

# STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Artur Coelho da Silva Junior  
Raphael Akira Matayoshi Clementino  
Robert Santos de Jesus  
Vinicius Anitelli de Araujo  
Vitor Augusto de Souni  
Vitor Costa Buck

**MobEAT**

Santo André  
2018

Artur Coelho da Silva Junior

Raphael Akira Matayoshi Clementino

Robert Santos de Jesus

Vinicius Anitelli de Araujo

Vitor Augusto de Souni

Vitor Costa Buck

## **MobEAT**

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

## Fotos dos Autores



Artur Coelho da Silva Junior

Raphael Akira Matayoshi Clementino

Robert Santos de Jesus

Vinicius Anitelli de Araujo

Vitor Augusto de Souni

Vitor Costa Buck

## **MobEAT**

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

Santo André, 25 de Maio de 2018.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Danielle Guglieri Lima

STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

---

Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

---

Prof. Dr. Jarbas Thounahy Santos, de Almeida

STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Dedicamos este trabalho às famílias de todos os integrantes, que nos ajudaram e deram apoio essencial para conclusão do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido a partir de todo conhecimento adquirido desde o início do curso. Todos os integrantes do grupo desempenharam sua função e contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradecemos aos nossos familiares que nos deram apoio e incentivo durante essa etapa, ao nosso professor orientador Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, que nos deu todo o suporte necessário. Também agradecemos a todos os professores, coordenadores e funcionários da STRONG ESAGS que contribuíram para nossa formação profissional e crescimento pessoal.

S578m Da Silva Junior, Artur Coelho  
MobEAT/Artur Coelho da Silva Junior...[et al.] – Santo  
André, 2018.

111f.:il, color.; 30 cm

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –  
Escola Superior de Administração e Gestão STRONG ESAGS, 2018.  
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. Transporte público. 2. Aplicativo. 3. Alimentação.  
I. Matayoshi Clementino, Raphael Akira. II. De Jesus, Robert  
Santos.  
III. De Araujo, Vinicius Anitelli. IV De Souni, Vitor Augusto.  
V. Buck, Vitor Costa, VI. Título.

CDU 65.012.2

“A única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz. Se você ainda não encontrou, continue procurando. Não se acomode. Assim como tudo que importa para o coração, você saberá quando encontrar.”  
Steve Jobs



## **RESUMO**

O presente plano de negócios foi desenvolvido com o intuito de verificar a viabilidade da empresa MobEAT, cuja função principal é integrar os usuários de transporte público e os estabelecimentos comerciais que vendem lanches e/ou refeições presentes nas estações de trem/metrô, terminais de ônibus e em suas imediações. Com isso, todo o plano de negócios foi desenvolvido baseando-se em análise estratégica, operacional, mercadológica, financeira e de recursos humanos, para criar uma empresa rentável e prestar um serviço inovador ao público.

**Palavras-chave:** Transporte público, Alimentação, Aplicativo.

## **ABSTRACT**

This present business plan was developed with the intention of verifying the viability of the company MobEAT, which main function is to integrate users of public transportation and the places that sell snacks and meals on train/subway stations, bus terminals and around. So, the entire business plan was developed, based on as strategic, operational, marketing, financial and human resources analysis, in order to create a profitable company and provide an innovative service to the public.

