STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Heitor Kumamoto

Letícia de Souza Mermejo

Lucas Coelho de Souza

Marcos Thomé Negreira

Pedro Silva Galante

Wellington Pericinotto Martins

TLT Segurança

Santo André

2018

Heitor Kumamoto

Letícia de Souza Mermejo

Lucas Coelho de Souza

Marcos Thomé Negreira

Pedro Silva Galante

Wellington Pericinotto Martins

TLT Segurança

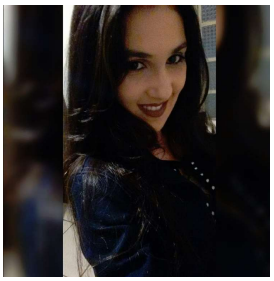
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

Santo André

2018

INTEGRANTES DO GRUPO

 Heitor Kumamoto	 Letícia de Souza Mermejo
 Lucas Coelho de Souza	 Marcos Thomé Negreira
 Pedro Silva Galante	 Wellington Pericinotto Martins

Heitor Kumamoto
Letícia de Souza Mermejo
Lucas Coelho de Souza
Marcos Thomé Negreira
Pedro Silva Galante
Wellington Pericinotto Martins

TLT Segurança

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

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Profº Eduardo Vilas Boas
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

_____

Profª Danielle Guglieri Lima
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

_____

Profº Robinson Romão
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Santo André
2018

DEDICATÓRIA

Dedicamos o trabalho aos professores da Strong ESAGS, que acompanharam nossa jornada acadêmica, sendo tão importantes em nosso processo de desenvolvimento, onde atuamos como estudantes e agora nos tornamos profissionais efetivamente. Também dedicamos este trabalho em especial ao Professor orientador Eduardo, pela paciência e incentivo, sempre nos auxiliando para assim obtermos os requisitos necessários para elaboração desse projeto e assim concluirmos o mesmo. Dedicamos esse trabalho também a nossa família, pela sua capacidade de acreditar em cada um de nós e a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de cada um, apoiando e motivando em toda essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Deus que tornou tudo isso possível, ao longo de nossas vidas, e não somente nestes anos como universitários, mas que em todos os momentos esteve presente nos dando força e saúde para superar as dificuldades.

Agradecemos também a Strong ESAGS, pela oportunidade de enriquecer nossos conhecimentos que hoje fazem parte da nossa vida e do nosso cotidiano, além do aprendizado de trabalhar em equipe, praticar o respeito e a lidar com visões distintas.

Ao Prof. Dr. Eduardo P. Vilas Boas pela oportunidade, apoio e dedicação na elaboração deste trabalho. Não nos esquecendo também de todos os professores que nos transmitiram durante a caminhada, todo o conhecimento que lhes foi adquirido ao longo dos anos e que nos preparou para que conquistássemos o tão sonhado diploma e conhecimento.

Agradecemos também aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém
viu, mas pensar o que ninguém ainda
pensou sobre aquilo que todo mundo vê”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade elaborar um plano de negócios para análise da viabilidade da TLT Segurança. O empreendimento citado, localiza-se na região do Itaim Bibi na grande São Paulo, tendo como foco principal empresas de segurança que visam aprimorar seus serviços utilizando drones oferecidos pela TLT Segurança, que serão equipados com câmeras para que seja possível armazenar imagens e detectar possíveis ameaças, apresentando assim uma tecnologia inovadora que ofereça redução de custos e maior agilidade. Para desenvolver o projeto, foram aplicados todos os conceitos estudados durante a graduação. O plano de negócios desenvolvido abrange todas as etapas de um projeto desde a ideia inicial, análise da viabilidade operacional, marketing, recursos humanos, financeiro e estratégico. Com isso e possível concluir que o empreendimento é viável, visto que o mercado de segurança tem um alto índice de crescimento e o negócio possui um excelente potencial de sucesso.

Palavras-chave: TLT Segurança, Drones, Plano de Negócios, Viabilidade.

ABSTRACT

The work is carried out to elaborate a business plan that can analyze the viability of TLT Security. The project is located in the region of Itaim Bibi in São Paulo, focused primarily on security companies seeking to improve their services using drones offered by TLT Security, which will be equipped with cameras, so that it is possible to store images and detect possible threats, presenting an innovative technology that offers cost savings and greater agility. The business plan developed covers all stages of a project from the initial idea, analysis of operational viability, marketing, human resources, financial and strategic. With this analysis it is possible to conclude that the enterprise is feasible, since the security market has a high growth rate and the business has an excellent potential for success.

Keywords: TLT Security, Drones, Business Plan, Viability.

Lista de Figuras

Figura 1 - Canvas Modelo de Negócios 16
Figura 2 - Cadeia de Valor 29
Figura 3 - Mapa Estratégico 32
Figura 4 - Layout ou Arranjo Físico 36
Figura 5 - Matriz BCG 43
Figura 6 - Logo TLT Segurança 45
Figura 7 - Fluxo de Compra.....46
Figura 8 - Exemplo de Market-Share da Empresa Uber 50
Figura 9 – Organograma 54
Figura 10 - Plano de Ação.....66

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparação com Ronda Motorizada.....23
Tabela 2 - Estratégia de Operação 24
Tabela 3 - Fluxograma de Processo 35
Tabela 4 - Quantidade de Drones em Operação.....38
Tabela 5 - Leasing Notebooks.....39
Tabela 6 – Principais Fornecedores e Valores Unitários.....39
Tabela 7 – Estimativa de Gastos Inicial 40
Tabela 8 - Relação de Cargos Estratégicos.....52
Tabela 9 - Relação de Cargos Operacionais.....53
Tabela 10 - Headcount Previsto 2019 – 2023 56
Tabela 11 – Salários 57
Tabela 12 – Benefícios.....57
Tabela 13 – Vendas 58
Tabela 14 - Investimento Inicial.....59
Tabela 15 - Investimento Total 60
Tabela 16 – Quantidade de clientes ativos 60
Tabela 17 – Faturamento 60
Tabela 18 - Custos Fixos e Variáveis.....61
Tabela 19 - Resultados Previstos em 5 anos.....62
Tabela 20 - Fluxo de Caixa Anual a Longo Prazo 62

Sumário

CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO 15
1.1 Introdução TLT Segurança 15
1.2 Canvas do Modelo de Negócios 16
1.2.1 Proposta de Valor 16
1.2.2 Segmento de Clientes 17
1.2.3 Canais 17
1.2.4 Relacionamento com Clientes 17
1.2.5 Fonte de Receita 17
1.2.6 Recursos Principais 17
1.2.7 Atividades Chaves 18
1.2.8 Parcerias Principais 18
1.2.9 Estrutura de Custos 18
1.3 Análise de Viabilidade 18
CAPÍTULO 2: SUMÁRIO EXECUTIVO 19
2.1 Dados Gerais do Empreendimento 19
2.2 Dados dos Empreendedores 19
2.3 Missão da Empresa e os Valores Organizacionais 19
2.4 Forma Jurídica 19
2.5 Enquadramento Tributário 20
2.6 Capital Social e Fonte de Recursos 20
CAPÍTULO 3: VIABILIDADE ESTRATÉGICA 21
3.1 Estudo do Mercado-alvo 21
3.1.1 Mercado Atual 21
3.1.2 Histórico do Mercado 21
3.1.3 Projeções Futuras 22
3.1.4 Tendências de Mercado 22
3.2 Estudo dos Clientes 22
3.2.1 Cinco Etapas do Processo de Decisão de Compra 24
3.3 Análise do Ambiente Geral por Meio do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter 25
3.3.1 Estudo dos Concorrentes 25
3.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores 26
3.3.3 Estudo da Barganha dos Consumidores: 26

3.3.4 Ameaça de Novos Entrantes 27
3.3.5 Ameaça de Produtos Substitutos 27
3.4 Pesquisa de Campo 27
3.5 Delimitação da Estratégia Organizacional. 29
3.5.1 Vantagem Competitiva 30
3.5.1.1 Atividades Primárias 30
3.5.1.2 Atividades de Apoio 30
3.5.1.3 Mapa Estratégico TLT Segurança (BSC) e KPIs 31
3.6 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Estratégica 33
CAPÍTULO 4: VIABILIDADE OPERACIONAL 34
4.1 Plano Operacional 34
4.1.1 Fluxograma do Processo 34
4.1.2 Layout ou Arranjo Físico 36
4.1.3 Máquinas Necessárias 37
4.1.4 Principais Fornecedores 39
4.1.5 Plano Logístico 39
4.2 Estimativa de Gastos Inicial 40
4.3 Análise e Diagnostico da Viabilidade Operacional 40
CAPÍTULO 5: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA 42
5.1 Plano de Marketing 42
5.1.1 Produtos e Serviços 42
5.1.2 Matriz BCG 42
5.1.3 MVP 43
5.1.4 Preço 44
5.1.5 Gestão da Marca 44
5.1.6 Fluxograma da Experiência de Compra dos Clientes na Empresa. 45
5.1.7 Estratégia de Fidelização de Clientes 46
5.1.8 Posicionamento da Marca 47
5.2 Previsão e Mensuração da Demanda 48
5.2.1 Demanda Corrente e Futura 48
5.2.2 Market-Share: 49
5.3 Promoção e Estimativa dos Custos do Plano de Marketing 50
5.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Mercadológica 51
CAPÍTULO 6: VIABULIDADE DO CAPITAL HUMANO 52
6.1 Projeção de Colaboradores 52

6.2 Plano de Gestão de Pessoas 54
6.3 Headcount 56
CAPÍTULO 7: VIABILIDADE FINANCEIRA 59
7.1 Plano Financeiro 59
7.1.1 Pressupostos da Análise Financeira 59
7.1.2 Cálculo do Investimento Total 59
7.1.3 Estimativa do Faturamento Mensal para os Próximos 5 anos 60
7.1.4 Estimativa Mensal dos Custos Fixos e Variáveis para os Próximos 5 anos 61
7.1.5 Demonstrativo de Resultados para os Próximos 5 anos 61
7.1.6 Estimativa do Fluxo de Caixa Futuro Mensal para os Próximos 5 anos 62
7.1.7 Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira 62
7.2 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Financeira 63
CAPÍTULO 8: VIABILIDADE DO NEGÓCIO 64
8.1 Análise SWOT da Empresa 64
8.1.1 Forças (Strengths) 64
8.1.2 Fraquezas (Weakness) 64
8.1.3 Ameaças (Threats) 65
8.1.4 Oportunidades (Opportunities) 65
8.2 Plano de Ação 65
8.3 Considerações Finais Sobre o Negócio 66
REFERÊNCIAS 68
Anexo A – Currículo Investidores 69
Anexo B – Currículo Investidores 70
Anexo C – Currículo Investidores 71
Anexo D – Currículo Investidores 72
Anexo E – Currículo Investidores 73
Anexo F – Currículo Investidores 74
Anexo G – Principais Fornecedores 75
Anexo H – Definição do Preço 79
Anexo I – Peça Publicitária 80
Anexo J – Custos Mensais 81
Anexo K – Fluxo de Caixa Mensal 83

CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

1.1 Introdução TLT Segurança

A TLT propõe uma nova solução em segurança patrimonial. Atuando no setor de segurança privada, a principal atividade será o monitoramento de condomínios utilizando drones, também conhecidos como RPA (aeronave remotamente tripulada). O serviço consiste em, quando detectada alguma ameaça à residência de um cliente, o drone imediatamente será direcionado ao local para realizar o monitoramento do ocorrido, auxiliando a equipe de segurança na tomada de decisão. As imagens capturadas serão gravadas, podendo ser utilizadas pelos interessados (moradores, seguro, equipe de segurança, autoridades) para ressarcimento dos danos e investigação do caso. Além disso, os drones realizarão rondas pela área em intervalos pré-definidos, visando antecipar uma possível ameaça, impedindo a ação dos criminosos.

Segundo reportagem do portal Uol[1] a cada hora uma casa é invadida em SP e o número de roubos a imóveis é o maior em 3 anos. Tais dados evidenciam que reforçar a segurança patrimonial é uma necessidade. O serviço de monitoramento de área utilizando drone é capaz de promover maior sensação de segurança, além de melhorar efetivamente os sistemas tradicionais de monitoramento, os quais são limitados por serem fixos e não cobrirem o que acontece depois que saem do alcance das câmeras.

A empresa trabalha projeto a projeto, com isso os orçamentos são realizados previamente. Portanto é possível comprar os equipamentos necessários após fechar os contratos, trazendo uma previsibilidade e confiança aos investidores. Ainda é possível modularizar, crescendo conforme a demanda surgir, diminuindo o risco e o investimento inicial.

O funcionamento do serviço depende de uma ou mais bases, de onde o drone irá decolar e pousar, além de realizar a recarga da bateria. Essa base será estrategicamente posicionada para que o RPA chegue facilmente em qualquer ponto da área monitorada.

Por não ser permitido que o drone seja 100% automatizado, deve-se sempre ter um piloto habilitado para manusear a aeronave. O piloto comanda o RPA diretamente

[1] https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2017/06/25/sp-tem-maior-n-de-ataques-a-residencias-em-3-anos.htm

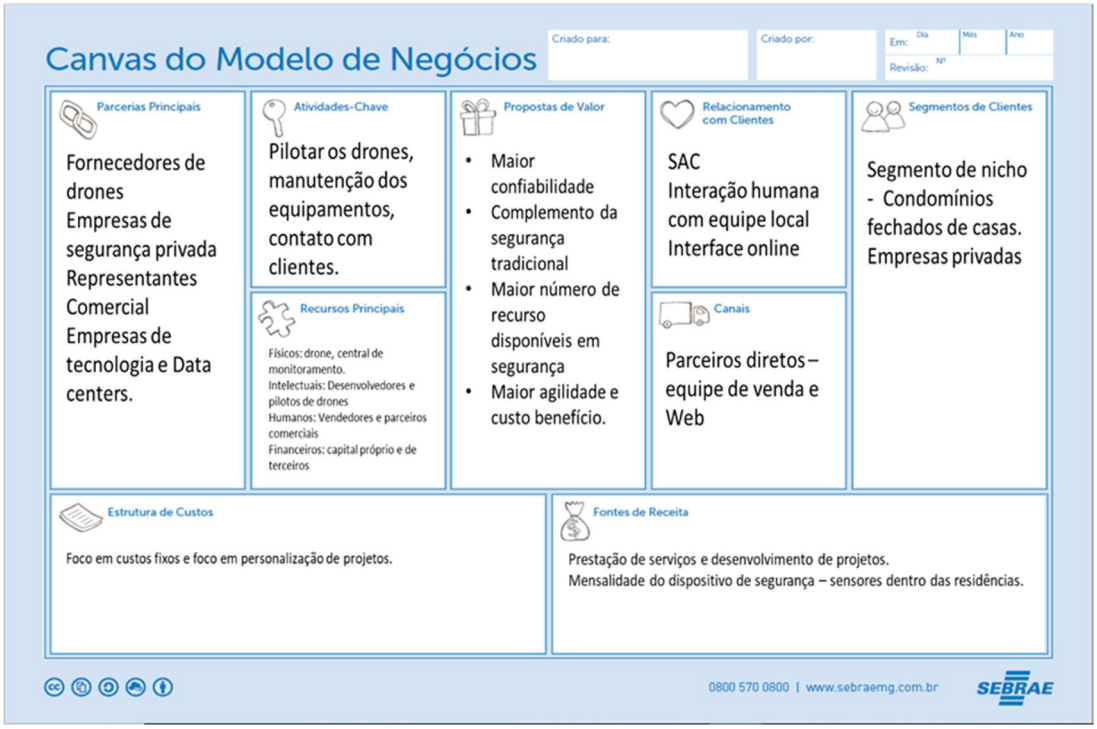
da central de monitoramento, não sendo necessária sua presença física no local que será monitorado. Ao finalizar a ronda de um condomínio, assume-se outro e realiza o voo.

A contratação do serviço será feita pela empresa de segurança responsável pelo condomínio, não diretamente pelos moradores.

1.2 Canvas do Modelo de Negócios

A Figura 1 apresenta os itens presentes no modelo Canvas de Negócio, bem como seu posterior detalhamento.

Figura 1 - Canvas Modelo de Negócios



Fonte: Autores, 2018

1.2.1 Proposta de Valor

O serviço consiste na utilização de drones para realizar rondas de segurança em condomínios fechados, sempre gravando as imagens coletadas. O serviço permite maior confiabilidade do que os guardas comuns; complementa de forma inteligente o modelo de segurança tradicional; entrega um maior número de recursos aumentando as chances de efetividade do sistema de segurança; agilidade na prestação do serviço e custo benefício.

1.2.2 Segmento de Clientes

O serviço é aplicável em áreas residenciais sem prédios, com predominância de casas. Portanto no início do projeto o público alvo será condomínios fechados de casas. E futuramente outras áreas com características favoráveis para a livre circulação de drones, como por exemplo, empresas privadas.

1.2.3 Canais

O canal pelo qual o cliente conseguirá contratar o serviço será através de uma equipe de vendas, online ou presencialmente. A divulgação será feita entrando em contato diretamente com as empresas de segurança, além de posts em redes sociais visando tornar o negócio conhecido pelos moradores.

1.2.4 Relacionamento com Clientes

O relacionamento com os clientes se dará através do SAC, interação humana através de representantes comerciais, equipe responsável pelas instalações e manutenções e por fim uma plataforma online na qual o cliente terá acesso a serviços personalizados como gravações antigas e outros dados relevantes.

1.2.5 Fonte de Receita

A principal fonte de renda se dará por meio da prestação do serviço, através de mensalidade e no desenvolvimento de projetos diferenciados.

1.2.6 Recursos Principais

Os recursos físicos serão os drones e a estrutura necessária para realizar o monitoramento, com uma central de monitoramento capaz de gravar e permitir a manipulação remota do drone. Os recursos intelectuais serão os desenvolvedores, que irão construir os sistemas e as redes necessárias para o pleno funcionamento do drone, e o piloto do drone, que deverá ter a capacidade de manipular a aeronave de maneira segura e registrar imagens que sejam uteis para os clientes.

Os recursos humanos serão as pessoas que ajudarão a vender o serviço, além de fazer o projeto personalizado para cada situação. Os recursos financeiros serão o capital próprio e de terceiros.

1.2.7 Atividades Chaves

As principais atividades da empresa serão pilotar os drones, manter contato com clientes e parceiros, realizar a manutenção dos equipamentos e atender possíveis dúvidas dos clientes.

1.2.8 Parcerias Principais

Os principais parceiros serão os fornecedores de drones, pois é o principal ativo da empresa no qual podem trabalhar com condições especiais de preços e manutenção dos drones. Para o pleno funcionamento desse modelo de negócio será necessário armazenar os dados e usá-los com inteligência para agregar valor ao serviço, portanto outros parceiros serão empresas de data centers e empresas relacionadas à tecnologia da informação.

1.2.9 Estrutura de Custos

Os custos fixos serão, principalmente, relacionados aos salários dos funcionários, despesas administrativas e instalações (segurança, limpeza, aluguel). Já os custos variáveis serão a compra de equipamentos, sua manutenção e a comissão dos vendedores.

1.3 Análise de Viabilidade

Com o aumento constante dos índices de criminalidade no país, fica evidente que a segurança patrimonial é um serviço necessário e que ainda pode se desenvolver. Assim, acrescentar agilidade ao serviço através de uma tecnologia acessível, conhecida e confiável, como os drones, pode ser uma alternativa para que empresas de segurança evoluam e se tornem cada vez mais atrativa para o cliente final, ou seja, os moradores que querem proteger suas residências.

