ 947.163,02 | R\$ 1.003.339,48 | R\$ 1.061.425,65 | R\$ 1.121.457,81 | R\$ 1.183.472,94 | R\$ 1.247.508,71 | R\$ 1.313.603,51 | R\$ 1.381.796,47 |

Fonte: Os autores, 2016.

Anexos

Anexo 1 - Gráfico 17 - Objetivos dos treinamentos



Fonte: CHIAVENATO, I. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Manole, 2009.