**Keywords:** Public Transportation, Food, App.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Cadeia de valor desenvolvida por Porter adaptada à MobEAT ..... | 26 |
| Figura 2 - BSC.....                                                        | 27 |
| Figura 3 - Fluxograma dos processos operacionais.....                      | 30 |
| Figura 4 - Projeto layout .....                                            | 31 |
| Figura 5 - Modelo de peça publicitária para o Facebook.....                | 42 |
| Figura 6 - Modelo de peça publicitária para o Instagram .....              | 42 |
| Figura 7 - Logotipo da empresa .....                                       | 44 |
| Figura 8 - Fluxograma dos processos operacionais.....                      | 45 |
| Figura 9 - Organograma MobEAT .....                                        | 52 |
| Figura 10 - Payback Simples e Payback Descontado.....                      | 68 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 - Sexo .....                                                                                                                                                          | 19 |
| Gráfico 2 - Em que ano você nasceu? .....                                                                                                                                       | 20 |
| Gráfico 3 - Quais tipos de transporte público você utiliza em sua rotina? .....                                                                                                 | 20 |
| Gráfico 4 - Com qual frequência você utiliza o transporte público? .....                                                                                                        | 21 |
| Gráfico 5 - Quais alimentos você consome em seu trajeto? .....                                                                                                                  | 21 |
| Gráfico 6 - Como você classifica os restaurantes/lanchonete nas estações ou terminais de ônibus, trem e metrô? .....                                                            | 22 |
| Gráfico 7 - Se você consome, qual o seu gasto médio em suas refeições nas lanchonetes/restaurantes presentes nas estações ou terminais? .....                                   | 22 |
| Gráfico 8 - Você conhece as opções de estabelecimentos disponíveis? .....                                                                                                       | 23 |
| Gráfico 9 -Você acha demorado o tempo da sua chegada até a saída do pedido? ..                                                                                                  | 23 |
| Gráfico 10 - Você já deixou de consumir algum alimento por conta das filas? .....                                                                                               | 24 |
| Gráfico 11 - Você acharia justo uma tarifa (de 5%) para adquirir, pagar e consumir um lanche com maior praticidade possível? Justifique a sua resposta no campo "OUTROS". ..... | 24 |
| Gráfico 12 - Curva salarial da MobEAT e do Mercado .....                                                                                                                        | 56 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Business Model Canvas.....           | 1  |
| Quadro 2 - KPI Perspectiva de Aprendizagem..... | 28 |
| Quadro 3 - KPI Perspectiva de Clientes.....     | 28 |
| Quadro 4 - Perspectiva Financeira.....          | 29 |
| Quadro 5 - Matriz BCG.....                      | 40 |
| Quadro 6 - Folha de Pagamento.....              | 57 |
| Quadro 7 - Análise SWOT.....                    | 70 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Número de passageiros transportados .....                                                        | 10 |
| Tabela 2 - Estimativa de materiais, softwares e equipamentos necessários para a<br>operação da MobEAT ..... | 32 |
| Tabela 3 - Valor e capacidade do servidor virtual .....                                                     | 33 |
| Tabela 4 - Estimativa de gastos operacionais .....                                                          | 36 |
| Tabela 5 - Mensalidades dos estabelecimentos.....                                                           | 41 |
| Tabela 6 - Estratégias de fidelização .....                                                                 | 45 |
| Tabela 7 - Estimativa da demanda corrente.....                                                              | 47 |
| Tabela 8 - Estimativa mídia digital/panfletos .....                                                         | 48 |
| Tabela 9 - Estimativa de gastos .....                                                                       | 49 |
| Tabela 10 - Headcount.....                                                                                  | 53 |
| Tabela 11 - Competências – Grupo Administrativo .....                                                       | 54 |
| Tabela 12 - Competências – Grupo TI .....                                                                   | 55 |
| Tabela 13 - Definição de salários .....                                                                     | 56 |
| Tabela 14 - Cursos gratuitos MobEAT .....                                                                   | 58 |
| Tabela 15 - Estimativa de Gastos .....                                                                      | 60 |
| Tabela 16 - Previsão do faturamento mensal da MobEAT .....                                                  | 63 |
| Tabela 17 - Custos fixos da MobEAT .....                                                                    | 64 |
| Tabela 18 - Custos variáveis da MobEAT .....                                                                | 65 |
| Tabela 19 - Demonstrativos de resultados MobEAT .....                                                       | 65 |
| Tabela 20 - Alíquotas do Simples Nacional 2018.....                                                         | 65 |
| Tabela 21 - Composição do Simples Nacional 2018.....                                                        | 66 |
| Tabela 22 - Fluxo de Caixa MobEAT .....                                                                     | 67 |
| Tabela 23 - Distribuição de Lucros.....                                                                     | 67 |
| Tabela 24 - Saldo Fluxo de Caixa .....                                                                      | 68 |
| Tabela 25 - Indicadores Financeiros .....                                                                   | 68 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                       |          |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....</b>                           | <b>1</b> |
| 1.1      | <b>Business Model Canvas .....</b>                                    | <b>1</b> |
| 1.1.1    | Proposta de valor.....                                                | 2        |
| 1.1.2    | Segmento de mercado .....                                             | 2        |
| 1.1.3    | Canais de Distribuição.....                                           | 2        |
| 1.1.4    | Relacionamento com consumidores.....                                  | 3        |
| 1.1.5    | Fontes de receita .....                                               | 3        |
| 1.1.6    | Recursos principais .....                                             | 3        |
| 1.1.7    | Atividades principais .....                                           | 3        |
| 1.1.8    | Parcerias principais .....                                            | 4        |
| 1.1.9    | Estrutura de custos.....                                              | 4        |
| 1.2      | <b>Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio .....</b> | <b>4</b> |
| <b>2</b> | <b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>                                        | <b>7</b> |
| 2.1      | Dados gerais do empreendimento.....                                   | 7        |
| 2.2      | Dados dos empreendedores .....                                        | 7        |
| 2.3      | Missão da Empresa e Valores Organizacionais .....                     | 7        |
| 2.4      | Forma Jurídica .....                                                  | 8        |
| 2.5      | Enquadramento tributário .....                                        | 8        |
| 2.6      | Capital social .....                                                  | 8        |
| 2.7      | Fontes de recursos .....                                              | 8        |
| <b>3</b> | <b>VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....</b>                                   | <b>9</b> |
| 3.1      | <b>Estudo do mercado-alvo (dados secundários).....</b>                | <b>9</b> |
| 3.1.1    | Mercado atual.....                                                    | 9        |
| 3.1.2    | Histórico do mercado.....                                             | 11       |
| 3.1.3    | Projeções futuras.....                                                | 11       |