Observando o canvas, conclui-se que o serviço é possível de ser realizado, principalmente pelo fato dos drones poderem ser pilotados a longa distâncias e possuírem uma câmera de alta definição facilmente acoplada em seu corpo. Aliado a isso está o fato de o drone ter um bom custo benefício comparado com os veículos atualmente utilizados para realização de rondas.

Baseado nos fatores expostos acima, e pensando no projeto como uma ideia inicial, o serviço é considerado viável de ser executado.

CAPÍTULO 2: SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Dados Gerais do Empreendimento

A TLT Segurança Ltda., localiza-se na Rua Bandeira Paulista[2], região do Itaim Bibi em São Paulo. Atuando no setor de prestação de serviços para empresas de vigilância e monitoramento de condomínios.

2.2 Dados dos Empreendedores

Os sócios da companhia são formandos em Administração de Empresas, com ampla experiência em diversos segmentos, como a área comercial, vendas e recursos humanos. Nos anexos A, B, C, D, E e F estão os Currículos dos empreendedores para melhor consulta.

2.3 Missão da Empresa e os Valores Organizacionais

A seguir, serão apresentados a missão, visão e valores da TLT Segurança:

Valores da TLT Segurança: A empresa tem em seu nome a representação de seus valores, sendo eles, Trabalho, Lealdade e Talento.

Missão da TLT Segurança: Sua missão é utilizar a tecnologia para promover a segurança de todos os moradores, evitando possíveis ocorrências e estando sempre ao lado do cidadão, respeitando as leis, a privacidade e a integridade dos clientes.

Visão TLT Segurança: Ser referência na inovação de serviços de segurança, sendo respeitada e admirada pelas empresas do ramo, sendo assim reconhecida pela população como sinônimo de eficiência.

2.4 Forma Jurídica

A companhia se dará como uma Sociedade Limitada, contando com um total de 6 sócios, cada um contribuindo com 16,67% do capital total investido. Sendo registrada de acordo com a CONCLA, serviço oferecido pelo IBGE[3], como classe 8020-0, atividade de monitoramento de sistemas de segurança.

---

[2] https://www.zapimoveis.com.br/superdestaque/venda+conjunto-comercial-sala+itaim-bibi+zona-sul+sao-paulo+sp+186m2/ID-18524427/?__zt=hist:v1

[3]https://cnae.ibge.gov.br/?view=subclasse&tipo=cnae&versao=9.1.0&subclasse=8020001&ch/ave=Monitoramento

2.5 Enquadramento Tributário

A forma tributária adotada pela empresa no primeiro ano será o Simples Nacional, pois a receita bruta estará abaixo de R$4.800.000,00, porém segundo as perspectivas de crescimento, a partir do 2° ano o regime será alterado para Lucro Presumido, pois o faturamento ultrapassará o limite máximo estabelecido no Simples Nacional.

2.6 Capital Social e Fonte de Recursos

O total do capital inicial utilizado será de R$ 2.233.689,14, e será dividido igualmente entre os sócios, ficando em 16,7% ou R$ 372.281,52 por sócio.

CAPÍTULO 3: VIABILIDADE ESTRATÉGICA

3.1 Estudo do Mercado-alvo

3.1.1 Mercado Atual

Atualmente as rondas em condomínios são realizadas por veículos, sendo na sua grande maioria, motocicletas que percorrem um trajeto pré-determinado com um certo espaçamento de tempo. Quando ocorre algum roubo ou alguma ocorrência são acionados pelos moradores vizinhos, ou pelo alarme acionado contendo sirene de alerta. O drone será um meio mais rápido e com um menor custo de manutenção se comparado aos meios atuais. É importante dizer que drones estão sendo amplamente usados, não somente para filmagens, mas também estão sendo testados para o uso logístico, realizando entregas de alguns produtos.[4]

3.1.2 Histórico do Mercado

Nos últimos anos, o mercado de segurança privada vem crescendo. No ano de 2014, o setor de segurança privada faturou R$ 46 bilhões, passando para R$ 50 bilhões em 2015, podendo atingir R$ 58 bilhões em 2018. Hoje, são mais de 700 mil trabalhadores formalizados[5]. Esse crescimento se deve aos índices crescentes de criminalidade, frutos da segurança pública ineficiente. Em 2016, 2.561 empresas estavam cadastradas na polícia federal, sendo 39,5% delas na região Sudeste, 21,4% no Nordeste, 20% no Sul, 11,4% no Centro – Oeste e 7,7% na região Norte.

O roubo de residências no estado de São Paulo tem aumentado, somente no ano de 2016 foram 10.905 roubos registrados. Sendo que nestes não foram incluídos furtos, se acrescentarmos estes dados, os registros sobem para cerca de 514.820[6]. Por conta desta demanda, o mercado de Segurança Privada está em ascensão, sendo

[4] https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/amazon-faz-1-entrega-de-produtos-usando-drone-voo-demorou-13-minutos.ghtml
[5] https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-diversidade-e-o-crescimento-no-mercado-de-trabalho-no-segmento-de-seguranca-privada/
[6] https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2017/06/25/sp-tem-maior-n-de-ataques-a-residencias-em-3-anos.htm

previsto até o final de 2018 um crescimento de 16%[7], proporcionando um amplo campo de atuação.

3.1.3 Projeções Futuras

A empresa irá atuar inicialmente no monitoramento de condomínios residenciais no interior. Esta área de atuação tem como um dos fundamentos a "migração" que vem ocorrendo nos últimos anos, principalmente de paulistanos da classe A e B, das grandes capitais, para condomínios fora da grande metrópole, somente nos últimos anos surgiram cerca de 22 mil terrenos em condomínios próximos à capital[8].

3.1.4 Tendências de Mercado

Como já foi mencionado anteriormente, o setor de segurança vem crescendo constantemente, visto que nos últimos anos tivemos um aumento na criminalidade.

A implementação dos drones na área de segurança privada é uma grande inovação, visto que o mercado está aberto à novas tecnologias e que atualmente os drones já são utilizados para algumas atividades em outras áreas, é uma forma diferenciada de serviço para que assim as pessoas se sintam mais seguras.

3.2 Estudo dos Clientes

Os clientes da TLT Segurança serão outras empresas do ramo de segurança patrimonial, como a Gocil Segurança e Serviços. A Gocil oferece serviços de segurança e monitoramento com operação 24h, gestão integrada de serviços de segurança (segurança personalizada), além de serviços de limpeza e portaria. Com 30 anos de atuação no mercado, ela conta atualmente com 23.000 colaboradores e em 2016, faturou R$ 1,2 bilhões[9].

Outras empresas menores do ramo também são possíveis clientes, como a Security, que trabalha com segurança patrimonial e eletrônica. Atuando há 39 anos,

---

[7] https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-diversidade-e-o-crescimento-no-mercado-de-trabalho-no-segmento-de-seguranca-privada/

[8] https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/895183-paulistanos-trocam-a-capital-por-condominios-no-interior-ouca.shtml

[9] https://www.pressreader.com/brazil/valor-econ%C3%B4mico/20170526/281943132831128 acessado no dia 11/09 - 21h34

conta atualmente com 7.000 funcionários e faturamento de R$ 300 milhões[10]. As empresas citadas não forneceram informações sobre suas capacidades de pagamento.

Os serviços de segurança patrimonial são consumidos durante 24h pelos moradores e funcionários do local onde o serviço é prestado. A comunicação do serviço se dá através de redes sociais e propagandas em meios de comunicação físicos, como revistas, jornais e outdoors. Por se tratar de um serviço, sua distribuição é através de vendas diretas, depois de ser solicitado um orçamento à prestadora do serviço.

A seguir uma comparação com o serviço de ronda motorizada utilizando motocicletas que é o concorrente indireto da TLT:

Considerando a ronda motorizada como um serviço equivalente ao da TLT Segurança, foi utilizado o preço que a empresa AC SEGURANÇA LTDA utilizou para ganhar um edital público (ENAP Contrato N.15/2015) para fins de comparação, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparação com Ronda Motorizada

ITEM	DESCRIÇÃO DO POSTO	QTD. POSTOS	VALOR UNIT. POSTOS (R$)	VALOR MENSAL DOS POSTOS(R$)	VALOR ANUAL
01	POSTO SUPERVISÃO 44h / SEMANA – diurno Armado	1	6.493,45	6.493,45	77.921,40
02	POSTO 12h X 36h - Diurno Desarmado c/ moto (percorrer o perímetro a cada 1 hora)	1	12.390,77	12.390,77	148.689,24
03	POSTO 12h X 36h - Noturno armado	2	11.986,29	23.972,58	287.670,96
04	POSTO 12h X 36h - Noturno Desarmado c/ moto (percorrer o perímetro a cada 1 hora)	1	13.651,50	13.651,50	163.818,00
05	POSTO 12h X 36h - Diurno desarmado	3	10.706,93	32.120,78	385.449,36
VALOR TOTAL MENSAL					**88.629,08**
VALOR ANUAL GLOBAL DA PROPOSTA					**1.063.548,96**

Fonte: Edital Público ENAP, contrato N. 15/2015

Conforme observado nos itens 02 e 04, a empresa AC SEGURANÇA LTDA precificou a ronda em R$12.390,77/mês a ronda diurna e R$13.651,50/mês a ronda

[10] http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=334151

noturna. A Tabela 2, mostra como seria o esquema da operação e quantos funcionários serão necessários para operacionalizar uma ronda 24 horas por dia:

Tabela 2 - Estratégia de Operação

TURNO	Dentro da operação	Fora da operação		
	12h	24h	36h	48h
1	Funcionário A			
2	Funcionário B	Funcionário A		
3	Funcionário C	Funcionário B	Funcionário A	
4	Funcionário D	Funcionário C	Funcionário B	Funcionário A

Fonte: Autores, 2018

A soma do preço de dois funcionários que realizam rondas diurnas e dois funcionários que realizam rondas noturnas totaliza um valor de R$52.084,54 por mês.

3.2.1 Cinco Etapas do Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra adotado é caracterizado por cinco etapas, sendo elas: Reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e o comportamento pós-compra.

Baseado nestas informações tem-se o reconhecimento de necessidade como estágio inicial, neste o consumidor reconhece o problema, no caso, a prestação de serviço de segurança por drones pode ser estimulada tanto com estímulos internos quanto externos. O estímulo interno é o medo, caso a região em que a pessoa more seja perigosa ou tenha muitas ocorrências de furto. Já o externo pode ser despertado pela influência da mídia, como por exemplo propaganda ou até relatórios do governo demonstrando que as ocorrências de crimes na região aumentaram.

Na busca de informação se entende que o consumidor irá entender como a prestação de serviço funciona, inicialmente a empresa de drones precisará investir em fontes comerciais para alcançar o consumidor. Propagandas, vendedores, eventos de explicação e demonstração do serviço serão necessários para que o potencial mercado conheça e tome como uma possível alternativa para a segurança de condomínios.

Na terceira etapa, uma vez que apresentados ao serviço, os clientes irão avaliar as possíveis alternativas para a solução e tomar a decisão de compra. Caso eles

queiram alguma solução similar utilizando drones, não encontrarão facilmente, visto que o mercado de segurança com drones é pouco explorado no Brasil. A principal alternativa utilizada atualmente, é a guarda motorizada. O processo de avaliação que os clientes poderão realizar seguirá os pilares: Custo total da prestação de serviço no curto, médio e longo prazo; eficiência e diferenciais de cada prestação de serviço.

Se tratando do estágio de decisão de compra, acredita-se que o ambiente comercial será influenciador no processo de decisão de compra. Devido à prestação de serviço de segurança com drone ser uma solução focada no mercado empresarial, o comportamento do mercado irá influenciar as empresas a comprarem a solução, para não ficarem defasadas e manter a competitividade perante as demais.

Na quinta e última etapa, o comportamento pós-compra, verifica-se que o processo que ocorre após a compra do serviço envolve feedbacks, consumo e avaliação de atendimento à necessidade dos clientes. O cliente irá avaliar se o serviço está atendendo à expectativa dele. Em virtude do mercado de tecnologia, em que o drone está inserido, se atualizar constantemente é mais do que necessário, um dos principais tópicos do comportamento pós-compra é o ciclo de consumo e troca e/ou melhoria acontecer rapidamente. Devido aos custos dos projetos serem expressivos, a empresa precisará evoluir constantemente e sempre buscar as soluções mais inovadoras no mercado de integração e de drones para atender às necessidades que os clientes irão demandar.

Baseado na ótica da técnica de disciplina de valor de Treacy e Wiersema, para identificação das principais necessidades dos clientes, a estratégia do negócio foi traçada como liderança em produto.

3.3 Análise do Ambiente Geral por Meio do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

3.3.1 Estudo dos Concorrentes

Atualmente, no Brasil, não existem empresas de segurança que trabalham com o mesmo serviço prestado pela TLT para se caracterizarem como concorrentes diretos. Uma possível concorrente é a Drone Visual. A empresa não trabalha diretamente com segurança privada utilizando drones, porém, utiliza as aeronaves para diversos serviços, desde publicidade a inspeções, podendo ser contratados para realizar monitoramentos e serviços de segurança esporádicos. Assim como outras

empresas do ramo, os valores dos serviços só são informados mediante informações sobre o projeto.

3.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Tratando de fornecedores, os principais seriam os que provem ferramentas e/ou matérias primas que influenciam diretamente no serviço da empresa. Os principais fornecedores para o projeto serão os fabricantes de drones. O seu poder de barganha é alto devido ao mercado de fabricação de drones ser recente.

Foram identificadas quatro empresas como potenciais fornecedoras, elas atuam fortemente no mercado exterior, principalmente chinês e americano, e três delas ainda não estão presentes no mercado brasileiro[11].

1° DJI – Fabricante da linha Phatom

2° 3D Robotics – Fabricantes da linha 3DR Solo

3° Parrot – Fabricante da linha AR 2.0

4° Syma – Fabricante da linha Syma drones

Os preços variam entre R$4.000,00 e R$15.000,00 dependendo do modelo. Já o poder de barganha destas empresas é considerado alto, porque é um produto de custo elevado, presente em um mercado novo e uma alta demanda com pouca oferta.

3.3.3 Estudo da Barganha dos Consumidores:

O mercado de segurança e monitoramento em condomínios tem características de difícil inserção para novos entrantes, além disso tem uma alta burocracia regulamentada pelos órgãos do governo, esse cenário torna os players tradicionais do mercado e não permite muitos concorrentes.

O poder dos players presentes é alto e essa força reflete nas negociações com as novas organizações. Analisando a TLT como um novo player é identificado uma alta força no poder de barganha de seus clientes, empresas de monitoramento e segurança em condomínios.

As estratégias para diminuir o poder de barganha do cliente será a especialização no serviço da TLT e o oferecimento do serviço de Drones como complementar ao serviço de segurança já existente. Apresentando como inovação a

---

[11] http://legisladrone.com.br/marcas-de-drone/

gravação das rondas e a possibilidade de transmissão em tempo real das imagens. Outro ponto abordado pela TLT seriam campanhas de promoção em datas especificas.

3.3.4 Ameaça de Novos Entrantes

As barreiras de entrada são características de um mercado que o tornam mais difícil de ser conquistado por novos competidores. Analisando o mercado de segurança privada com drones e identificado seu hábito consegue-se visualizar as seguintes barreiras[12]: diferenciação do produto, restrições governamentais e curva de aprendizagem do mercado. O prestador de serviços com o drone atuará em um mercado B2B, necessitando especializar-se no mercado de segurança privada, adequar-se as leis estabelecidas pelo governo e oferecer um serviço especializado para cada cliente. Isso torna um mercado de difícil inserção para novos entrantes, devido seu alto grau de rigidez nas barreiras.

3.3.5 Ameaça de Produtos Substitutos

No projeto sobre o mercado de segurança a proposta é que os drones surjam como alternativas para os guardas de segurança, os benefícios são a melhora na mobilidade, a menor exposição ao perigo e a gravação das imagens, já os deméritos são o alto custo do item e a complexidade do manuseio. Além dos guardas de segurança outros itens substitutos seriam as câmeras instaladas nas residências, a gravação de vídeos e a captura de imagens se igualam aos do drone e o custo de compra é menor em comparação ao drone, entretanto perde-se a mobilidade a patrulha que o drone realiza.

3.4 Pesquisa de Campo

Visando identificar o interesse dos possíveis clientes em adquirir o serviço idealizado, uma pesquisa foi elaborada e enviada para 12 empresas de médio e grande porte do ramo de segurança patrimonial que atuam não só em condomínios residenciais, mas em fábricas, edifícios, entre outros estabelecimentos, durante o período de 05/09/2018 a 13/09/2018

[12] http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-cinco-forcas-de-michael-porter-como-um-diferencial-competitivo/97048

Na pesquisa, foram abordados temas como a satisfação das empresas com o serviço atualmente prestado e como ele poderia melhorar, tanto relacionado a eficiência e satisfação do cliente, quanto a custos. Além disso, foi questionado sobre como a empresa enxerga o serviço de drones, suas vantagens e desvantagens e se pode ajudar a tornar o serviço mais atrativo para os clientes.

Ao todo, três empresas responderam, os resultados são apresentados a seguir:

Todas as três companhias disseram que o serviço atual pode ser melhorado, duas consideram que a melhora no serviço passa pela melhor preparação dos funcionários, através de treinamento, para evitar falhas básicas no serviço primordial. A outra resposta se refere à utilização de equipamentos mais modernos e uso de tecnologia, como a análise de vídeo.

Tratando da possível substituição das rondas motorizadas por drones, duas empresas respondentes consideram drones produtos substitutos das tradicionais rondas motorizadas. Os motivos levantados foram a amplitude maior de visão que o drone permite, além do custo reduzido. A resposta negativa foi motivada pelo fato de a privacidade dos moradores poder ser comprometida com a atuação dos drones.

Analisando a eficiência da ronda atual, em uma escala de 1 a 5, uma empresa classificou como “2”, justificando que as rondas tradicionais abrangem uma área restrita e com grandes intervalos. O respondente que escolheu a escala “3” considera a ronda importante, mas não proporciona a cobertura adequada. Por fim, a avaliação na escala “4” foi justificada com o argumento que veículos terrestres ampliam a área de atuação, aumentando a sensação de segurança dos moradores.

Ao analisar os custos, também em uma escala de 1 a 5, a totalidade dos respondentes selecionaram a escala “2”, principalmente em decorrência dos altos custos com a manutenção dos veículos, gastos com combustível, encargos trabalhistas e a carga tributária. O que traz um grande potencial para a empresa.

Sobre o fato de já terem cogitado a utilização dos drones para o serviço de segurança, dois dos três respondentes já demonstraram interesse na utilização da tecnologia, o que demonstra uma viabilidade prévia do projeto.

Tratando da agilidade dos drones em relação à ronda motorizada, a totalidade das empresas concordaram que esta nova tecnologia facilita na prevenção e no acompanhamento de ocorrências.

Quando perguntado se os moradores dos condomínios se sentiriam mais seguros com a atuação dos drones, a agilidade e a possibilidade de uma cobertura

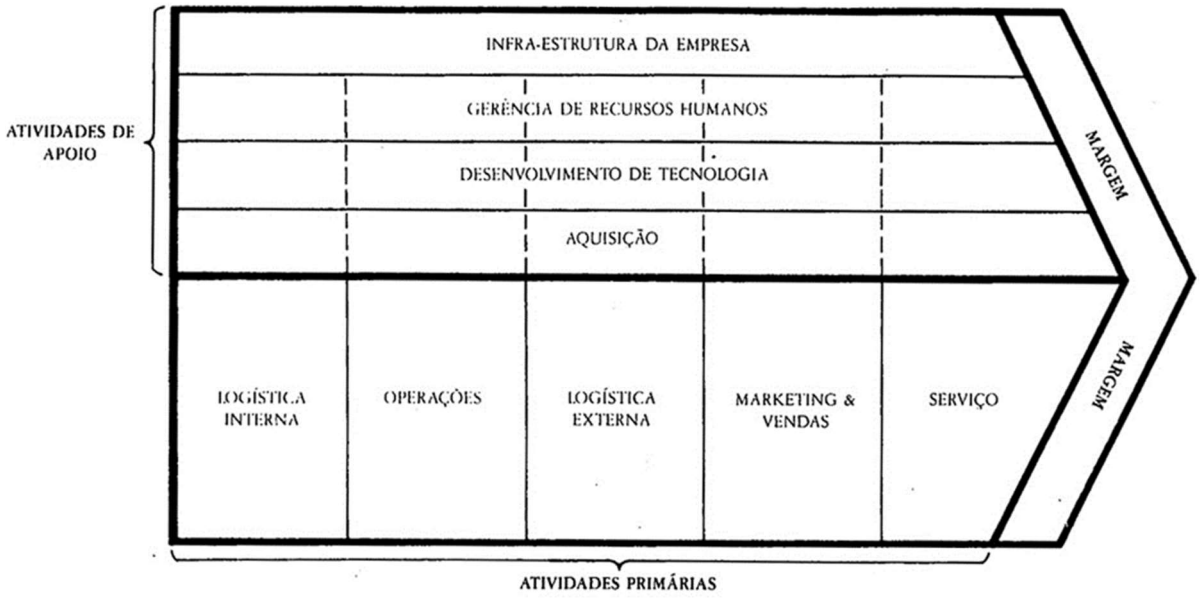
mais ampla da aeronave ao realizar a ronda foi o principal motivo pelo qual dois dos três respondentes acreditam que os moradores de um condomínio se sentiriam mais seguros com os drones. A empresa restante optou pela opção “Não” pois acredita que os moradores ficariam preocupados com a violação de sua privacidade com a atuação dos drones no condomínio. Tendo em vista a resposta negativa obtida, a TLT Segurança ao contratar os serviços o contrato contará com uma cláusula referente a confidencialidade de imagens obtidas, fazendo com que a empresa mantenha as gravações em total sigilo até o momento em que a mesma seja solicitada pelo morador.

Em relação aos valores sugeridos para a mensalidade do serviço de segurança da TLT, as três empresas respondentes optaram pelo menor valor, que está em um intervalo entre R$ 500,00 e R$ 1.000,00. Apesar desse interesse, o valor praticado não estará necessariamente no intervalo escolhido pelos respondentes.

3.5 Delimitação da Estratégia Organizacional.

A Cadeia de Valor é uma ferramenta de análise muito útil para se achar onde está a vantagem competitiva da empresa, conforme é visto na Figura 2.

Figura 2 - Cadeia de Valor



Fonte: PORTER (1989, p. 35)

3.5.1 Vantagem Competitiva

A TLT não possui concorrentes diretos, porém ela conta com uma forte vantagem competitiva sobre seus concorrentes indiretos. Estudando a cadeia de valor é observada uma grande vantagem nas operações, pois são mais eficientes e com menor custo para o cliente.

3.5.1.1 Atividades Primárias

- Logística interna: Os equipamentos necessários para a operação, como drones e hardwares diversos, serão entregues diretamente no local onde será realizado o serviço. O fornecedor será responsável por informar a localização do produto durante o transporte.
- Operações: A operação no local das rondas será feita por um drone com câmera, um local estratégico para que o drone repouse e recarregue sua bateria. Haverá conexão à internet para que o drone esteja conectado à central de controle. Na central de controle haverá um profissional responsável por controlar o drone, contando com monitores e um computador com software programado para monitorar as imagens.
- Logística de saída: O serviço é entregue da seguinte forma: Um profissional responsável pelo controle dos drones supervisiona o comportamento deles, portanto de um local remoto o drone é controlado e o serviço é entregue ao cliente.
- Marketing e Vendas: As vendas serão B2B, portanto na maioria das vendas serão concretizadas após contato de vendedores técnicos direto com as empresas de segurança. A principal estratégia de marketing será levar as ideias da TLT para eventos relacionados à segurança patrimonial.
- Serviço: Haverá técnicos especializados no pós-venda, fornecendo todas as manutenções necessárias para a entrega do serviço com efetividade. Os programadores estarão constantemente trabalhando na melhoria continua nas programações de software proporcionando um aprimoramento do serviço.

3.5.1.2 Atividades de Apoio

- Infraestrutura: A TLT será dividida em duas diretorias principais: operacional e estratégica. A estratégica contará com um coordenador e um time de analistas que

através de sistemas gerenciais e outras ferramentas apoiarão os processos operacionais.

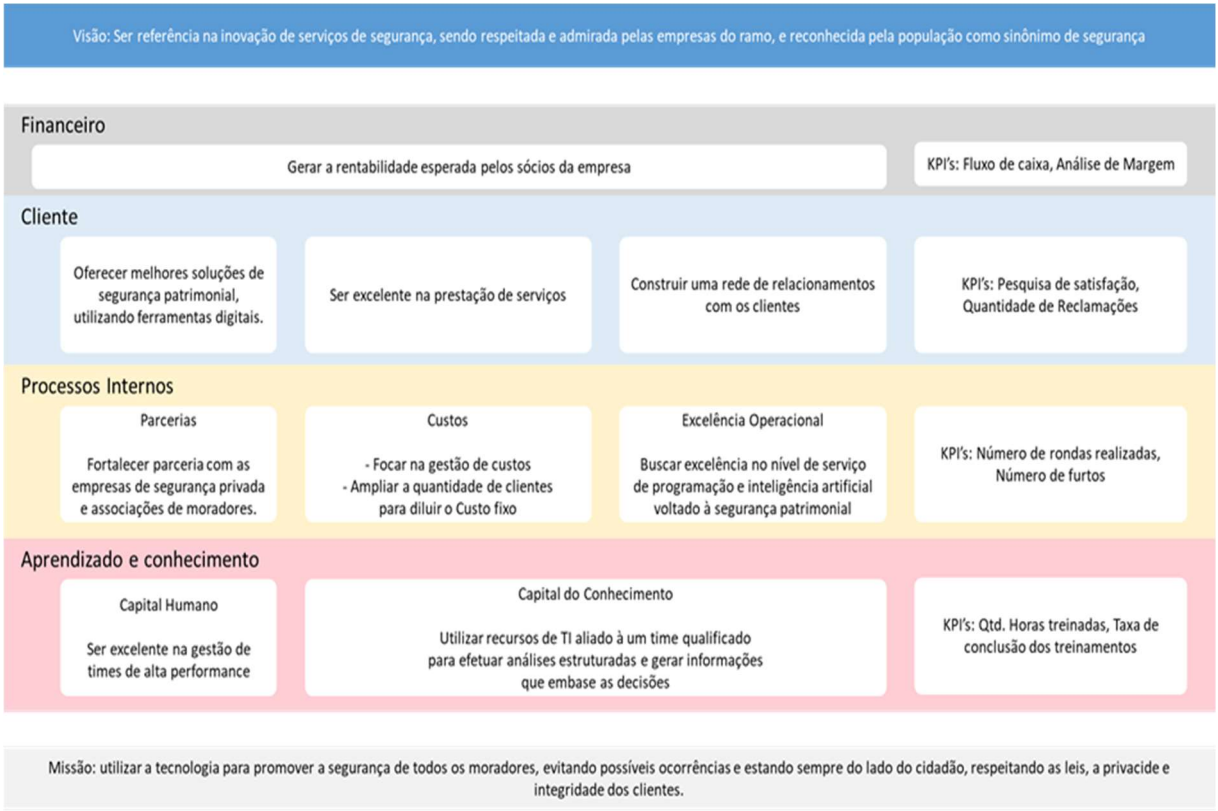
- Gestão de RH: A equipe de recursos humanos será formada por um analista de recrutamento e seleção e treinamento, e outro de remuneração e benefícios, que será responsável pela atração e retenção de mão-de-obra, seu desenvolvimento e sua remuneração.
- Desenvolvimento Tecnológico: A TLT contará com uma equipe de programadores responsáveis pelo desenvolvimento do sistema de coordenação dos drones e de automatização de rotas. Além disso eles serão responsáveis por garantir a segurança contra possíveis ataques cibernéticos e gestão de armazenamento.
- Aquisição/Compra: Os dois principais produtos que serão constantemente comprados são os drones e serviços de armazenamento. Na compra de drones será feito um sourcing com no mínimo três fornecedores que correspondam tecnicamente às especificações da empresa. Na compra de armazenamento existirá um parceiro estratégico, pois será exigido um nível de confidencialidade grande.

3.5.1.3 Mapa Estratégico TLT Segurança (BSC) e KPIs

Dentro da estratégia organizacional é possível gerar KPIs (Key Performance Indicators), ou seja, comparações entre o realizado e as metas da empresa, sendo possível acompanhar se objetivos estão sendo alcançados e onde há necessidade de melhoria.

Utilizando-se da metodologia do BSC o mapa estratégico é uma importante ferramenta utilizada na consolidação das estratégias da empresa. Representando uma síntese do planejamento estratégico conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa Estratégico



Fonte: Autores, 2018

Haverá quatro classes de indicadores:

- KPIs financeiros: o principal sendo o fluxo de caixa, e outros não menos importantes como monitoramento de faturamento, cálculo de lucratividade, custos etc.
- KPIs voltado aos clientes: tendo como objetivo oferecer um serviço voltado à satisfação do cliente são necessários KPIs que facilitem o monitoramento desse aspecto. O KPI central será o índice de satisfação, obtido através de pesquisas de pós-vendas com os clientes sendo complementados por KPIs auxiliares como taxa de conversão de vendas, relação entre clientes novos e já existentes etc.
- KPIs de processos internos: trata-se dos KPIs mais importantes da empresa, pois são nos processos internos que será construída a vantagem competitiva com processos mais eficientes que os concorrentes. Serão usados KPIs para monitorar o número de rondas, número de ocorrências, número de horas alocadas na solução de problemas etc.
- KPIs de aprendizado e conhecimento: por se tratar de um serviço especializado será necessário manter uma equipe de alta performance, investindo em treinamento para que os colaboradores estejam alinhados às expectativas. Para medir o nível de

aprendizado e conhecimento serão utilizados KPIs como horas do colaborador em treinamento, taxa de conclusão de cursos etc.

3.6 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Estratégica

Ao concluir a análise das 5 forças competitivas de Porter, observa-se que atualmente existem, como produto substituto, as rondas motorizadas, praticadas pela grande maioria das empresas de segurança. E como concorrentes indiretos existem empresas que utilizam o sistema CFTV (Circuito Fechado de Televisão), sistemas de monitoramento por alarmes, entre outros.

Foi identificado que o mercado atualmente visa um aumento na procura por empresas de segurança devido ao forte crescimento na criminalidade[13]. Assim, a TLT Segurança terá um diferencial no serviço prestado, oferecendo drones que possam auxiliar no monitoramento, apostando em um amplo portfólio, treinamento para pilotos e contaria também com um sistema integrado de alarmes residenciais.

Por se tratar de um mercado que ainda não é amplamente explorado, percebe-se a potencialidade no crescimento do seguimento, deste modo, conclui-se que o negócio é viável.

[13] https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=33437

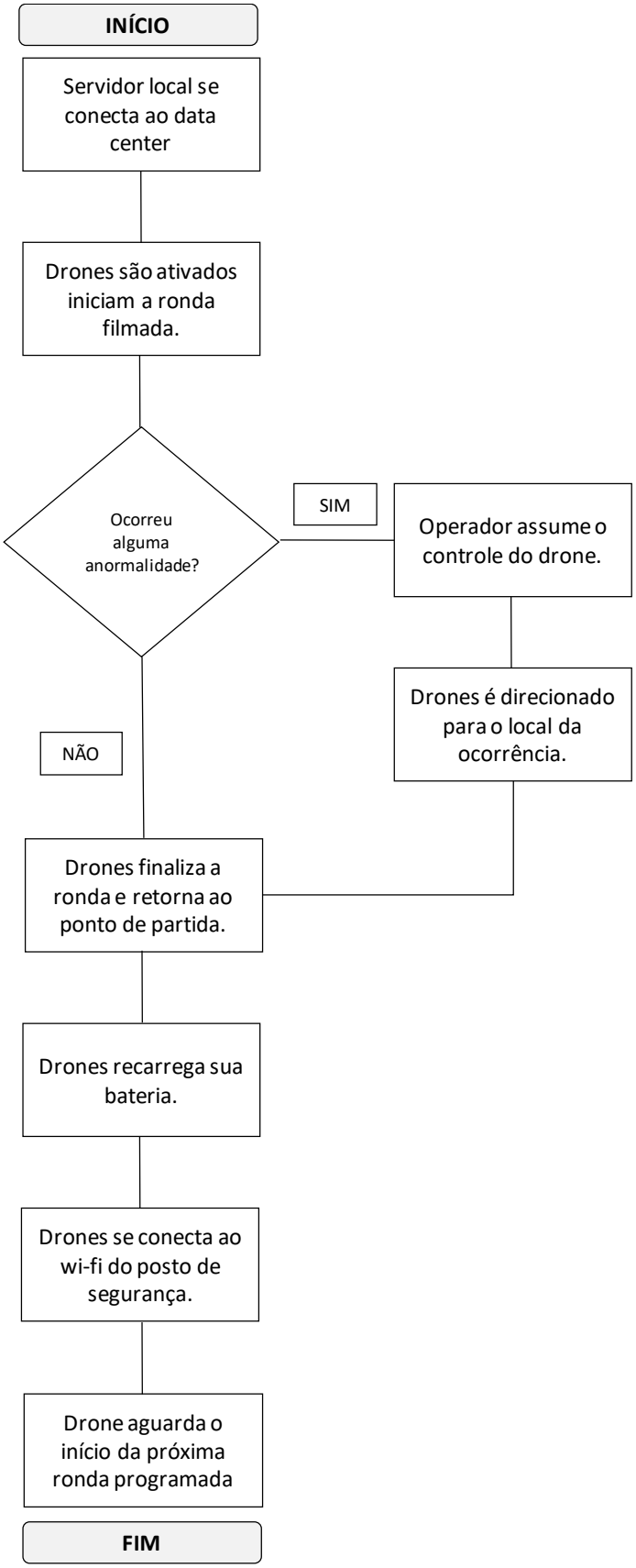
CAPÍTULO 4: VIABILIDADE OPERACIONAL

4.1 Plano Operacional

4.1.1 Fluxograma do Processo

O fluxograma do processo de prestação de serviço está representado na Tabela 3. O início do processo consiste em o servidor local (posto de segurança onde ocorrerá a prestação de serviço) se conectar a central da TLT. Após a conexão, os drones ficam disponíveis e iniciam o voo no horário programado. Durante a ronda, caso o operador identifique alguma ocorrência ou anormalidade, assume o controle do drone e direciona a aeronave ao local da ocorrência. Ao finalizar o percurso, o drone retorna ao ponto de partida, onde recarrega sua bateria e envia as imagens captadas para armazenamento em nuvem.

Tabela 3 - Fluxograma de Processo



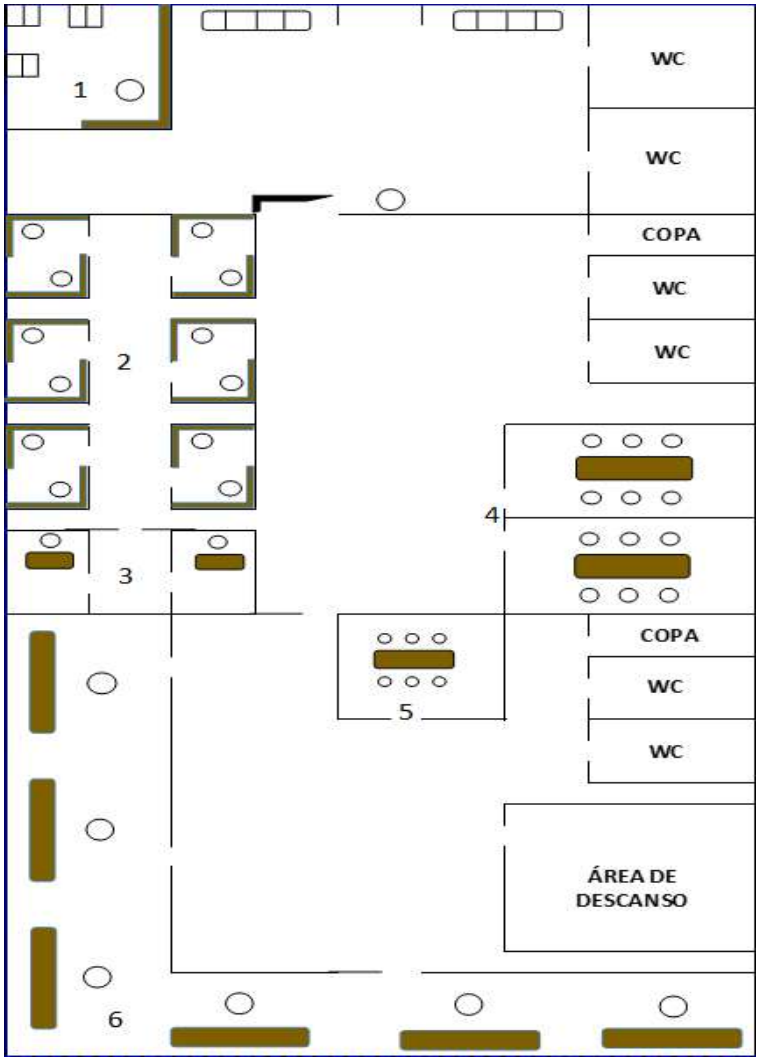
Fonte: Autores, 2018

4.1.2 Layout ou Arranjo Físico

O layout físico inicial da TLT, que mesclará o escritório corporativo e o escritório operacional e conforme apresentado na figura 4, será composto das seguintes áreas:

1. Recepção do escritório;
2. Baias onde se localiza os funcionários que realizam o trabalho administrativo;
3. Baias individuais dos coordenadores;
4. Salas de reunião comercial com equipamentos para demonstração;
5. Sala de reunião corporativo;
6. Área da operação dos drones, onde se localizam os operadores de drones.