|            |                                                                                                    |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.4      | Tendências de mercado .....                                                                        | 12        |
| <b>3.2</b> | <b>Estudo dos clientes .....</b>                                                                   | <b>13</b> |
| 3.2.1      | Identificação das características demográficas dos clientes .....                                  | 13        |
| 3.2.2      | Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes .....                                       | 14        |
| 3.2.3      | Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa..... | 16        |
| <b>3.3</b> | <b>Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter .....</b>  | <b>17</b> |
| 3.3.1      | Estudo dos concorrentes .....                                                                      | 17        |
| 3.3.2      | Estudo dos fornecedores.....                                                                       | 17        |
| 3.3.3      | Estudo da barganha dos consumidores .....                                                          | 17        |
| 3.3.4      | Estudo de novos entrantes .....                                                                    | 18        |
| 3.3.5      | Estudo de substitutos .....                                                                        | 18        |
| <b>3.4</b> | <b>Pesquisa de campo.....</b>                                                                      | <b>19</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Delimitação da estratégia organizacional .....</b>                                              | <b>25</b> |
| 3.5.1      | Vantagem competitiva .....                                                                         | 25        |
| 3.5.2      | BSC .....                                                                                          | 26        |
| 3.5.3      | KPIs.....                                                                                          | 28        |
| <b>3.6</b> | <b>Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica.....</b>                                       | <b>29</b> |
| <b>4</b>   | <b>VIABILIDADE OPERACIONAL .....</b>                                                               | <b>30</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Plano operacional .....</b>                                                                     | <b>30</b> |
| 4.1.1      | Fluxograma dos processos operacionais .....                                                        | 30        |
| 4.1.2      | Layout ou arranjo físico .....                                                                     | 31        |
| 4.1.3      | Máquinas e equipamentos necessários para produção.....                                             | 32        |
| 4.1.4      | Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....                        | 33        |
| 4.1.5      | Principais fornecedores .....                                                                      | 33        |
| 4.1.6      | Plano logístico e de distribuição .....                                                            | 35        |