Figura 4 - Layout ou Arranjo Físico



Fonte: Autores, 2018

4.1.3 Máquinas Necessárias

Para a produção do serviço na TLT, serão necessários os seguintes equipamentos e serviços:

- Drone: O drone realizará a ronda pelo trajeto definido quando implantado o serviço. Durante a ronda, o drone sobrevoará o trajeto pré-definido através da programação da sua automatização, sempre alinhado à demanda do nosso cliente.
- Conexão – Link de internet: Para a prestação de serviço de excelência, um dos tópicos a se considerar é o link dedicado para cada local de prestação de serviço. Com esta conexão, é possível garantir a melhor prestação de serviço aos clientes da TLT e mantendo-se assim sempre preparados para contingências, como por exemplo falha de conexão ou armazenamento das filmagens, que pode vir a ocorrer.
- Notebooks: A TLT terá como instrumento básico de seus funcionários o notebook individual. O notebook dará a vantagem de maior mobilidade aos seus colaboradores, visto que uma parte da equipe estará diretamente na operação ou implementação dos projetos nos clientes.
- Armazenamento de dados em nuvem – Prestação de serviço em Cloud: O pilar em questão de armazenamento na TLT será o armazenamento em nuvem. Este serviço proporcionará o diferencial competitivo, visto que é um modelo com alta escalabilidade. A demanda por este serviço será crescentemente proporcional à quantidade de rondas realizadas, visto que o armazenamento em nuvem será sempre o local de armazenagem de dados final.
- Baias e cadeiras: As baias serão sem divisórias e sem postos fixos. Isto demonstra a essência da TLT em se tornar, até com os clientes internos, um agente integrador e colaborativo com pessoas ao nosso redor. Com pequenos detalhes como este, a empresa mostra a sua dedicação à inovação e transparência essencial em um setor de tecnologia em segurança.
- Televisores: Os televisores serão as transmissões das câmeras de cada drone que está realizando a ronda no local de prestação do serviço.

Será proposto ao fornecedor o sistema de trocas de drones. A troca de drones consiste em, quando a TLT for negociar com o fornecedor de drones, ela irá devolver os drones que operaram no ano anterior ao fornecedor e receberá um desconto de 10% na próxima compra. Como forma de exemplificação, na tabela 4:

Tabela 4 - Quantidade de Drones em Operação

Quantidade de drones em operação no ano	50	150
Custos	**2019**	**2020**
Drones novos	R$ 283.455,00	R$ 566.910,00
Troca drones	R$ -	R$ 255.109,50
TOTAL	**R$ 283.455,00**	**R$ 822.019,50**

Fonte: Autores, 2018

No ano de 2020 a TLT irá precisar para a sua operação o total de 150 drones. Ao comprar os 150 novos drones, a TLT receberá um desconto de 10% no valor dos 50 drones devolvidos referente ao drones de 2019. Os 100 novos drones serão comprados pelo preço integral.

Ao invés de comprar os Notebooks chegou-se à conclusão que será mais vantajoso fechar um contrato de leasing, pois além de ter um custo reduzido para a empresa haverá uma vantagem com uma assistência técnica mais eficiente.

Apesar dos notebooks não pertencerem a empresa, a assistência técnica será mais interessante para a empresa, pois em uma situação de necessidade de manutenção a assistência técnica manda uma máquina nova, diminuindo o tempo que o empregado ficaria ocioso, e tirando a responsabilidade da empresa, podendo focar em seu core business.

Os valores do contrato correspondem aos valores de mercado, com contratos de 3 anos para cada equipamento. Dimensionando a quantidade de maquinas para suprir as necessidades conforme a estimativa de Headcount. O resumo anual dos valores dos contratos de leasing é demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Leasing Notebooks

Leasing notebooks									
2019		2020		2021		2022		2023	
R$	32.596,00	R$	59.080,25	R$	101.862,50	R$	128.346,75	R$	138.533,00

Fonte: Autores, 2018

4.1.4 Principais Fornecedores

Do ponto de vista da operação da TLT, é nítido que para a operacionalização da empresa são necessários vários produtos e serviços ligados a tecnologia. Os drones ainda precisam se desenvolver no mercado brasileiro. Por haver poucos concorrentes, consequentemente menor variedades de fornecedores dos mesmos, os produtos têm o custo muito elevado. A tabela 6 apresenta os principais fornecedores e o custo unitário de cada produto, que a TLT usará para a operação do negócio:

Tabela 6 – Principais Fornecedores e Valores Unitários

Fornecedor	Produto/Serviço	Custo unitário	
Drone - DJI	DJI Mavic	R$	5.669,10
Drone - DJI	DJI Phantom	R$	9.889,10
Drone - DJI	DJI Inspire	R$	18.485,50
VIVO Fibra	Conexão - link interne	R$	199,00
Lenovo	Notebook	R$	8.149,00
Google	Google Cloud	R$	425,24
Tok&Stok	Mesa escritório	R$	450,00
Tok&Stok	Cadeira escritório	R$	654,00
AOC	Televisor	R$	2.300,00

Fonte: Autores, 2018

Um ponto de destaque é que os custos unitários do Google Cloud e VIVO Fibra são mensais. O VIVO Fibra tem o custo fixo de R$ 199,00 mensais, já o Google Cloud tem o custo mensal de R$ 425,24 para armazenar os dados captados de cada drone.

Os detalhes dos produtos, fornecedores, preço, condições de pagamento e prazo médio de entrega é encontrado no anexo G.

4.1.5 Plano Logístico

Por ser uma prestadora de serviço, a TLT irá deslocar os funcionários com veículos até o local para realizar o planejamento do projeto.

Os drones serão levados ao local de prestação de serviço via Correios e os técnicos da TLT realizarão a implementação do projeto, sendo necessária a manutenção periódica dos equipamentos, que serão realizadas uma vez por ano.

4.2 Estimativa de Gastos Inicial

A estimativa de gasto inicial para a operacionalização da TLT é de R$ 109.027,11 Um ponto que requer atenção, é o custo de armazenagem de dados na nuvem mensal, que é cotado pelo fornecedor da empresa apenas em dólares, então é utilizado como base a cotação de 1 dólar a R$ 4,00, conforme mostrado na tabela 7.

Para os cálculos, foi utilizada como base a estrutura necessária para suportar a operação de 4 drones que estarão ativos no primeiro mês. Isso envolve, além das 4 aeronaves, 4 notebooks e 2 televisores.

Tabela 7 – Estimativa de Gastos Inicial

Produto/Serviço	Investimento necessário	
Drones	R$	22.676,40
Notebooks	R$	8.149,00
Televisores	R$	4.600,00
Armazenamento Cloud	R$	1.700,96
Conexão	R$	199,00
Despesa administrativa	R$	1.558,75
Contratação Funcionários	R$	40.009,00
Aluguel	R$	12.470,00
Mobília	R$	17.664,00
TOTAL	R$	109.027,11

Fonte: Autores, 2018

4.3 Análise e Diagnostico da Viabilidade Operacional

A operacionalização deste projeto irá seguir o fluxograma de processo operacional, conforme mostrado no item 4.1.1

No projeto de prestação de serviço, o técnico do projeto mapeará o caminho que o drone irá percorrer e as possíveis rotas, para que o drone faça rotas alternativas, com o objetivo de se tornar menos preditivo. O Drone irá se conectar à rede 4G através de um chip de celular. Este chip fará com que o drone se conecte a partir do tráfico de dados móvel do chip, com a central. A central irá monitorar e caso necessário, ele irá intervir, assim tomando total controle do drone para tomar a ação mais adequada ao momento.

Após a ronda rotineira do drone, ele irá voltar ao ponto de partida, e transferirá todo o dado armazenado (vídeo) em sua memória diretamente para o sistema cloud[14], não passando por nenhuma interferência humana, assim evitando qualquer modificação ou descarte da imagem, se tornando assim um projeto viável.

Posteriormente à TLT já estar com sua operação funcionando, foi analisado que, seria possível a implementação de IoT – Internet of Things (Internet das coisas) dentro da operação da empresa.

A IoT é um conceito que, utiliza sensores e sistemas físicos conectados à internet, desta forma conectando o mundo físico com o mundo digital. Este processo ocorre para haver aprimoramento no processo produtivo do serviço e uma maior produtividade. Ao conectar estes dispositivos físicos à internet, é possível automatizar e o próprio sistema em algumas operações se adequar a situação do contexto. A IoT pode gerar redução de custos ao automatizar comandos.

A intenção da TLT é utilizar a IoT no controle de acesso de visitantes. Para isso, serão utilizados cartões de acesso para os moradores e seus carros, e crachás para os visitantes. Estarão inseridos nesses controles, chips que, quando lido por sensores espalhados pelas principais vias do condomínio, identificarão se a pessoa/ automóvel é um morador ou visitante que teve a entrada autorizada pela portaria. Caso seja identificado alguém sem o controle de acesso ou com a entrada não autorizada, a central de segurança será avisada e caso julgue necessário, o drone será autorizado a levantar voo e se direcionar até a localidade do visitante não autorizado, auxiliando na ação da equipe de segurança do condomínio. Os moradores de cada residência receberão 1 acesso cada, além de 2 acessos para veículos. Os visitantes receberão seus acessos ao se identificarem na portaria.

[14] https://www.tecmundo.com.br/4k/57781-espaco-armazenamento-ocupa-video-4k.htm

CAPÍTULO 5: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 Plano de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006), o composto de marketing representa os 4 pilares básicos da estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Todos eles serão abordados e esclarecidos nesse capítulo.

5.1.1 Produtos e Serviços

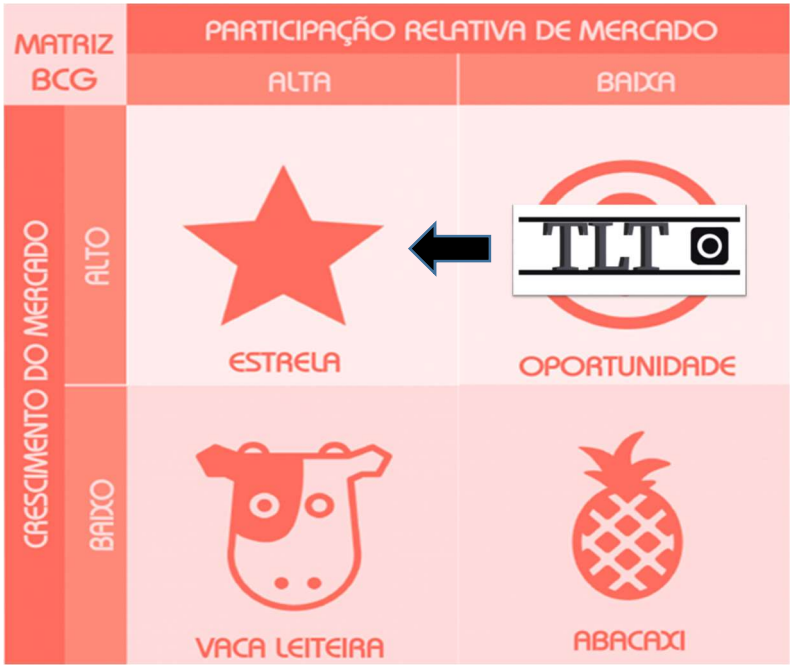
O serviço de rondas por drones utiliza uma nova tecnologia, que visa oferecer mais segurança para os clientes. Diferente do modelo tradicional de rondas, esse novo serviço é mais eficiente por registrar todas as rondas, ser mais ágil, com maior cobertura e oferecer menos riscos de um possível confronto entre o motorista, que não está preparado para esse tipo de situação e os criminosos.

5.1.2 Matriz BCG

Analisando a Matriz BCG na figura 5, a TLT está participando de um mercado de alto crescimento, conforme já foi demonstrado no Capítulo 3.1.

Dessa forma a TLT está posicionada em um dos quadrantes superiores, e como a empresa está entrando no mercado ela tem baixa participação, posicionando-se no quadrante de “oportunidade”, ou “em questionamento” dependendo da literatura.

Figura 5 - Matriz BCG



Fonte: KOTLER E KELLER (2000, p. 91)

5.1.3 MVP

A ideia central do MVP da TLT é ter um drone automatizado, ou seja, que voe de maneira autônoma, mas que seja possível assumir o controle a qualquer momento, que filme e transmita em tempo real as filmagens, e que seja possível armazena-las em algum lugar.

Uma forma do drone voar de maneira autônoma é usando a plataforma Arduino e o microcomputador Raspberry Pi (ALBIERO e HAYMUSSI, 2016)[15], utilizando o sistema operacional Linux, programando na linguagem de programação C++ e a biblioteca de visão computacional open source OpenCV. E o primeiro modelo testado será o Mavic Pro 2 conforme apresentado no anexo G.

Resumindo o Raspberry Pi é um microcomputador do tamanho de um cartão de crédito, no qual é possível instalar diversos sistemas operacionais e programar diversas funcionalidades. Arduino é uma plataforma que permite programar comportamentos de acordo com os inputs que o drone está recebendo através de sensores. Com esse conjunto é possível programar rotas, para que o drone voe de maneira autônoma.

[15] https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acet/article/view/10061

A imagem filmada pelo drone será transmitida e armazenada, o ponto mais crítico que deve ser testado e corrigido é sua programação. O MVP será utilizado para aprimorar o código e torna-lo seguro para que não haja problemas quando o volume de drones seja maior. Outro ponto crítico que deve ser testado é a transição entre a direção autônoma e a tomada do controle pelo piloto.

Para testar o MVP será feito uma parceria experimental com uma empresa de segurança, onde em uma de suas rondas além de serem feitas por um carro ou moto também será feita com o drone da TLT. Com isso, além de conseguir aprimorar o produto, será possível fazer uma comparação direta entre o novo serviço e o tradicional.

5.1.4 Preço

Após estudos de custos com folha salarial e operações foi decidido que o preço cobrado por drone, mensalmente, será de R$8.500,00. O preço foi definido baseando-se no valor do custo da mercadoria vendida, que abrange as principais despesas operacionais (no caso, armazenamento das imagens na nuvem, troca de drones, mão de obra, custo de envio dos drones, manutenção dos equipamentos e televisores). Por fim, foi definida uma margem de contribuição de 76,25% por drone. Os cálculos são demonstrados no anexo H.

5.1.5 Gestão da Marca

A marca será trabalhada com base nas principais diretrizes da empresa, definidos por Trabalho, Lealdade e Talento. As iniciais de cada diretriz dão o nome a empresa, TLT. O logo é apresentado na figura 6.

- Trabalho será o principal, representará a dedicação, o empenho e esforço de produzir o melhor serviço ao cliente. Isso definirá a seriedade com que a TLT conduzirá seus projetos.
- Lealdade será o norte do trabalho bem feito, o foco na sinceridade e fidelidade aos acordos propostos de todos os projetos explanará a idoneidade da TLT no cumprimento de seus contratos.
- Talento demonstrará o perfil do colaborador TLT, cada futuro integrante da equipe percorrerá a excelência e para tal deverá desenvolver diversos talentos em seu campo de atuação.

Figura 6 - Logo TLT Segurança

Fonte: Autores, 2018

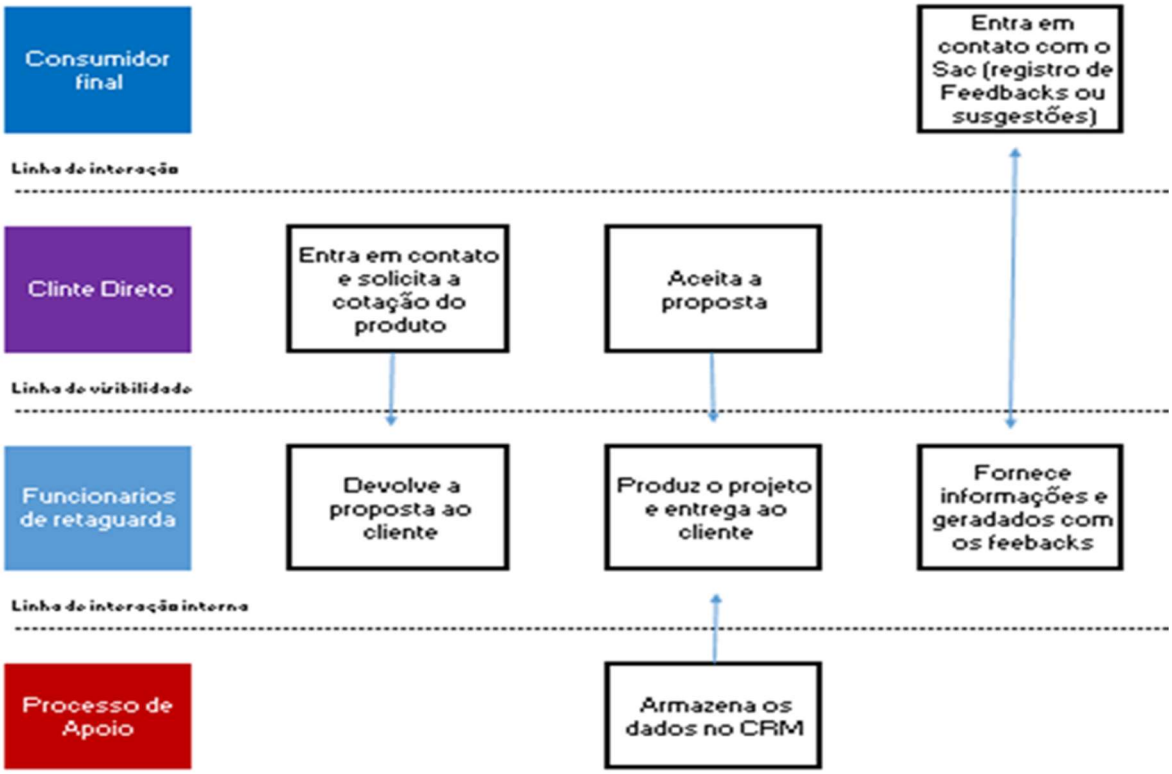
O logo com suas tonalidades pretas e uma câmera representará a sólida relação da empresa com os serviços de vigilância. A cor preta aliada à branca remete à elegância, poder e formalidade. Além disso, implica em autocontrole e disciplina, elementos imprescindíveis para uma empresa do ramo de segurança.

5.1.6 Fluxograma da Experiência de Compra dos Clientes na Empresa.

Para demonstrar o fluxograma da experiência de compra do cliente será utilizado a ferramenta Blueprint Service:

“Blueprint de Serviço (Service Blueprint) é uma ferramenta que apresenta como o serviço será oferecido ao cliente garantindo padrões e consistência, conhecimento de toda a jornada, isolamento de pontos a ser melhorados, identificação de oportunidades de negócio e visualização de todas as evidências físicas”. O fluxograma da experiência de compra dos clientes está detalhado na figura 7.

Figura 7 - Fluxo de Compra



Fonte: Autores, 2018

A experiência de Compra do Cliente da TLT ocorrerá através de e-mails, reuniões comercias e ligações que serão detalhadas em 4 etapas: contato inicial, apresentação da proposta, aceite ou recusa da proposta e caso aceite haverá a entrega do produto. Todos os processos de contato com o cliente serão acompanhados pelo consultor da TLT, com exceção o acesso ao SAC, para estreitar as relações comercias entre o consultor e seu cliente e passar segurança ao consumidor do produto.

Estará disponível ao cliente fidelizado ou em potencial, durante qualquer uma das etapas de compra a ferramenta do SAC. Todos os Feedbacks serão armazenados, analisados e contribuirão para a melhora no serviço da TLT.

5.1.7 Estratégia de Fidelização de Clientes

A TLT propõe um sistema de negócio que mantém o relacionamento com o cliente durante o período do contrato. Essa relação de longo prazo é uma oportunidade para a fidelização e a TLT abordará esta situação utilizando ferramentas estratégicas como o sistema de CRM para armazenagem dos dados, as visitas aos

clientes, demonstrando a atenção e zelo do serviço e manter canais de contato como e-mail, site e SAC para a quaisquer dúvidas e urgências necessárias. Assim será criado uma relação de confiança entre o cliente e a TLT facilitando a recompra e parceria entre as empresas.

5.1.8 Posicionamento da Marca

A marca se posicionará na categoria de diferenciação, com a inovação dos drones no campo de segurança, apresentando novas opções para o consumidor final. Além disso haverá a customização dos projetos.

O grau de customização variará de acordo com o tipo de projeto solicitado, podendo apresentar tipos e quantidades de drones diferentes, além de rotas diferenciadas, baseadas no tempo e extensão do percurso.

No livro Administração de Marketing (KOTLER E KELLER, 2012) são descritas 5 variáveis[16] a serem analisadas com o intuito de desenvolver um diagnóstico ao plano de marketing, as variáveis econômicas, demográficas, culturais, tecnológicas, político-legais, após analisadas consegue-se identificar se há um cenário propício para o desenvolvimento do negócio ou um cenário desencorajador para o empreendedor deste mercado. Dito isto, a empresa será segmentada nos 5 tópicos e por fim discorrido a conclusão do cenário atual do mercado da TLT.

- Variável Econômica: Apesar da instabilidade econômica no cenário atual (2018) brasileiro, com altas taxas de desemprego, altas do dólar e crise em diversos setores o mercado de segurança privada apresentou expectativas de 6% de crescimento para 2018[17], devido aos índices de violência estarem aumentado pelo país. Esses dados são benéficos ao mercado de segurança privada
- Variável Demográfica: O Brasil entre os anos de 2016 e 2017 apresentou uma taxa de crescimento populacional de 0,77%, e em 1378 munícios apresentou uma redução de população.
- Variável Cultural: Não apresenta influência no mercado de segurança privado.
- Variável Tecnológica: O mercado de drones está com expectativa de crescimento em 2018, devido sua recente ascensão no mercado do agronegócio e

[16] https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4211426/mod_resource/content/1/marketing1.pdf
[17] https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-diversidade-e-o-crescimento-no-mercado-de-trabalho-no-segmento-de-seguranca-privada/

também a retomada do mercado da engenharia civil, principais meios onde o drone é utilizado[18]. Estes dados são relevantes para a defesa da inserção de drones em outros mercados.

- Variável politi-legal: O drone deve atender a regulamentação de 3 órgãos reguladores públicos, ANATEL, ANAC e DECEA. Suas regulamentações sobre as especificações do drone e como se deve utilizar dificulta o processo de inserção do item nos novos mercados.

Feitas as 5 análises consegue-se identificar pontos fracos como a diminuição populacional e as dificuldades de adequação as políticas legais dos órgãos regulamentadores, mas também se nota pontos fortes como o aumento da utilização de drones em dois mercados base da economia e o crescimento do mercado de segurança privada, assim é fácil visualizar que apesar do mercado ter alguns empecilhos seus pontos fortes traduzem um ambiente propenso a inserção do plano de marketing.

5.2 Previsão e Mensuração da Demanda

5.2.1 Demanda Corrente e Futura

Visto que o modelo de ronda atual é ultrapassado, e as empresas de segurança estão insatisfeitas com seu custo e efetividade, a demanda atual é grande por propor um processo de substituição do atual modelo. Além do mercado de rondas motorizadas, no futuro haverá um incremento de mercado, ou seja, pessoas que hoje não consomem rondas motorizados se interessarão pelo novo modelo de ronda com drones.

Considerando essas informações foi elaborado uma previsão de demanda, de acordo com o capital humano da empresa, conforme descrito a seguir:

Primeiro ano: O raciocínio utilizado para chegar no faturamento esperado no primeiro ano foi estimar a capacidade de conversão de vendas da equipe disponível. A equipe de vendas será composta por dois vendedores técnicos, e estima-se que cada um consiga fazer 6 visitas por mês, convertendo duas delas em vendas, portanto durante o primeiro ano os 2 vendedores técnicos terão a responsabilidade de fechar 50 contratos.

[18] http://blog.droneng.com.br/mercado-de-drones-em-2018/

Segundo ano: Após se inserir no mercado a empresa terá recursos para sobreviver sozinha e com a contratação de mais três vendedores técnicos será possível fechar o ano com 150 contratos, incluindo a manutenção dos antigos.

Terceiro Ano: No terceiro ano ainda não há concorrentes diretos com força suficiente para barrar o crescimento, com a contratação de mais dois vendedores técnicos a meta será fechar o ano com 300 contratos.

Quarto Ano: Após três anos é esperado que haja alguns concorrentes bem estruturados para estagnar o crescimento da empresa, e contando com esse fator externo é esperado um crescimento de 30%, totalizando um número de 390 contratos.

Quinto Ano: Passado o “efeito surpresa” o crescimento será menos acentuado, porém com uma equipe de vendas bem treinada e estruturada a meta será crescer 10%, fechando o quinto ano com 430 contratos.

5.2.2 Market-Share:

Como a TLT não possui concorrentes diretos no primeiro momento, o market-share até a implementação total será de 100%. A TLT é uma inovação tecnológica que faz um serviço que já existe, porém, com menor custo e maior efetividade. Essas características são similares com os aplicativos de carona como o Uber, e é interessante usá-lo como base para prever o market-share da TLT.

Em Nova York o Uber surgiu em 2011[19], então como é demonstrado na Figura 8 demorou bastante tempo para haver uma concorrência que diminuísse o market-share da Uber. Porém o serviço da TLT tem menos barreiras de entrada, pela tecnologia ser menos complexa. Portanto é estimado que após dois anos haverá concorrentes prontos para competir.

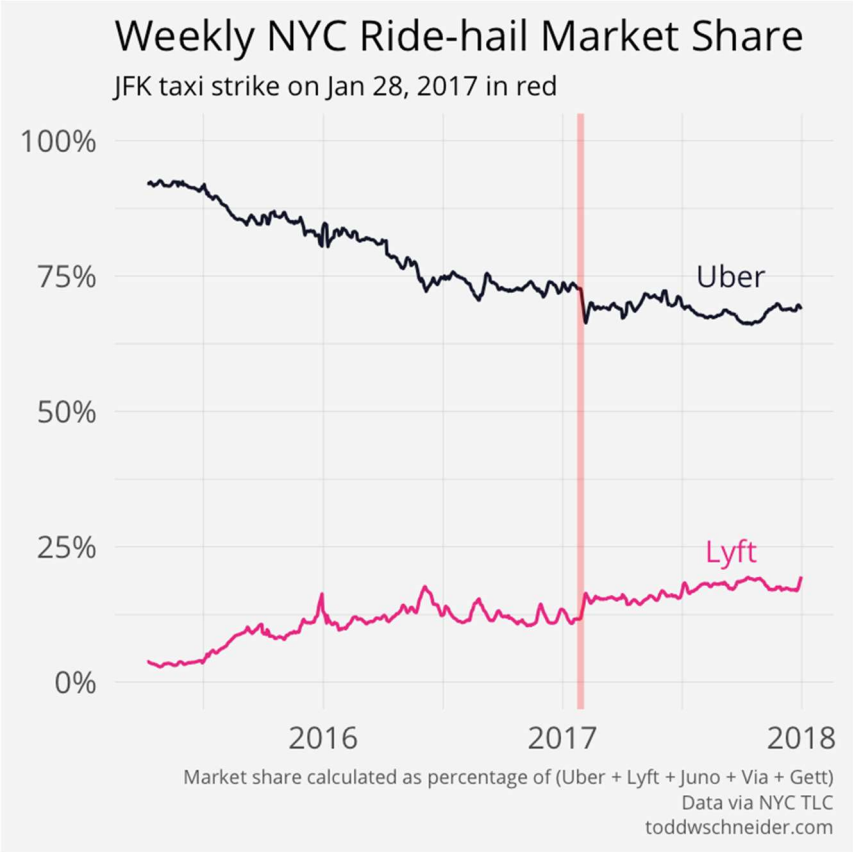
Com os dois primeiros anos com 100% de market-share, o terceiro ano os concorrentes devem conseguir um market-share perto dos 10%, no quarto ano 15% e no quinto 20%. Deixando o market-share da TLT da seguinte maneira:

- 1° ano: 100%
- 2° ano: 100%
- 3° ano: 90%
- 4° ano: 85%

[19] https://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/18/economia/1426687062_922621.html

- 5° ano: 80%

Figura 8 - Exemplo de Market-Share da Empresa Uber



Fonte: Site Toddwschneider

5.3 Promoção e Estimativa dos Custos do Plano de Marketing

Haverá o desenvolvimento de três anúncios publicitários nos meios de comunicação vinculados ao mercado de segurança privada, para a divulgação da empresa. Custo estimado de R$7.266,00[20]. Um exemplo de peça publicitária que será veiculada está no anexo I. Além desta, a TLT desenvolvera Anúncios em outdoor em 5 cidades do estado de São Paulo visando atrair mais clientes a empresa, o custo total desses anúncios será em torno de R$4.600,00[21]. As cidades serão Americana, Barueri, Piracicaba, Campinas e Indaiatuba, gerando um investimento total em marketing de R$44.798,00.

[20] Fonte: http://exposec.tmp.br/17/revista-security/kit-midia/Security2018_pt.pdf
[21] Fonte: http://www.spoutdoor.com.br/blog/61-quanto-custa-anunciar-em-outdoor

As campanhas ocorrerão nos meses de abril e maio de cada ano com o intuito de ter o retorno de 1 a 2 clientes. O foco será impactar até 3% do faturamento ao ano.

Além disso, será desenvolvido um site que contará com informações básicas sobre o negócio, como a apresentação da história da empresa, a missão, visão e valores, os serviços prestados e produtos utilizados, além de um canal para contato. O site custará R$ 250,00 por mês.

5.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Mercadológica

Ao analisar os itens descritos acima, percebe-se que a estratégia de marketing irá trazer resultados positivos para a companhia, pois será possível quintuplicar o número de contratos em um período de 4 anos. Um outro fator que irá viabilizar a expansão da empresa é o fato de não existirem concorrentes diretos em um primeiro momento, facilitando assim seu crescimento e tornando o projeto viável.

CAPÍTULO 6: VIABULIDADE DO CAPITAL HUMANO

6.1 Projeção de Colaboradores

Baseado no fluxograma das atividades da TLT, foi elaborada a relação de cargos e atividades que serão necessárias para a execução das atividades diárias. As atividades foram divididas em “Estratégicas” e “Operacionais”. Na Gerência Estratégica estão concentradas as atividades indiretas, ou seja, a gestão financeira, de recursos humanos e comercial do negócio. Já na Gerência Operacional, se encontram os cargos diretamente relacionados à atividade da organização, como os operadores de drones, vendedores técnicos, programadores e os técnicos de campo responsáveis pela instalação dos equipamentos nos condomínios. Além disso, atividades de zeladoria, segurança, manutenção dos drones e equipamentos (incluindo tecnologia da informação) e SAC, serão terceirizadas. Nas tabelas 8 e 9, são relacionados os cargos, suas responsabilidades, competências e pré-requisitos necessários.

Tabela 8 - Relação de Cargos Estratégicos

Gerência Estratégica			
Cargo		**Descrição**	**Pré Requisitos**
Coordenador Estratégico		Atua com a gestão da equipe, respondendo pelos recursos humanos, supervisionando o setor de compras dando assessoria a presidência da empresa, elaborando relatórios gerenciais e conduzir reuniões de recursos materiais e financeiros da área providenciando meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos.	Ensino superior completo em administração, ciências contábeis, engenharia ou cursos relacionados, inglês avançado, 2 anos ou mais de experiência em cargos de chefia.
Secretária		Assessorar, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências.	Pacote office intermediário, inglês intermediário, ensino médio completo.
Analista de RH	R&S / T&D	Responsável pela convocação de candidatos, entrevistas individuais e coletivas. Realizar entrevistas de desligamento e demais atividades pertinentes ao cargo.	Pacote office intermediário, inglês a partir do intermediário, superior completo em administração ou psicologia.
	Remuneração e Benefícios	Elabora e atualiza tabelas salariais, com base na política definida pela organização, envolvendo estudos e simulações de alterações salariais e seus impactos nos custos de pessoal. Orienta e acompanha os processos de definição da remuneração nos casos de admissão, promoção e transferência de funcionários. Monitora a competitividade da empresa em relação ao mercado, por meio de elaboração e participação de pesquisas salariais.	
Analista Financeiro		Realiza o planejamento de toda a rotina financeira, acompanha recebimentos e pagamentos efetuados, analisa fluxo de caixa e elabora projeções de faturamento, a fim de identificar melhorias no desempenho econômico-financeiro da empresa	Pacote office intermediário, inglês a partir do intermediário, ensino superior completo em administração, ciências contábeis ou cursos relacionados.
Comprador Técnico		Efetua a compra de materiais diversos (matéria-prima, insumos, embalagens, material de expediente, serviços, etc.) abrangendo desde o contato com fornecedores, cotações e negociações até a emissão do pedido e “follow up” de entrega.	Pacote office intermediário, inglês a partir do intermediário, ensino superior completo em administração, logística ou cursos relacionados.

Fonte: Autores, 2018

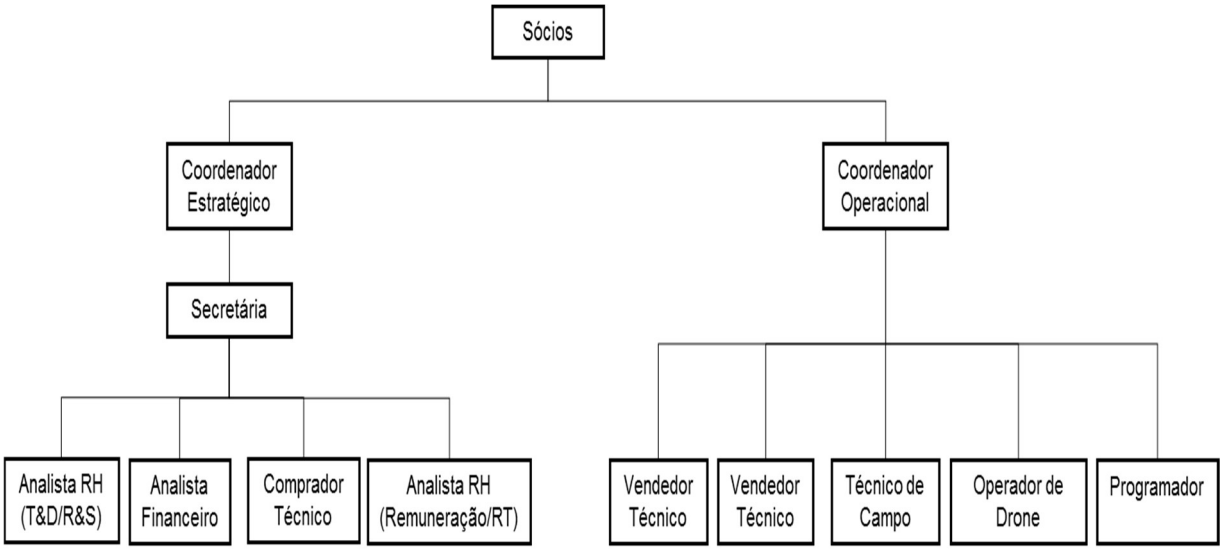
Tabela 9 - Relação de Cargos Operacionais

Gerência Operacional		
Cargo	**Descrição**	**Pré Requisitos**
Coordenadaor Operacional	Responsável pela Gerência de operações da organização. Exerce responsabilidade particular de administrar os recursos envolvidos pela função produção (reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços) da organização.	Ensino superior completo em administração, ciências contábeis, engenharia ou cursos relacionados, inglês avançado, 2 anos ou mais de experiência em cargos de chefia.
Vendedor Técnico	Prospecta o mercado e realiza visitas a clientes efetivos ou potenciais para a comercialização dos produtos e serviços da empresa, manter ou estreitar relacionamentos ou solucionar eventuais problemas comerciais no pós-venda	Pacote office intermediário, inglês a partir do intermediário, ensino médio completo, experiência de 1 ano com vendas, veículo próprio, disponibilidade para viagens.
Operador de Drone	Pilotar os drones ao longo do percurso delimitado; direcionar o drone ao local das possíveis ocorrências, sempre relizando a gravação de imagens. Elaborar relatórios das rondas realizadas.	Pacote office básico, certificado em curso de pilotagem de drones (máximo 1 ano). Inglês e experiência serão diferenciais.
Programador	Desenvolvimento, construção, implantação e manutenção de sistemas de processamento de dados, analisando as necessidades operacionais referentes a sistemas, sugerindo melhorias bem como gera logicamente as aplicações informatizadas, estabelecendo o fluxo e os procedimentos necessários para a transformação dos dados de entrada no processo requerido pelo usuário e "software" utilizado (ADVPL), de maneira eficiente, segura e de acordo com os objetivos estabelecidos. Pode, eventualmente, atender a demandas para a análise de processos internos visando sua informatização.	Pacote office avançado, inglês a partir do intermediário, superior completo em ciência da computação, conhecimento de programação nas principais linguagens de programação.
Técnico de Campo	Responsável pela instalação dos equipamentos no local onde será realizado o serviço. Auxilia na definição dos projetos, definição de materiais necessários, logística, etc.	Pacote office intermediário, inglês intermediário, ensino superior completo em administração, logística e cursos relacionados, experiência com projetos e tecnologia.

Fonte: Autores, 2018

Definidos os cargos, foi também definida a estrutura organizacional, onde cada gerente é responsável pelos colaboradores relacionados nas tabelas anteriores. Inicialmente, os colaboradores estarão no mesmo nível de cargo, como é mostrado na Figura 9:

Figura 9 – Organograma



Fonte: Autores, 2018

6.2 Plano de Gestão de Pessoas

Para contratar funcionários e iniciar as operações, será utilizado o e-mail contato da TLT (tltseguranca@gmail.com), onde os candidatos irão enviar seus currículos, que serão triados e selecionados os que se enquadrem nos pré-requisitos estabelecidos para cada cargo. Após os candidatos serem selecionados, serão direcionados para a sede da TLT, onde passarão por testes de inglês e pacote Office para comprovar o nível de conhecimento informado no currículo.

Para cargos operacionais específicos, como Programador e Operador de Drone, serão elaborados testes voltados para testar suas habilidades. No caso do Operador, terá que comprovar suas habilidades manuseando o drone que utilizará no dia a dia.

Após serem contratados, os funcionários operacionais passarão por um treinamento sobre as funcionalidades e características dos produtos e serviços comercializados pela TLT No treinamento, serão passadas informações técnicas, como as dimensões e autonomia de voo dos drones, dentre outras informações. O custo do treinamento será de R$500,00 por operador, pois contará com drones e equipamentos da fornecedora. Conforme surgirem necessidades, novos treinamentos poderão ser propostos, tanto para atualização das habilidades da equipe operacional (em decorrência de possíveis atualizações de equipamentos), quanto para os colaboradores estratégicos. Não só os Gerentes podem solicitar treinamentos para suas equipes. Os colaboradores, ao identificarem uma necessidade ou oportunidade

de treinamento, devem realizar orçamentos com fornecedores e apresentar ao Gerente os valores juntamente com a justificativa da necessidade do treinamento.