|            |                                                                   |           |
|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.7      | Política de qualidade .....                                       | 36        |
| <b>4.2</b> | <b>Estimativa de gastos.....</b>                                  | <b>36</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Análise e diagnóstico da viabilidade operacional.....</b>      | <b>37</b> |
| <b>5</b>   | <b>VIABILIDADE MERCADOLÓGICA .....</b>                            | <b>38</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Plano de marketing .....</b>                                   | <b>38</b> |
| 5.1.1      | Produtos e serviços .....                                         | 38        |
| 5.1.2      | Matriz BCG .....                                                  | 39        |
| 5.1.3      | MVP .....                                                         | 40        |
| 5.1.4      | Preço .....                                                       | 40        |
| 5.1.5      | Promoção .....                                                    | 41        |
| 5.1.6      | Gestão da marca .....                                             | 43        |
| 5.1.7      | Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa ..... | 44        |
| 5.1.8      | Estratégias de fidelização de clientes.....                       | 45        |
| 5.1.9      | Posicionamento da marca .....                                     | 46        |
| <b>5.2</b> | <b>Previsão e mensuração da demanda .....</b>                     | <b>46</b> |
| 5.2.1      | Demanda corrente e futura.....                                    | 46        |
| 5.2.2      | Market-share.....                                                 | 49        |
| <b>5.3</b> | <b>Estimativa de gastos.....</b>                                  | <b>49</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica.....</b>    | <b>49</b> |
| <b>6</b>   | <b>VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO.....</b>                         | <b>51</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Projeção de colaboradores .....</b>                            | <b>51</b> |
| 6.1.1      | Atividades .....                                                  | 51        |
| 6.1.2      | Organograma.....                                                  | 52        |
| 6.1.3      | Headcount .....                                                   | 53        |
| 6.1.4      | Competências.....                                                 | 54        |
| <b>6.2</b> | <b>Plano de gestão de pessoas .....</b>                           | <b>55</b> |
| 6.2.1      | Recrutamento e seleção .....                                      | 55        |

|            |                                                                              |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2.2      | Remuneração .....                                                            | 56        |
| 6.2.3      | Treinamento e Desenvolvimento .....                                          | 58        |
| 6.2.4      | Rotatividade e absenteísmo .....                                             | 58        |
| 6.2.5      | Segurança do trabalho .....                                                  | 59        |
| <b>6.3</b> | <b>Estimativa de gastos.....</b>                                             | <b>60</b> |
| <b>6.4</b> | <b>Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização</b> | <b>60</b> |
| <b>7</b>   | <b>VIABILIDADE FINANCEIRA.....</b>                                           | <b>62</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Plano financeiro .....</b>                                                | <b>62</b> |
| 7.1.1      | Pressupostos da análise financeira .....                                     | 62        |
| 7.1.2      | Cálculo do investimento total .....                                          | 62        |
| 7.1.3      | Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos .....               | 63        |
| 7.1.4      | Estimativa mensal dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos       | 64        |
| 7.1.5      | Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos .....                    | 65        |
| 7.1.6      | Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos .....            | 66        |
| 7.1.7      | Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira .....            | 67        |
| <b>7.2</b> | <b>Análise e diagnóstico da viabilidade financeira.....</b>                  | <b>69</b> |
| <b>8</b>   | <b>VIABILIDADE DO NEGÓCIO .....</b>                                          | <b>70</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Análise SWOT da empresa.....</b>                                          | <b>70</b> |
| <b>8.2</b> | <b>Plano de ação .....</b>                                                   | <b>72</b> |
| <b>8.3</b> | <b>Considerações finais sobre o negócio.....</b>                             | <b>72</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                      | <b>74</b> |
|            | <b>APÊNDICES .....</b>                                                       | <b>75</b> |

# 1 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

## 1.1 Business Model Canvas

O intuito da MobEAT será integrar o usuário de transporte público e os estabelecimentos comerciais que vendem alimentos, presentes nas estações de trem, metrô, terminais de ônibus e nas suas imediações.