O desenvolvimento dos colaboradores se dará através de um programa de acompanhamento de metas. O Gerente, juntamente com cada colaborador, irá definir uma série de metas baseadas nas principais atribuições do cargo e também irá definir o prazo para que essas metas sejam cumpridas. O prazo pode variar de 3 meses a 1 ano, sendo que reuniões ocorrerão na metade do período estabelecido para o acompanhamento do desempenho. Ao fim do período, o Gerente irá avaliar o progresso do colaborador identificando se a meta “não foi cumprida”, foi “parcialmente cumprida” ou “totalmente cumprida”. Esse indicador será utilizado para definir possíveis promoções ou aumentos salariais dos colaboradores.

Pensando na segurança dos colaboradores no ambiente de trabalho, serão realizadas atividades para criar o mindset de segurança nos próprios colaboradores, para que esses se conscientizem da importância de manter o ambiente de trabalho em condições seguras.

Para isso, a TLT irá realizar as manutenções periódicas no escritório e manter um canal direto entre colaboradores e a zeladoria, para que esses informem caso alguma anormalidade aconteça (como vazamentos de água, fios soltos, problemas elétricos e estruturais, dentre outros). Além disso, mensalmente ocorrerá a realização do 5S, onde cada colaborador será responsável por organizar e limpar seu ambiente de trabalho, descartando o que for desnecessário, organizando documentos, caixas e demais objetos utilizados no dia a dia de forma que fiquem acessíveis e ao mesmo tempo não influencie na segurança do fluxo de movimentação dos colaboradores.

Além disso, os funcionários que realizam trabalhos externos, como os vendedores e técnicos, serão incentivados a dirigirem com cuidado e a manusear corretamente os equipamentos, sempre utilizando os equipamentos de segurança identificados previamente nos treinamentos. O incentivo será através de campanhas internas reforçando a importância do trabalho seguro.

A TLT utilizará o e-Social para agilizar a gestão de pessoas. Com o e-Social, será possível comunicar ao governo os vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS de forma mais ágil e precisa, devido à capacidade do sistema de unificar as informações.

6.3 Headcount

Com a definição dos cargos necessários e da estrutura organizacional, o Headcount para os próximos cinco anos também foi definido baseado nas atividades de cada cargo e na previsão de demanda, conforme mostrado na tabela 10.

Tabela 10 - Headcount Previsto 2019 – 2023

Cargo	Headcount				
	2019	2020	2021	2022	2023
Secretária	1	1	1	1	1
Analista de RH	1	1	2	2	2
Analista Financeiro	1	1	2	2	2
Comprador Técnico	1	1	2	3	3
Vendedor Técnico	2	5	7	8	9
Operador de drone	4	12	24	32	36
Programador	2	3	4	5	5
Técnico de campo	2	3	6	8	8
Coordenador Estratégico	1	1	1	1	1
Coordenador Operacional	1	1	1	1	1
Sócios	6	6	6	6	6
TOTAL	**22**	**35**	**56**	**69**	**74**

Fonte: Autores, 2018

O Headcount previsto evidencia que os cargos operacionais crescerão de acordo com o desenvolvimento da empresa. O crescimento mais acentuado é o do cargo de “Operador de drone”, já que é responsável pela atividade chave da empresa.

Cada operador será responsável pela operação de no máximo, 10 drones por ronda. A escala de trabalho dos operadores será de 6x1 (ou seja, 1 dia de folga para cada 6 dias trabalhados), com carga horária diária de 8h20, sendo 1h de intervalo. Haverá três turnos de trabalho (5h40 às 14h; 13h40 às 22h; 22h às 6h20), sendo necessário no primeiro ano, 1 operador em cada turno e 1 folguistas. Nos anos seguintes, o número de operadores trabalhando por turno foi definido pelo número previsto de drones em atividade. Os demais cargos operacionais crescem em menor quantidade, pois visam o apoio da atividade principal, ou seja, a instalação dos equipamentos no local e sua manutenção.

Os cargos estratégicos sofrerão pouca variação, pois se tratam de mão de obra indireta. Utilizando o ideal de mão de obra enxuta, os analistas terão plenas condições de executar as tarefas diárias, contando sempre com o apoio do coordenador.

Os salários dos colaboradores foram definidos de acordo com a média dos cargos segundo o site Love Mondays[22], buscando aumentar a atratividade da empresa. A tabela 9 demonstra a previsão mensal dos gastos com salário nos primeiros 5 anos de atividade. A previsão foi feita mantendo o salário inicial, variando o gasto total conforme a variação do Headcount. Também estão previstos os adicionais noturnos (20% sobre o valor da hora normal de trabalho) dos Operadores de Drones e as comissões dos vendedores (3% do valor da venda). As quantidades das vendas estão descritas na Tabela 11.

Tabela 11 – Salários

Cargo	Headcount					Salário	Gastos com salários				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
Secretária	1	1	1	1	1	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00
Analista de RH	1	1	2	2	2	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00
Analista Financeiro	1	1	2	2	2	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00
Comprador Técnico	1	1	2	3	3	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 6.000,00	R$ 9.000,00	R$ 9.000,00
Vendedor Técnico	2	5	7	8	9	R$ 3.500,00	R$ 19.750,00	R$ 55.750,00	R$ 101.000,00	R$ 127.450,00	R$ 141.150,00
Operador de drone	4	12	24	32	36	R$ 4.500,00	R$ 34.800,00	R$ 104.400,00	R$ 208.800,00	R$ 201.600,00	R$ 226.800,00
Programador	2	3	4	5	5	R$ 3.500,00	R$ 7.000,00	R$ 10.500,00	R$ 14.000,00	R$ 17.500,00	R$ 17.500,00
Técnico de campo	2	3	6	8	8	R$ 3.500,00	R$ 7.000,00	R$ 10.500,00	R$ 21.000,00	R$ 28.000,00	R$ 28.000,00
Coordenador Estratégico	1	1	1	1	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Coordenador Operacional	1	1	1	1	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Sócios	6	6	6	6	6	R$ 6.500,00	R$ 39.000,00	R$ 39.000,00	R$ 39.000,00	R$ 39.000,00	R$ 39.000,00
						Total	R$ 129.050,00	R$ 241.650,00	R$ 414.300,00	R$ 447.050,00	R$ 485.950,00

Fonte: Autores, 2018

Além dos salários, estão previstos gastos com benefícios (Vale Refeição e Vale Transporte), INSS, FGST e o 13° (pago em parcela única) e férias. Os dois últimos itens serão pagos no fim do ano, assim, foi provisionado o valor mensal. A Tabela 12 demonstra os gastos anuais com salários acrescidos dos benefícios.

Tabela 12 – Benefícios

	2019	2020	2021	2022	2023
Salário	R$ 129.050,00	R$ 241.650,00	R$ 414.300,00	R$ 447.050,00	R$ 485.950,00
VR (R$ 350)	R$ 67.200,00	R$ 121.800,00	R$ 210.000,00	R$ 264.600,00	R$ 285.600,00
VT (R$ 200)	R$ 38.400,00	R$ 69.600,00	R$ 120.000,00	R$ 151.200,00	R$ 163.200,00
13°	R$ 10.754,17	R$ 20.137,50	R$ 34.525,00	R$ 37.254,17	R$ 40.495,83
INSS	R$ 6.605,00	R$ 12.490,00	R$ 21.730,00	R$ 27.560,00	R$ 29.925,00
FGTS	R$ 4.840,00	R$ 9.120,00	R$ 15.840,00	R$ 20.080,00	R$ 21.800,00
TOTAL MÊS	R$ 256.849,17	R$ 474.797,50	R$ 816.395,00	R$ 947.744,17	R$ 1.026.970,83
TOTAL ANUAL	R$ 3.082.190,00	R$ 5.697.570,00	R$ 9.796.740,00	R$ 11.372.930,00	R$ 12.323.650,00

Fonte: Autores, 2018

[22] https://www.lovemondays.com.br/

A Tabela 13 relaciona o valor gasto com pessoal com a quantidade prevista de drones operantes, ou seja, de drones vendidos. Fica evidente que o custo da mão de obra por drone operante diminui ao longo dos anos, indicando que o crescimento do headcount é sustentável para o negócio.

Tabela 13 – Vendas

	2019	2020	2021	2022	2023
Drones operantes	50	150	300	390	430
Gastos com pessoal	R$ 3.082.190,00	R$ 5.697.570,00	R$ 9.796.740,00	R$ 11.372.930,00	R$ 12.323.650,00
Valor por drone	R$ 61.643,80	R$ 37.983,80	R$ 32.655,80	R$ 29.161,36	R$ 28.659,65

Fonte: Autores, 2018

6.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano na Organização

Com a concretização da demanda prevista e consequentemente, a evolução da quantidade de mão de obra seguindo como o esperado, o investimento em capital humano da TLT Segurança será viável, visto que o custo da mão de obra por drone irá diminuir conforme a empresa for se desenvolvendo. Além disso, adaptações poderão ser feitas ao longo dos anos, com a criação de novos cargos, realização de treinamentos e o desenvolvimento dos colaboradores e novas tecnologias, visando o maior aproveitamento dos colaboradores e redução dos custos com mão de obra.

CAPÍTULO 7: VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Plano Financeiro

7.1.1 Pressupostos da Análise Financeira

O ponto de partida para se chegar aos números apresentados a seguir foi o planejamento de demanda dos cinco primeiros anos de funcionamento da empresa. Baseando nesses volumes, presentes na seção 5.1.4. Obtendo-se a previsão de Drones que serão vendidos foram levantados os custos fixos e variáveis, possibilitando que fosse desenvolvido a estrutura de custos da TLT. Conforme o item 3.5.1.3 os KPI's financeiros serão utilizados para monitorar o faturamento, calcular a lucratividade e os custos. O principal sendo o fluxo de caixa, e outros não menos importantes como monitoramento de faturamento, cálculo de lucratividade, custos etc.

7.1.2 Cálculo do Investimento Total

O investimento inicial da TLT será destinado para a obtenção de equipamentos essenciais para o funcionamento do negócio no primeiro mês, como notebooks, televisores e os próprios drones. Além disso, será necessário investir em atividades pré-operacionais, como o armazenamento das imagens na nuvem, a conexão de internet e telefonia do prédio e diversas despesas administrativas. A soma dos principais investimentos resultou no valor de R$ 109.027,11, como discriminado na tabela 14:

Tabela 14 - Investimento Inicial

Produto/Serviço	**Investimento necessário**	
Drones	R$	22.676,40
Notebooks	R$	8.149,00
Televisores	R$	4.600,00
Armazenamento Cloud	R$	1.700,96
Conexão	R$	199,00
Despesa administrativa	R$	1.558,75
Contratação Funcionários	R$	40.009,00
Aluguel	R$	12.470,00
Mobília	R$	17.664,00
TOTAL	R$	109.027,11

Fonte: Autores, 2018

Para se chegar ao valor do investimento total, foi somado ao valor do investimento inicial, o valor do capital de giro, que foi obtido observando o mês que exige maior necessidade de reposição de caixa. O investimento total é evidenciado na tabela 15:

Tabela 15 - Investimento Total

Investimento Total		
Investimento Inicial	R$	109.127,11
Capital de Giro	R$	2.304.706,03
TOTAL	**R$**	**2.413.833,14**

Fonte: Autores, 2018

7.1.3 Estimativa do Faturamento Mensal para os Próximos 5 anos

Para a mensuração do Faturamento mensal foram utilizadas as prospecções de preço e demanda, mencionados anteriormente nos itens 5.1.4 e 5.2.1.

Nas tabelas 16 e 17, respectivamente, estão a demanda e o faturamento divididos mensalmente dentre os primeiros 5 anos.

Tabela 16 – Quantidade de clientes ativos

	Clientes Ativos											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2019	4	8	12	16	20	25	29	33	37	41	45	50
2020	58	66	74	82	90	100	108	116	124	132	140	150
2021	162	174	186	198	210	225	237	249	261	273	285	300
2022	307	314	321	328	335	345	352	359	366	373	380	390
2023	393	396	399	402	405	410	413	416	419	422	425	430

Fonte: Autores, 2018

Tabela 17 – Faturamento

	Faturamento											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2019	R$34.000	R$68.000	R$102.000	R$136.000	R$170.000	R$212.500	R$246.500	R$280.500	R$314.500	R$348.500	R$382.500	R$425.000
2020	R$493.000	R$561.000	R$629.000	R$697.000	R$765.000	R$850.000	R$918.000	R$986.000	R$1.054.000	R$1.122.000	R$1.190.000	R$1.275.000
2021	R$1.377.000	R$1.479.000	R$1.581.000	R$1.683.000	R$1.785.000	R$1.912.500	R$2.014.500	R$2.116.500	R$2.218.500	R$2.320.500	R$2.422.500	R$2.550.000
2022	R$2.609.500	R$2.669.000	R$2.728.500	R$2.788.000	R$2.847.500	R$2.932.500	R$2.992.000	R$3.051.500	R$3.111.000	R$3.170.500	R$3.230.000	R$3.315.000
2023	R$3.340.500	R$3.366.000	R$3.391.500	R$3.417.000	R$3.442.500	R$3.485.000	R$3.510.500	R$3.536.000	R$3.561.500	R$3.587.000	R$3.612.500	R$3.655.000

Fonte: Autores, 2018

7.1.4 Estimativa Mensal dos Custos Fixos e Variáveis para os Próximos 5 anos

Os custos da TLT serão divididos em fixos e variáveis. Os custos fixos são compostos por salários, aluguel, energia, despesas comerciais (despesas com viagens e acomodação dos colaboradores), limpeza, marketing, site e conexão. Já os variáveis são relacionados a manutenção dos drones, leasing de notebooks, aquisição dos drones, televisores, mobília, armazenagem cloud, treinamento, troca de drones e logística.

A tabela 18 demonstra os custos fixos e variáveis discriminados mensalmente e anualmente:

Tabela 18 - Custos Fixos e Variáveis

		2019		2020		2021		2022		2023	
	Custos	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual
Custos Fixos	Salário		R$ 3.082.190,00		R$ 5.697.570,00		R$ 9.796.740,00		R$ 11.372.930,00		R$ 12.323.650,00
	Aluguel	R$ 12.470,00	R$ 149.640,00	R$ 12.470,00	R$ 149.640,00	R$ 12.470,00	R$ 149.640,00	R$ 12.470,00	R$ 149.640,00	R$ 12.470,00	R$ 149.640,00
	Energia	R$ 2.494,00	R$ 29.928,00	R$ 2.494,00	R$ 29.928,00	R$ 2.494,00	R$ 29.928,00	R$ 2.494,00	R$ 29.928,00	R$ 2.494,00	R$ 29.928,00
	Despesas Comerciais	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00	R$ 37.500,00	R$ 450.000,00	R$ 52.500,00	R$ 630.000,00	R$ 60.000,00	R$ 720.000,00	R$ 67.500,00	R$ 810.000,00
	Limpeza	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00
	Marketing		R$ 44.798,00		R$ 44.798,00		R$ 44.798,00		R$ 44.798,00		R$ 44.798,00
	Site	R$ 250,00	R$ 3.000,00	R$ 250,00	R$ 3.000,00	R$ 250,00	R$ 3.000,00	R$ 250,00	R$ 3.000,00	R$ 250,00	R$ 3.000,00
	Conexão	R$ 199,00	R$ 2.388,00	R$ 199,00	R$ 2.388,00	R$ 199,00	R$ 2.388,00	R$ 199,00	R$ 2.388,00	R$ 199,00	R$ 2.388,00
Custos Variaveis	Manutenção dos Drones		R$ 56.691,00		R$ 170.073,00		R$ 340.146,00		R$ 442.189,80		R$ 487.542,60
	Leasing Notebooks		R$ 37.333,33		R$ 105.000,00		R$ 221.666,67		R$ 331.333,33		R$ 422.333,33
	Aquisição Drones		R$ 283.455,00		R$ 566.910,00		R$ 850.365,00		R$ 510.219,00		R$ 226.764,00
	TVs		R$ 4.600,00		R$ 9.200,00		R$ 13.800,00		R$ 8.280,00		R$ 3.680,00
	Mobilia		R$ 17.664,00		R$ 32.016,00		R$ 55.200,00		R$ 69.552,00		R$ 75.072,00
	Armazenagem Cloud		R$ 136.076,80		R$ 527.297,60		R$ 1.173.662,40		R$ 1.773.250,80		R$ 2.096.433,20
	Treinamentos		R$ 2.000,00		R$ 6.000,00		R$ 12.000,00		R$ 16.000,00		R$ 18.000,00
	Troca de Drones		R$ -		R$ 765.328,50		R$ 1.530.657,00		R$ 1.989.854,10		R$ 2.193.941,70
	Logística		R$ 1.291,00		R$ 3.873,00		R$ 7.746,00		R$ 10.069,80		R$ 11.102,60

Fonte: Autores, 2018

No anexo J, estão discriminados os valores mês a mês ao longo dos 5 anos.

7.1.5 Demonstrativo de Resultados para os Próximos 5 anos

Com os custos definidos, foi elaborada a demonstração do resultado do exercício projetado para os próximos 5 anos, que indica prejuízo no primeiro ano, mas um avanço no lucro nos anos seguintes, conforme é demonstrado na Tabela 19.

Tabela 19 - Resultados Previstos em 5 anos

	2019	2020	2021	2022	2023
Receita bruta	2.720.000	10.540.000	23.460.000	35.445.000	41.905.000
Imposto sobre venda	223.040	864.280	2.029.290	3.065.993	3.624.783
Receita líquida	2.496.960	9.675.720	21.430.710	32.379.008	38.280.218
CF	3.509.944	6.395.324	10.674.494	12.340.684	13.381.404
CV	539.111	2.185.698	4.205.243	5.150.749	5.534.869
LAJIR	-1.552.095	1.094.698	6.550.973	14.887.575	19.363.944
IR	0	164.205	982.646	2.233.136	2.904.592
LUCRO LÍQUIDO		**930.493**	**5.568.327**	**12.654.438**	**16.459.352**

Fonte: Autores, 2018

7.1.6 Estimativa do Fluxo de Caixa Futuro Mensal para os Próximos 5 anos

O fluxo de caixa demonstra o fluxo do dinheiro no caixa da empresa, trata-se de um dos demonstrativos financeiros mais importantes. Grande parte das falências ocorrem por uma falta de atenção no planejamento do fluxo de caixa, sendo possível empresas lucrativas falirem por não pagar seus direitos. O fluxo de caixa tem o conceito básico de entradas e saídas, as entradas são formadas pelo faturamento da empresa, enquanto as saídas são demonstradas na Tabela 18.

Na Tabela 20 está o planejamento do fluxo de caixa anual dos primeiros 5 anos da empresa, considerando o investimento inicial do negócio. Utilizando o maior saldo devedor mensal do fluxo de caixa como base, foi definido que o capital de giro necessário para o funcionamento da TLT será de R$2.304.706,03. O fluxo de caixa mensal está demonstrado no anexo K.

Tabela 20 - Fluxo de Caixa Anual a Longo Prazo

	Pré - Operacional	2019	2020	2021	2022	2023
Entradas	R$ -	R$ 2.720.000,00	R$ 10.540.000,00	R$ 23.460.000,00	R$ 35.445.000,00	R$ 41.905.000,00
Saídas	-R$ 109.127,11	-R$ 4.049.055,13	-R$ 8.581.022,10	-R$ 14.879.737,07	-R$ 17.491.432,83	-R$ 18.916.273,43
Resultado	-R$ 109.127,11	-R$ 1.329.055,13	R$ 1.958.977,90	R$ 8.580.262,93	R$ 17.953.567,17	R$ 22.988.726,57
Acumulado	-R$ 109.127,11	-R$ 1.438.182,24	R$ 520.795,66	R$ 9.101.058,59	R$ 27.054.625,76	R$ 50.043.352,32

Fonte: Autores, 2018

7.1.7 Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira

O VPL (Valor presente líquido) é uma maneira de valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada. Utilizando o investimento inicial e o fluxo de caixa, foi apurado um VPL de R$65.456.061,82. O TIR

utiliza os mesmos inputs para ser calculado e o da TLT é de 256,81% (considerando uma taxa de 12%).

O Payback é uma maneira matemática de medir em quanto tempo o investimento inicial se paga, na TLT o investimento inicial de R$ 2.413.833,14 se paga em cerca de 3 anos. Já o ponto de equilíbrio ocorrendo no segundo ano, entre os meses de novembro e dezembro.

7.2 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Financeira

Analisando as informações expostas anteriormente conclui-se que a TLT é viável financeiramente, pois trata-se de uma empresa que consegue pagar seus custos e ser rentável, além de ter um payback condizente ao mercado.

Com um baixo investimento inicial foi possível equilibrar o caixa, tornando as finanças saudáveis. E devido aos altos ganhos de escala, é possível dissolver os custos fixo tornado a TLT cada vez mais lucrativa (se a demanda se comportar como o esperado), construindo uma grande vantagem competitiva relacionada aos processos internos.

CAPÍTULO 8: VIABILIDADE DO NEGÓCIO

8.1 Análise SWOT da Empresa

A análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats) é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico de empresas, proporcionando um embasamento para que o empreendedor fundamente suas estratégias de gestão e marketing. Para compreender os fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças) da TLT, abaixo está a análise de cada Fator.

8.1.1 Forças (Strengths)

- Pioneirismo da marca. Não há registros de nenhuma empresa que tenha prestado o serviço de rondas utilizando drones, tornando da TLT pioneira nessa tecnologia nesse ramo.
- Retirando o funcionário de possíveis ocorrências o serviço da TLT proporciona total segurança aos funcionários.
- A automatização das atividades irá trazer consistência ao negócio e permitirá que a empresa use sua escalabilidade para crescer ou se tornar mais enxuta de acordo com o as necessidades do mercado.
- Os processos internos serão continuamente melhorados, se tornando mais eficientes e menos custosos que a concorrência.

8.1.2 Fraquezas (Weakness)

- Os concorrentes, incluindo grandes empresas da indústria de segurança, podem lutar contra esse novo conceito de negócio.
- A ideia pode ser facilmente copiada, então provavelmente surgirão concorrentes rapidamente.
- Necessidade de ter uma equipe com pilotos competentes, exigindo uma boa atuação das áreas de treinamentos e seleção.
- Alto custo dos ativos, principalmente pelo preço dos drones.

8.1.3 Ameaças (Threats)

- Conforme mencionado anteriormente, existem ameaças de novos concorrentes.
- Possíveis problemas burocráticos devido à recente regulamentação e falta de jurisprudência.
- Alto custo operacional inicial, dificultando o período de implementação da empresa.

8.1.4 Oportunidades (Opportunities)

- Insatisfação dos clientes com as rondas tradicionais, devido ao seu alto custo e baixa efetividade.
- Aplicação do modelo de negócio em países com menor regulamentação.
- Possibilidade de expandir as operações para outros ramos de atuação, utilizando do know-how em automatização de drone.

8.2 Plano de Ação

Para a TLT sair do papel foi elaborado um plano de ação, conforme apresentado na figura 10, descrevendo quais atividades serão necessárias para que o plano de negócios seja posto em prática.

Figura 10 - Plano de Ação

What (O que)	Why (Porquê)	How (Como)	Where (Onde)	Who (Quem)	When (Quando)	How Much (Quanto)
Contratar funcionários	Será necessário capital humano para o ideal funcionamento da empresa	Levantar quais profissionais são necessários no início da empresa e delinear as vagas para que a empresa efetue o recrutamento	Designar à empresa responsável para fornecer o local	Um dos sócios será responsável por efetuar a contratação das primeiras pessoas	Novembro de 2019	As contratações serão feitas através de indicações, portanto não haverá custos além dos já existentes
Desenvolver Produto	O desenvolvimento do produto será calendarizado para que no início das operações o serviço estejam prontas	Direcionar os programadores contratados para que desenvolvam as aplicações	Alocar programadores em local provisório até que o espaço definitivo esteja pronto, com toda a infraestrutura necessária	Equipe de programadores (2 colaboradores)	Outubro de 2019	Serão gastos R$7.000,00 em salários e R$8.149,00 no pagamento da primeira parcela do leasing dos notebooks.
Locação de espaço físico	Para o funcionamento de empresa será necessário um local que contenha as funcionalidades que foram descritos no layout da empresa	Utilizar o serviço de corretores e imobiliários para encontrar o melhor local para as necessidades da empresa	Escolher local analisando os preços e tentar minimizar possíveis problemas como: dificuldade de locomoção, falta de pessoas qualificadas na região etc.	Gestor da empresa	Dezembro de 2019	Será gasto R$12.470,00 em aluguéis
Aquisição de insumos para iniciar a operação	Comprar todos os insumos antes de iniciar efetivamente as operações	Através das previsões listar equipamentos necessários para o primeiro mês	Área de compras	Compradores	Janeiro de 2019	Será gasto R$109.027,11

Fonte: Autores, 2018

8.3 Considerações Finais Sobre o Negócio

Esse plano de negócio consiste em analisar o mercado de segurança patrimonial, com foco nas rondas motorizadas. Onde foi possível perceber que há pouco uso de tecnologias, tal como drones.

Após a construção do Business Model Canvas percebeu-se que é muito bem-vindo um serviço que acrescente agilidade a esse tipo de negócio, possibilitando que as empresas de segurança evoluam se tornando mais atrativa e confiável. Concluiu-

se que o serviço proposto pela TLT é possível de ser realizado pelos drones serem pilotados de longas distancias, aliado ao fato do drone ter um custo x benefício bom comparado aos veículos tradicionais.

Observando a análise das 5 forças de Porter observou-se que atualmente existem, como produtos substitutos, as rondas motorizadas tradicionais. E com o aumento da criminalidade a demanda por segurança é crescente, tornando a TLT uma empresa com um diferencial em um mercado pouco explorado.

Nas operações foi demonstrado como será possível mapear as rotas dos drones, utilizando a rede 4G para transmitir as imagens. E armazenando os dados em um sistema cloud.

Nas ações de marketing a TLT buscará fidelizar seus clientes através de um serviço de qualidade, oferecendo todo o suporte necessário ao cliente para que o fluxo de atividades funcione conforme o planejado.

O desenvolvimento dos Recursos Humanos da TLT ocorrerá conforme o crescimento da empresa no mercado, tendo sempre disponíveis a quantidade ideal de funcionários capacitados e treinados para tocar o negócio, tanto na área Estratégica quanto na Operacional, que atuaram sempre em conjunto.

Por fim, os demonstrativos financeiros evidenciaram que a empresa irá evoluir em ritmo acelerado, por se tratar de um nicho de mercado pouco explorado e com muitas oportunidades. Assim, o investimento será recuperado rapidamente e a rentabilidade será exponencial, tornando o negócio atrativo para futuros investidores.

Assim, o negócio se mostra viável, podendo conquistar clientes e crescer em um mercado que exige evoluções tecnológicas e reduções de custos, melhorando a vida do cliente final, que irá se sentir mais seguro.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de Marketing**, Prentice Hall Brasil, 2006, 12ª ed.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Peci, Alketa; Sobral, Felipe. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro** / Filipe Sobral, Alketa Peci. – 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração da Produção e Materiais**. 8ª ed. São Paulo: Pearson, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Harbra, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Anexo A – Currículo Investidores

Heitor Kumamoto

Brasileiro, 21 anos, Solteiro.

Rua Bandeira Paulista¸ Bairro: Itaim Bibi,

Cidade: São Paulo – SP, CEP.: 04532-001

Telefone: (11) 4472-8922

E-mail: tltseguranca@gmail.com

Objetivo Profissional: Investidor TLT Segurança Ltda.

Formação Acadêmica

- **Cursando:** Administração
- **Faculdade:** STRONG – ESAGS FGV
- **Início:** Jan/2015 - Conclusão prevista: Dez/2018

Experiência Profissional

- 12/12/2016 – Atualmente
  Empresa: IBM
  Cargo: Estagiário
  Função: Apoio ao time de vendas Brasil com toda a parte de operações de vendas. Apoio ao time de planejamento financeiro Latin America.

Idiomas

- **Inglês:** Leitura, escrita e conversação em nível avançado.

Informática

- Pacote Office em nível intermediário, com ênfase em Excel.

Anexo B – Currículo Investidores

Letícia de Souza Mermejo

Brasileira, 22 anos, Solteira.

Rua Bandeira Paulista¸ Bairro: Itaim Bibi,

Cidade: São Paulo – SP, CEP.: 04532-001

Telefone: (11) 4472-8922

E-mail: tltseguranca@gmail.com

Objetivo Profissional: Investidora TLT Segurança Ltda.

Formação Acadêmica

- **Cursando:** Administração
- **Faculdade:** STRONG – ESAGS FGV
- **Início:** Jan/2015 - Conclusão prevista: Dez/2018

Experiência Profissional

- 03/05/2017 – Atualmente
  Empresa: Volkswagen do Brasil
  Cargo: Estágio em Logística
  Função: Responsável pelo controle e análise de variação da demanda (escadinhas), atualização da planilha de controle de demanda x capacidade de peças do motor (Book PowerTrain), controle de estoques estratégicos (Vorlauf), Preparação de materiais e organização das reuniões de grupo, participação em fóruns do setor, apresentação semanal a nível gerencial e desenvolvimento de KPI's do setor.

- 18/05/2014 – 17/04/2015
  Empresa: M. Dias Branco
  Cargo: Menor Aprendiz em Logística
  Função: Responsável pela atualização de romaneios, prorrogações de notas, organização de canhotos de notas fiscais e emissão de lista de entrada de notas fiscais para envio à matriz.

Idiomas

- **Inglês:** Leitura, escrita e conversação em nível intermediário.

Informática

- Excel, Word e Power Point em nível intermediário.

Anexo C – Currículo Investidores

Lucas Coelho de Souza

Brasileiro, 21 anos, Solteiro.

Rua Bandeira Paulista¸ Bairro: Itaim Bibi,

Cidade: São Paulo – SP, CEP.: 04532-001

Telefone: (11) 4472-8922

E-mail: tltseguranca@gmail.com

Objetivo Profissional: Investidor TLT Segurança Ltda.

Formação Acadêmica

- **Cursando:** Administração
- **Faculdade:** STRONG – ESAGS FGV
- **Início:** Jan/2015 - Conclusão prevista: Dez/2018

Experiência Profissional

- 21/08/2017 – Atualmente
  Empresa: Itaú-Unibanco
  Cargo: Agente de Atendimento e Solução
  Função: Atendimento telefônico a clientes correntistas, ou não, do Banco, esclarecendo todo o tipo de dúvida sobre produtos ou procedimentos. Realização de vendas consultivas com foco na excelência do serviço prestado.

- 11/07/2016 – 15/05/2017
  Empresa: Grupo Empresarial TB
  Cargo: Estágio em Recursos Humanos
  Função: Responsável pelo controle de Ponto Eletrônico (faltas, atestados e demais divergências), controle do Banco de Horas e processos de “Abandono de emprego”, além de auxiliar no apontamento das folhas de ponto manuais e na conferência da folha de pagamento.

Idiomas

- **Inglês:** Leitura, escrita e conversação em nível intermediário.

Informática

- Excel, Word e Power Point em nível avançado.

Anexo D – Currículo Investidores

Marcos Thomé Negreira

Brasileiro, 21 anos, Solteiro.

Rua Bandeira Paulista¸ Bairro: Itaim Bibi,

Cidade: São Paulo – SP, CEP.: 04532-001

Telefone: (11) 4472-8922

E-mail: tltseguranca@gmail.com

Objetivo Profissional: Investidor TLT Segurança Ltda.

Formação Acadêmica

- **Cursando:** Administração
- **Faculdade:** STRONG – ESAGS FGV
- **Início:** Jan/2015 - Conclusão prevista: Dez/2018

Experiência Profissional

- 21/08/2017 – Atualmente
  Empresa: Toyota do Brasil
  Cargo: Estagiário Recursos Humanos
  Função: Atendimento telefônico a clientes correntistas, ou não, do Banco, esclarecendo todo o tipo de dúvida sobre produtos ou procedimentos. Realização de vendas consultivas com foco na excelência do serviço prestado.

Idiomas

- **Inglês:** Leitura, escrita e conversação em nível intermediário.

Informática

- Excel, Word e Power Point em nível avançado.

Anexo E – Currículo Investidores

Pedro Silva Galante

Brasileiro, 21 anos, Solteiro.

Rua Bandeira Paulista¸ Bairro: Itaim Bibi,

Cidade: São Paulo – SP, CEP.: 04532-001

Telefone: (11) 4472-8922

E-mail: tltseguranca@gmail.com

Objetivo Profissional: Investidor TLT Segurança Ltda.

Formação Acadêmica

- **Cursando:** Administração
- **Faculdade:** STRONG – ESAGS FGV
- **Início:** Jan/2015 - Conclusão prevista: Dez/2018

Experiência Profissional

- 08/05/2017 – Atualmente
  Empresa: Allied S/A
  Cargo: Estagiário
  Função: Desenvolvimento de relatórios para suporte a área de vendas.

Idiomas

- **Inglês:** Leitura, escrita e conversação em nível básico.

Informática

- Pacote Office em nível intermediário, com ênfase em Excel.

Anexo F – Currículo Investidores

Wellington Pericinotto Martins

Brasileiro, 21 anos, Solteiro.

Rua Bandeira Paulista¸ Bairro: Itaim Bibi,

Cidade: São Paulo – SP, CEP.: 04532-001

Telefone: (11) 4472-8922

E-mail: tltseguranca@gmail.com

Objetivo Profissional: Investidor TLT Segurança Ltda.

Formação Acadêmica

- **Cursando:** Administração
- **Faculdade:** STRONG – ESAGS FGV
- **Início:** Jan/2015 - Conclusão prevista: Dez/2018

Experiência Profissional

- 13/03/2017 – Atualmente
  Empresa: Volkswagen do Brasil
  Cargo: Estagiário
  Função: Planejar e organizar os programas e sua execução avaliando resultados, segundo a política específica e a política de gerência comercial, assegurando a venda dos produtos fabricados em condições que atendam aos resultados previstos.

Idiomas

- **Inglês:** Leitura, escrita e conversação em nível avançado.

Informática

- Excel, Word e Power Point em nível avançado.

Anexo G – Principais Fornecedores

- Drones

MAVIC

Produto: DJI MAVIC 2 RC Pro Drone - CINZA DJI MAVIC

Preço: R$5669,10 à vista ou 10 parcelas de R$629,90.

Fornecedor: DJI

Distribuidor: Kalunga do Brasil

Prazo de entrega: Na região do Grande ABC o prazo é de até 3 dias úteis.

Fonte: https://kalunga.com.br/prod/drone-mavic-(combo-fly-more)-homologado-anatel-dji/234001 (acessado no dia 04/10/2018, às 17h12)

- **PHANTOM**

Produto: Drone Phantom 4 Pro Obsidian com tela 5,5"

Preço: R$ 9899,10 à vista ou 10 parcelas de R$ 1099,90.

Fornecedor: DJI

Distribuidor: Kalunga do Brasil

Prazo de entrega: Na região do Grande ABC o prazo é de até 3 dias úteis.

Fonte: https://kalunga.com.br/prod/drone-phantom-4-pro-obsidian-com-tela-5-5-preto-dji/234013?menuID=31&WT.svl=7 (acessado no dia 04/10/2018, às 17h15)

- **INSPIRE**

Produto: Foto 2 - Drone Dji Inspire 2 Cinza

Preço: R$ 18485,00 ou 10 parcelas de R$1848,50.

Fornecedor: DJI

Distribuidor: Lojas Americanas

Prazo de entrega: Distribuidor não fornece frete para este produto. É necessário retirar em uma de suas lojas físicas no prazo que eles determinarem.

Fonte: https://www.americanas.com.br/produto/27710690/drone-dji-inspire-2-cinza?WT.srch=1&epar=bp_pl_00_go_cf_todas_geral_gmv&gclid=EAIaIQobChMIkoqhzsnt3QIVCAuRCh1Akgm3EAQYBSABEgJWgvD_BwE&opn=YSMESP&sellerId=29152621000172 (Acessado no dia 04/10/2018, às 17h29)

- Conexão – Link de internet

As melhores conexões disponíveis na região e que atenda a demanda da TLT com o são a VIVO FIBRA e NET. A conexão por fibra entrega uma melhor qualidade, assim sendo a melhor opção a ser cotado para utilização no escritório.

A conexão da VIVO FIBRA será o ponto de referência, por não ter uma limitação de franquia de consumo. Abaixo a imagem que mostra a cotação dos valores mensais de cada plano.

Produto	Custo Mensal	Franquia de Consumo	Custo por Mb	Custos Adicionais	Velocidade	Mais Info
Vivo Internet Fixa 300Mbps vivo	R$ 199,99	Ilimitada	R$ 0,02	FIXO Pós-pago	306,0 Mbps	saiba +
NET Virtua 240 Mega NET O MUNDO É DOS NETS	R$ 229,90	2400.0 Gb	R$ 0,00	FIXO Pós-pago	240,0 Mbps	saiba + SOLICITAR

Última atualização: 20 setembro

Fonte: https://comparabem.com.br/internet/result (acessado do dia 03/10/2018, às 21h02)

- Notebooks

O notebook utilizado será o Lenovo T470. Este equipamento é referência no mundo corporativo devido ao seu desempenho tanto na área comercial pela sua portabilidade e robustez, quanto para a área técnica, com seu processador 7ª geração e 8 GB de

RAM, atendendo perfeitamente à necessidade dos desenvolvedores que irá compor a empresa TLT.

Produto: Notebook Lenovo ThinkPad T470 i7-7600U 8GB 1TB Windows 10 Pro 14"

Preço: R$ 8149,00 à vista ou 8 parcelas de R$ 679,08.