A plataforma apresentará estabelecimentos associados que disponibilizarão seus cardápios para os usuários do aplicativo. Estes, poderão escolher os produtos disponíveis, pagar e apenas retirar o pedido pronto no restaurante ou lanchonete da estação escolhida, utilizando seu tempo ocioso durante o deslocamento.

O aplicativo irá gerar mais oportunidade de comércio nas estações e terminais, pois pode atingir um público de usuários que não possuem tempo ou vontade para esperar em filas. Como pode ser observado no quadro 1 o Canvas da MobEAT.

Quadro 1 - Business Model Canvas

| PARCEIROS CHAVE                                 | ATIVIDADES CHAVE                               | PROPOSTA DE VALOR                                                                                                    | RELACION. CLIENTE                                                               | SEGMENTO DE CLIENTES                              |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Estabelecimento comercial (Transporte Público). | Acompanhamento do funcionamento do aplicativo. | Usuários solicitam pedidos em estabelecimentos de transporte público, utilizando melhor seu tempo e reduzindo filas. | Plataforma de fácil interação entre usuário e aplicativo.                       | Usuários de transporte público.                   |
| Equipe de marketing e TI.                       | Negociação de parcerias.                       | Aproveitamento do tempo ocioso do usuário de transporte público.                                                     | Notificações e sms no celular.                                                  | Estabelecimento próximos as estações e terminais. |
| Entrega de produto e propaganda.                | Aperfeiçoamento e manutenção da plataforma;    | Aumento de vendas e informações sobre o perfil do consumidor.                                                        |                                                                                 |                                                   |
|                                                 | RECURSOS CHAVE                                 |                                                                                                                      | CANAIS                                                                          |                                                   |
|                                                 | Equipe para desenvolvimento de projetos em TI. |                                                                                                                      | Plataforma de fácil interação entre usuário e aplicativo.                       |                                                   |
|                                                 | Equipe de marketing.                           |                                                                                                                      | Redes Sociais, Aplicativo, Televisão ou banner no transporte publico e Youtube. |                                                   |
|                                                 | Plataforma para o usuário.                     |                                                                                                                      |                                                                                 |                                                   |
| ESTRUTURA DE CUSTOS                             |                                                | FLUXO DE RECEITAS                                                                                                    |                                                                                 |                                                   |
| Desenvolvimento e infraestrutura de TI.         |                                                | Através da receita de tarifa sobre a compra nos estabelecimentos parceiros.                                          |                                                                                 |                                                   |
| Sede departamento administrativo.               |                                                | Tarifa de utilização + Taxa administrativa.                                                                          |                                                                                 |                                                   |
| Publicação/Divulgação.                          |                                                |                                                                                                                      |                                                                                 |                                                   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 1.1.1 Proposta de valor

O benefício da MobEAT será proporcionar facilidade no consumo de produtos alimentícios de estabelecimentos presentes nas imediações de estações e terminais de ônibus, trem e metrô.

Alguns usuários de transporte público evitam o consumo dentro das estações devido a filas e não param nos estabelecimentos para comer um simples lanche. Com o uso do aplicativo será possível encomendar o produto desejado, pagá-lo, e ao chegar na estação do restaurante/lanchonete escolhido o pedido já estará pronto para ser retirado.

Com a divulgação no aplicativo, os estabelecimentos terão maior visibilidade pelos usuários, podendo assim atrair mais clientes, os quais poderão visualizar o cardápio disponível e dessa forma, economizar tempo escolhendo o seu pedido durante sua viagem.