Fornecedor: Lenovo

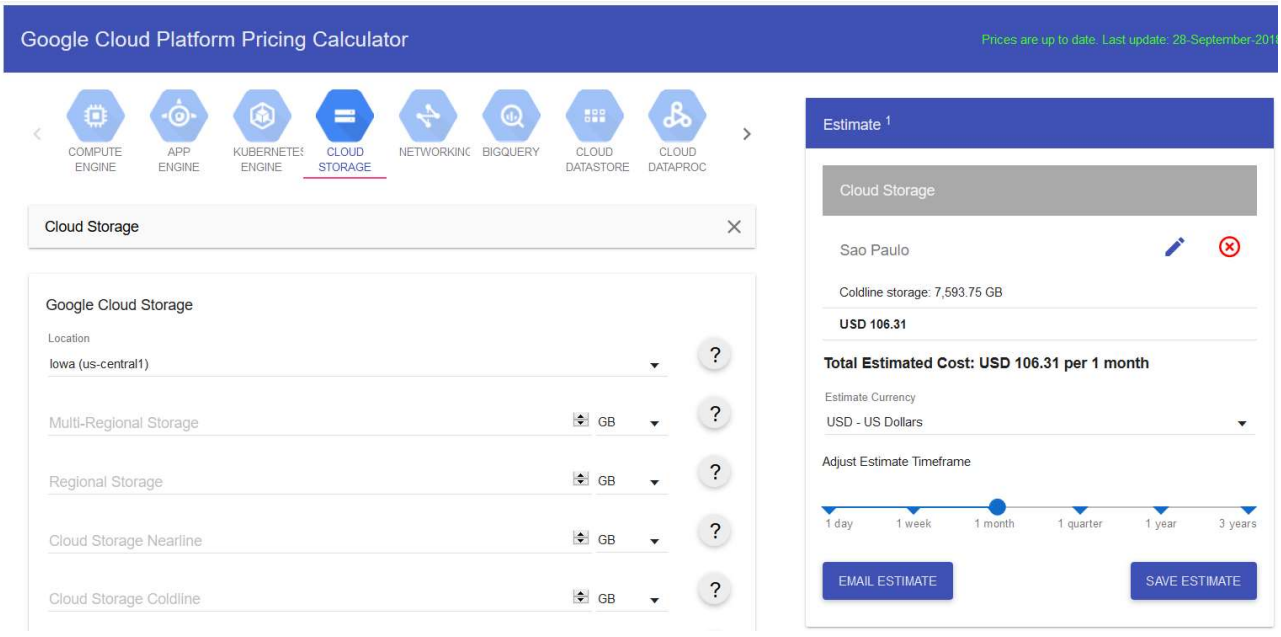
Distribuidor: Submarino

Prazo de entrega: O prazo de entrega deste produto para o Grande ABC é de até 3 dias úteis.

Fonte: https://www.submarino.com.br/produto/26550787/notebook-lenovo-thinkpad-t470-i7-7600u-8gb-1tb-windows-10-pro-14-fhd-20he004jbr-preto?WT.srch=1&cor=Preto&epar=bp_pl_00_go_g35174&gclid=EAIaIQobChMIupPL3dTt3QIVAwWRCh1q_QGdEAYYASABEgKgAPD_BwE&opn=XMLGOOGLE&sellerId=22797545000103 (Acessado no dia 04/10/2018, às 18h02)

- Armazenamento de dados em nuvem – Prestação de serviço em cloud

A TLT irá armazenar seus dados em nuvem. A plataforma a ser usada é o Google Cloud. O valor sempre será cotado em dólares, tendo assim uma variação mensal devido à variação cambial – Real/Dólar. Segundo a cotação abaixo, temos um custo de armazenagem de US$106,31 dólares mensais por drone.



- Baias e cadeiras

As baias e cadeiras serão todas fornecidas pela Tok&Stok.

Produto: Start up Mesa

Preço: R$ 450,00 à vista ou 9 parcelas de R$50,00

Fornecedor: Tok&Stok

Prazo de entrega: 3 dias úteis

Fonte: https://www.tokstok.com.br/up-mesa-130x52-branco-start/p?idsku=326710 (Acessado 04/10/2018, às 20h00)

Produto: Web cadeira executiva

Preço: R$ 654,00 à vista ou 10 parcelas de R$ 65,40

Fornecedor: Tok&Stok

Prazo de entrega: 3 dias úteis

Fonte: https://busca.tokstok.com.br/categoria/moveis/moveis-office (Acessado 04/10/2018, às 20h01)

Televisores

Produto: Monitor Led Aoc C4008VH8 40" U-Slim Full HD /Vga/Dvi conectividade HDMIx2

Preço: R$ 1993,10 à vista ou 12 parcelas R$ 174,83

Prazo de entrega: 3 dias úteis

Fonte: https://www.americanas.com.br/produto/33523772/monitor-led-aoc-c4008vh8-40-u-slim-full-hd-vga-dvi-conectividade-hdmix2?WT.srch=1&epar=bp_pl_00_go_inf-aces_acessorios_geral_gmv&epar=bp_pl_00_go_inf-aces_acessorios_geral_gmv&gclid=EAIaIQobChMI7v6KgfXt3QIVx4GRCh0Plw2GEAQYBSABEgJ-h_D_BwE&opn=YSMESP&sellerId=7640726000138 (Acessado 04/10/2018, às 20h20)

Anexo H – Definição do Preço

Preço	
1 mês	5 anos
8.500,00	510.000,00

Produtos e serviços	2019	2020	2021	2022	2023
Amazenagem Cloud	5.102,88	5.102,88	5.102,88	5.102,88	5.102,88
Aquisição Drones - média	5.669,10	5.480,13	5.385,65	5.233,02	5.154,93
Logística	25,82	25,82	25,82	25,82	25,82
TV	92,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesa comercial	3.741,00	3.741,00	3.741,00	3.741,00	3.741,00
Manutenção	1.133,82	1.133,82	1.133,82	1.133,82	1.133,82
Total	15.764,62	15.483,65	15.389,17	15.236,54	15.158,45

$$\text{Preço} = \frac{\text{CV}}{(1 - \text{Impostos} - \text{margem})}$$

$$510.000,00 = \frac{77.032,43}{(1 - 0,0865 - \text{margem})}$$

$$\text{Margem} = 76,25\%$$

A aquisição de drones – media consiste na média aritmética dos drones novos, ao preço de R$ 5669,10 e das trocas de drones R$ 5102,19.

Anexo I – Peça Publicitária

Anexo J – Custos Mensais

		2019											
	Custos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Custos Fixos	Salário	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17	R$ 256.849,17
	Aluguel	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00
	Energia	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00
	Despesas Comerciais	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
	Limpeza	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
	Marketing	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 21.798,00	R$ 23.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Site	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
	Conexão	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00
Custos Variaveis	Manutenção dos Drones	R$ 4.535,28	R$ 9.070,56	R$ 13.605,84	R$ 18.141,12	R$ 22.676,40	R$ 28.345,50	R$ 32.880,78	R$ 37.416,06	R$ 41.951,34	R$ 46.486,62	R$ 51.021,90	R$ 56.691,00
	Leasing Notebooks	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11	R$ 3.111,11
	Aquisição Drones	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 28.345,50	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 22.676,40	R$ 28.345,50
	TVs	R$ 4.600,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Mobilia	R$ 17.664,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Armazenagem Cloud	R$ 1.700,96	R$ 3.401,92	R$ 5.102,88	R$ 6.803,84	R$ 8.504,80	R$ 10.631,00	R$ 12.331,96	R$ 14.032,92	R$ 15.733,88	R$ 17.434,84	R$ 19.135,80	R$ 21.262,00
	Treinamentos	R$ 2.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Troca de Drones	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Logística	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 129,10	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 103,28	R$ 129,10

	2020											
Custos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Salário	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50	R$ 474.797,50
Aluguel	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00
Energia	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00
Despesas Comerciais	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
Limpeza	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
Marketing	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 21.798,00	R$ 23.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Site	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
Conexão	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00
Manutenção dos Drones	R$ 65.761,56	R$ 74.832,12	R$ 83.902,68	R$ 92.973,24	R$ 102.043,80	R$ 113.382,00	R$ 122.452,56	R$ 131.523,12	R$ 140.593,68	R$ 149.664,24	R$ 158.734,80	R$ 170.073,00
Leasing Notebooks	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00	R$ 8.750,00
Aquisição Drones	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 56.691,00	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 45.352,80	R$ 56.691,00
TVs	R$ 9.200,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Mobilia	R$ 32.016,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Armazenagem Cloud	R$ 24.663,92	R$ 28.065,84	R$ 31.467,76	R$ 34.869,68	R$ 38.271,60	R$ 42.524,00	R$ 45.925,92	R$ 49.327,84	R$ 52.729,76	R$ 56.131,68	R$ 59.533,60	R$ 63.786,00
Treinamentos	R$ 6.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Troca de Drones	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 25.510,95	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 20.408,76	R$ 25.510,95
Logística	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 258,20	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 206,56	R$ 258,20

		2021											
	Custos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Custos Fixos	Salário	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00	R$ 816.395,00
	Aluguel	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00
	Energia	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00
	Despesas Comerciais	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
	Limpeza	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
	Marketing	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 21.798,00	R$ 23.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Site	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
	Conexão	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00
Custos Variaveis	Manutenção dos Drones	R$ 183.678,84	R$ 197.284,68	R$ 210.890,52	R$ 224.496,36	R$ 238.102,20	R$ 255.109,50	R$ 268.715,34	R$ 282.321,18	R$ 295.927,02	R$ 309.532,86	R$ 323.138,70	R$ 340.146,00
	Leasing Notebooks	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22	R$ 18.472,22
	Aquisição Drones	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 85.036,50	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 68.029,20	R$ 85.036,50
	TVs	R$ 13.800,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Mobilia	R$ 55.200,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Armazenagem Cloud	R$ 68.888,88	R$ 73.991,76	R$ 79.094,64	R$ 84.197,52	R$ 89.300,40	R$ 95.679,00	R$ 100.781,88	R$ 105.884,76	R$ 110.987,64	R$ 116.090,52	R$ 121.193,40	R$ 127.572,00
	Treinamentos	R$ 12.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Troca de Drones	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 51.021,90	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 40.817,52	R$ 51.021,90
	Logística	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 387,30	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 309,84	R$ 387,30

		2022											
	Custos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Custos Fixos	Salário	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17	R$ 947.744,17
	Aluguel	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00
	Energia	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00
	Despesas Comerciais	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
	Limpeza	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
	Marketing	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 21.798,00	R$ 23.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Site	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
	Conexão	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00
Custos Variaveis	Manutenção dos Drones	R$ 348.082,74	R$ 356.019,48	R$ 363.956,22	R$ 371.892,96	R$ 379.829,70	R$ 391.167,90	R$ 399.104,64	R$ 407.041,38	R$ 414.978,12	R$ 422.914,86	R$ 430.851,60	R$ 442.189,80
	Leasing Notebooks	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11	R$ 27.611,11
	Aquisição Drones	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 56.691,00	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 39.683,70	R$ 56.691,00
	TVs	R$ 8.280,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Mobilia	R$ 69.552,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Armazenagem Cloud	R$ 130.548,68	R$ 133.525,36	R$ 136.502,04	R$ 139.478,72	R$ 142.455,40	R$ 146.707,80	R$ 149.684,48	R$ 152.661,16	R$ 155.637,84	R$ 158.614,52	R$ 161.591,20	R$ 165.843,60
	Treinamentos	R$ 16.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Troca de Drones	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 76.532,85	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 61.226,28	R$ 76.532,85
	Logística	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 258,20	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 180,74	R$ 258,20

		2023											
	Custos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Custos Fixos	Salário	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83	R$ 1.026.970,83
	Aluguel	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00	R$ 12.470,00
	Energia	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00	R$ 2.494,00
	Despesas Comerciais	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
	Limpeza	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
	Marketing	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 21.798,00	R$ 23.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Site	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
	Conexão	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00	R$ 199,00
Custos Variaveis	Manutenção dos Drones	R$ 445.591,26	R$ 448.992,72	R$ 452.394,18	R$ 455.795,64	R$ 459.197,10	R$ 464.866,20	R$ 468.267,66	R$ 471.669,12	R$ 475.070,58	R$ 478.472,04	R$ 481.873,50	R$ 487.542,60
	Leasing Notebooks	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44	R$ 35.194,44
	Aquisição Drones	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 28.345,50	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 17.007,30	R$ 28.345,50
	TVs	R$ 3.680,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Mobilia	R$ 75.072,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Armazenagem Cloud	R$ 167.119,32	R$ 168.395,04	R$ 169.670,76	R$ 170.946,48	R$ 172.222,20	R$ 174.348,40	R$ 175.624,12	R$ 176.899,84	R$ 178.175,56	R$ 179.451,28	R$ 180.727,00	R$ 182.853,20
	Treinamentos	R$ 18.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	Troca de Drones	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 51.021,90	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 35.715,33	R$ 51.021,90
	Logística	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 129,10	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 77,46	R$ 129,10

Anexo K – Fluxo de Caixa Mensal

	2019											
	Pré Op	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Entradas	R$ -	R$ 34.000,00	R$ 68.000,00	R$ 102.000,00	R$ 136.000,00	R$ 170.000,00	R$ 212.500,00	R$ 246.500,00	R$ 280.500,00	R$ 314.500,00	R$ 348.500,00	R$ 382.500,00	R$ 425.000,00
Saídas	-R$ 109.127,11	-R$ 345.153,20	-R$ 327.125,44	-R$ 333.361,68	-R$ 361.395,92	-R$ 368.834,16	-R$ 359.324,38	-R$ 359.865,70	-R$ 366.101,94	-R$ 372.338,18	-R$ 378.574,42	-R$ 384.810,66	-R$ 398.300,88
Resultado	-R$ 109.127,11	-R$ 311.153,20	-R$ 259.125,44	-R$ 231.361,68	-R$ 225.395,92	-R$ 198.834,16	-R$ 146.824,38	-R$ 113.365,70	-R$ 85.601,94	-R$ 57.838,18	-R$ 30.074,42	-R$ 2.310,66	R$ 26.699,12
Acumulado	-R$ 109.127,11	-R$ 420.280,31	-R$ 679.405,75	-R$ 910.767,42	-R$ 1.136.163,34	-R$ 1.334.997,50	-R$ 1.481.821,88	-R$ 1.595.187,57	-R$ 1.680.789,51	-R$ 1.738.627,69	-R$ 1.768.702,11	-R$ 1.771.012,77	-R$ 1.744.313,64

	2020											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Entradas	R$ 493.000,00	R$ 561.000,00	R$ 629.000,00	R$ 697.000,00	R$ 765.000,00	R$ 850.000,00	R$ 918.000,00	R$ 986.000,00	R$ 1.054.000,00	R$ 1.122.000,00	R$ 1.190.000,00	R$ 1.275.000,00
Saídas	-R$ 719.070,10	-R$ 684.326,58	-R$ 696.799,06	-R$ 731.069,54	-R$ 744.744,02	-R$ 753.826,65	-R$ 749.807,10	-R$ 762.279,58	-R$ 774.752,06	-R$ 787.224,54	-R$ 799.697,02	-R$ 831.779,65
Resultado	-R$ 226.070,10	-R$ 123.326,58	-R$ 67.799,06	-R$ 34.069,54	R$ 20.255,98	R$ 96.173,35	R$ 168.192,90	R$ 223.720,42	R$ 279.247,94	R$ 334.775,46	R$ 390.302,98	R$ 443.220,35
Acumulado	-R$ 1.970.383,74	-R$ 2.093.710,32	-R$ 2.161.509,38	-R$ 2.195.578,92	-R$ 2.175.322,94	-R$ 2.079.149,59	-R$ 1.910.956,69	-R$ 1.687.236,27	-R$ 1.407.988,33	-R$ 1.073.212,87	-R$ 682.909,89	-R$ 239.689,54

	2021											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Entradas	R$ 1.377.000,00	R$ 1.479.000,00	R$ 1.581.000,00	R$ 1.683.000,00	R$ 1.785.000,00	R$ 1.912.500,00	R$ 2.014.500,00	R$ 2.116.500,00	R$ 2.218.500,00	R$ 2.320.500,00	R$ 2.422.500,00	R$ 2.550.000,00
Saídas	-R$ 1.309.504,50	-R$ 1.247.213,22	-R$ 1.265.921,94	-R$ 1.306.428,66	-R$ 1.326.339,38	-R$ 1.354.014,42	-R$ 1.345.434,00	-R$ 1.364.142,72	-R$ 1.382.851,44	-R$ 1.401.560,16	-R$ 1.420.268,88	-R$ 1.470.943,92
Resultado	R$ 67.495,50	R$ 231.786,78	R$ 315.078,06	R$ 376.571,34	R$ 458.660,62	R$ 558.485,58	R$ 669.066,00	R$ 752.357,28	R$ 835.648,56	R$ 918.939,84	R$ 1.002.231,12	R$ 1.079.056,08
Acumulado	-R$ 172.194,05	R$ 59.592,73	R$ 374.670,79	R$ 751.242,13	R$ 1.209.902,75	R$ 1.768.388,32	R$ 2.437.454,32	R$ 3.189.811,60	R$ 4.025.460,16	R$ 4.944.399,99	R$ 5.946.631,11	R$ 7.025.687,19

	2022											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Entradas	R$ 2.609.500,00	R$ 2.669.000,00	R$ 2.728.500,00	R$ 2.788.000,00	R$ 2.847.500,00	R$ 2.932.500,00	R$ 2.992.000,00	R$ 3.051.500,00	R$ 3.111.000,00	R$ 3.170.500,00	R$ 3.230.000,00	R$ 3.315.000,00
Saídas	-R$ 1.680.822,42	-R$ 1.597.903,84	-R$ 1.608.817,26	-R$ 1.641.528,68	-R$ 1.653.644,10	-R$ 1.678.626,03	-R$ 1.657.148,12	-R$ 1.668.061,54	-R$ 1.678.974,96	-R$ 1.689.888,38	-R$ 1.700.801,80	-R$ 1.748.783,73
Resultado	R$ 928.677,58	R$ 1.071.096,16	R$ 1.119.682,74	R$ 1.146.471,32	R$ 1.193.855,90	R$ 1.253.873,97	R$ 1.334.851,88	R$ 1.383.438,46	R$ 1.432.025,04	R$ 1.480.611,62	R$ 1.529.198,20	R$ 1.566.216,27
Acumulado	R$ 7.954.364,77	R$ 9.025.460,93	R$ 10.145.143,68	R$ 11.291.615,00	R$ 12.485.470,90	R$ 13.739.344,87	R$ 15.074.196,76	R$ 16.457.635,22	R$ 17.889.660,26	R$ 19.370.271,88	R$ 20.899.470,08	R$ 22.465.686,36

	2023											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Entradas	R$ 3.340.500,00	R$ 3.366.000,00	R$ 3.391.500,00	R$ 3.417.000,00	R$ 3.442.500,00	R$ 3.485.000,00	R$ 3.510.500,00	R$ 3.536.000,00	R$ 3.561.500,00	R$ 3.587.000,00	R$ 3.612.500,00	R$ 3.655.000,00
Saídas	-R$ 1.856.340,95	-R$ 1.764.266,13	-R$ 1.768.943,31	-R$ 1.795.418,49	-R$ 1.801.297,67	-R$ 1.812.789,38	-R$ 1.790.770,15	-R$ 1.795.447,33	-R$ 1.800.124,51	-R$ 1.804.801,69	-R$ 1.809.478,87	-R$ 1.843.970,58
Resultado	R$ 1.484.159,05	R$ 1.601.733,87	R$ 1.622.556,69	R$ 1.621.581,51	R$ 1.641.202,33	R$ 1.672.210,62	R$ 1.719.729,85	R$ 1.740.552,67	R$ 1.761.375,49	R$ 1.782.198,31	R$ 1.803.021,13	R$ 1.811.029,42
Acumulado	R$ 23.949.845,41	R$ 25.551.579,28	R$ 27.174.135,97	R$ 28.795.717,49	R$ 30.436.919,82	R$ 32.109.130,44	R$ 33.828.860,29	R$ 35.569.412,96	R$ 37.330.788,46	R$ 39.112.986,77	R$ 40.916.007,90	R$ 42.727.037,32