### 1.1.2 Segmento de mercado

A empresa terá como objetivo negociar com estabelecimentos que comercializam produtos alimentícios que ficam nas imediações de estações e terminais de ônibus, trem e metrô.

Os usuários de transporte público poderão, por meio do aplicativo, escolher, reservar e pagar seus pedidos para retirar nas lanchonetes/restaurantes parceiras da MobEAT.

### 1.1.3 Canais de Distribuição

Os meios de comunicação abrangem redes sociais (Facebook, Instagram, etc.) e nos meios de transporte público (Banners e distribuição de panfletos nas estações de trens, metrô e terminais rodoviários)

As plataformas para download do aplicativo serão por meio do Google Play e da App Store.

#### 1.1.4 Relacionamento com consumidores

Por meio de um programa de fidelidade em parceria com os restaurantes/lanchonetes será possível oferecer refeições ou lanches gratuitos, mediante a compra de determinada quantidade do produto, que será acordada direto com o estabelecimento.

Para surpreender o consumidor final, serão enviados SMS ou notificações pelo aplicativo de “promoções relâmpago” ou ofertas de restaurantes/lanchonetes de acordo com o horário ou a localização do usuário de transporte público.

Para fidelizar o estabelecimento, será criado um programa de créditos, e o estabelecimento irá pontuar de acordo com o consumo dos clientes. Os créditos poderão ser utilizados para desconto nas mensalidades ou desconto em divulgações e propagandas.

#### 1.1.5 Fontes de receita

A receita do aplicativo será gerada a partir de uma mensalidade cobrada do estabelecimento comercial cadastrado, além disso, os preços praticados no aplicativo serão acrescidos em 5% para o cliente final, a fim de auxiliar no custeio da operação.

#### 1.1.6 Recursos principais

Os recursos principais para o desenvolvimento e manutenção do aplicativo estarão ligados principalmente à área de tecnologia, relacionados ao desenvolvimento de projetos e melhorias nas funções do aplicativo, também estão vinculados à divulgação do negócio em locais de grande circulação e nas redes sociais.

#### 1.1.7 Atividades principais

As principais atividades a serem realizadas serão gestão da publicidade e propaganda da marca, gestão de pós-venda direcionada ao consumidor final, visto

que serão mantidos canais de atendimento e relacionamento com os usuários, gestão e prospecção de estabelecimentos comerciais, gerenciamento da plataforma, infraestrutura e projetos pela equipe de TI, gestão de assuntos jurídicos e controles financeiros e contábeis, essas atividades serão coordenadas pelo departamento administrativo.

#### 1.1.8 Parcerias principais

Como parceiro chave, pode-se considerar o estabelecimento comercial, pois, em conjunto serão criados materiais publicitários que divulguem o aplicativo e o próprio estabelecimento, além dos próprios prestadores dos serviços de transporte, como a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo, Companhia do Metropolitano de São Paulo e as concessionárias particulares Via Quatro e a recém-criada Via Mobilidade.

Como principais fornecedores o aplicativo contará com agências de publicidade e marketing, escritório de contabilidade para assessoria jurídica, contábil e de departamento pessoal.

#### 1.1.9 Estrutura de custos

A estrutura de custo será formada principalmente pelo desenvolvimento do aplicativo, que serão alocados recursos para desenvolvimento, manutenção e infraestrutura de TI. Haverá gastos com custos fixos da sede administrativa, custos e encargos dos funcionários, e também com a divulgação e publicidade do aplicativo.

### 1.2 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Atualmente a vida cotidiana do brasileiro está muito corrida, as pessoas não têm mais tempo para praticar exercícios, passear com sua família, fazer suas compras ou até mesmo para suas refeições. Parte disso deve-se às questões de horários, há sempre uma determinada hora para entrar e sair do trabalho, começar a aula ou então aquela consulta ou exame médico marcados.

Baseado nessa rotina corrida, as pessoas têm cada vez mais adaptado suas necessidades com seu tempo curto, e muitas delas evitam lugares cheios ou com grandes filas. Quem nunca trocou um restaurante cheio por um que estava vazio devido a seu horário apertado?

Isso também ocorre nos transportes públicos, os usuários querem ganhar o máximo de tempo possível, e muitas vezes não utilizam os estabelecimentos comerciais presentes nas estações e terminais justamente pelas grandes filas.

Fundado nesses fatos, identifica-se a oportunidade de aproveitar o tempo ocioso dos usuários de transportes públicos enquanto os mesmos estão se deslocando de casa para o trabalho, faculdade, para fazer compras ou indo para consultas e exames médicos, que são os principais motivos de deslocamento, de acordo com a pesquisa da mobilidade urbana realizada em 2017 pela CNT (Confederação Nacional do Transporte) e a NTU (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos)<sup>1</sup>. Essa pesquisa também mostra que em média, as distâncias percorridas pelos brasileiros são de 10,7 km com duração de 35,2 minutos. Especificamente para o motivo trabalho, que é o mais representativo, a distância média percorrida é de 13,3 km, com duração média de 37,7 minutos.

Tendo em vista também que, segundo a pesquisa nacional por amostra de domicílios (Pnad) de 2015, divulgada em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>2</sup>, o celular é um dos principais meios de acesso à internet, sendo assim, para MobEAT será possível realizar pedidos e reservas por meio de um aplicativo, com isso retirar lanches ou refeições nos estabelecimentos comerciais presentes nas estações e terminais. Dessa forma, seria possível otimizar o tempo do usuário em seu deslocamento, permitindo que ele possa ver as opções disponíveis em seu trajeto, escolher o produto, fazer seu pedido, realizar o pagamento e então só se dirigir ao estabelecimento para retirar o seu produto pronto, dessa forma, não perderia tempo escolhendo o que irá consumir e nem ficar preso em filas.

---

<sup>1</sup> Disponível em:< <http://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636397002002520031.pdf> > Acesso em: 01/03/2018

<sup>2</sup> Disponível em:< <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf> > Acesso em: 01/03/2018

Para o proprietário do estabelecimento essa ideia também é interessante pois ele conseguirá atingir um público que antes deixava de consumir em seu ponto comercial devido as filas ou dificuldade na escolha pelo consumidor, também terá a possibilidade de identificar quais são os produtos de maior demanda, quais são os hábitos e preferências de consumo de seus clientes, o que é consumido por cada tipo consumidor e em quais horários, de forma muito mais rápida e prática.

Por fim, tendo em vista que a tendência de uso dos transportes públicos e da tecnologia é cada vez mais frequente, além da pressa do brasileiro e o seu desejo em transformar cada minuto do seu dia em um tempo produtivo, o negócio se faz viável pois é notório que a proposta do aplicativo traz benefícios tanto para o usuário de transporte público, quanto para o comerciante presente nos terminais e estações.



## **2 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **2.1 Dados gerais do empreendimento**

A MobEAT será uma empresa que foi idealizada para propor aos usuários de transporte público praticidade no consumo de alimentos dentro e nas imediações das estações e terminais de ônibus, trem e metrô. Também irá proporcionar atração de novos clientes e alavancar as vendas dos estabelecimentos alimentícios desses locais, de acordo com as novas tecnologias, portanto, sua atividade estará incluída no setor de serviços e de tecnologia.

A empresa estará situada no Centro Empresarial Ipiranga localizado na R. do Grito, 387 - Ipiranga, São Paulo - SP, 04217-000. Neste local serão alocados todos os funcionários.

### **2.2 Dados dos empreendedores**

A estrutura da empresa será composta por seis sócios, sendo que todos farão parte do conselho administrativo da empresa e irão comandar e acompanhar o negócio de forma estratégica por meio de reuniões e visitas periódicas. Todos os sócios possuem formação em Administração e experiências em áreas diferentes, sendo possível analisar os currículos de cada sócio no apêndice G.

### **2.3 Missão da Empresa e Valores Organizacionais**

A missão, visão, e valores da MobEAT estão apresentados a seguir.

- Missão: Criar uma experiência única, prática, rápida e eficaz para os consumidores e elevar a rentabilidade dos estabelecimentos parceiros através de uma gestão comprometida com resultados.

- Visão: Facilitar a interação dos usuários de transporte público na experiência de compra de alimentos nos estabelecimentos.

- Valores organizacionais: Ser uma empresa transparente que trabalha com ética e compromisso para atender os seus usuários.

## **2.4 Forma Jurídica**

O formato da empresa se dará pelo modelo de Sociedade Limitada, composta por seis sócios de responsabilidade equivalente, cada um contribuindo igualmente com 16,67% do capital total investido.

## **2.5 Enquadramento tributário**

O enquadramento tributário será o Simples Nacional<sup>3</sup>, com faturamento mínimo de R\$ 180.000,00 até o faturamento máximo de R\$ 4.800.000,00.

## **2.6 Capital social**

O capital social será composto pelo investimento dos 6 sócios, sendo que cada um investirá o valor aproximado de R\$ 141.600,00 totalizando um investimento de R\$ 850.000,00 os sócios optaram por utilizar apenas capital próprio para o lançamento e operação do negócio. Esse capital será utilizado para pagamento de despesas fixas e variáveis.

## **2.7 Fontes de recursos**

Os sócios optaram por utilizar apenas capital próprio para o lançamento e operação do negócio.

---

<sup>3</sup> Disponível em:< <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-3-simples-nacional> >  
Acesso em: 09/04/2018

### 3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

#### 3.1 Estudo do mercado-alvo (dados secundários)

Para compreender o mercado que a MobEAT pode atingir é necessário identificar o nicho que ela irá atuar, que são os consumidores de produtos alimentícios via aplicativo de delivery e os passageiros de transporte público. Apesar de o aplicativo MobEAT não realizar entregas, sendo assim pioneiro neste segmento, ele pode se fundamentar em empresas como Ifood, Uber Eats e Pedidos já. Além disso é necessário conhecer a demanda de passageiros em potencial.

##### 3.1.1 Mercado atual

Dados coletados do site da Ifood<sup>4</sup> informam que são realizados 3 milhões de pedidos por mês, sendo 150 mil por dia, assim, pode ser identificada uma demanda significativa de pedidos via aplicativo. A partir de uma pesquisa realizada pela Ifood junto ao IBOPE<sup>5</sup> (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), feita com mais de 1.800 pessoas, pode ser analisado que 56% dos entrevistados consomem comida via delivery.

Segundo uma pesquisa feita pela ABRASEL<sup>6</sup> (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) em 2016, o setor de alimentação fora do lar movimentou R\$ 184 bilhões no Brasil e o ritmo de crescimento/faturamento no número de pedidos via delivery é de R\$ 1 bilhão a cada ano, um crescimento superior a 12%. Em 2015, as cifras superaram R\$ 9 bilhões e a expectativa do setor era fechar 2017 acima dos R\$ 10 bilhões.

Para conhecer o potencial de passageiros deve ser analisado dados do Relatório Integrado Metrô<sup>7</sup>, relatório administrativo da CPTM<sup>8</sup> e relatório de

---

<sup>4</sup> Disponível em:<<https://ifood.delivery/br/sobre> > Acesso em: 09/04/2018

<sup>5</sup> Disponível em:<<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/07/01/pesquisa-do-ifood-revela-habitos-de-consumo-no-delivery.html> > Acesso em: 09/04/2018

<sup>6</sup> Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/como-os-aplicativos-de-delivery-vem-mudando-o-mercado-de-entrega-de-comida-no-brasil/> > Acesso em: 09/04/2018

<sup>7</sup> Disponível em:< <http://www.metro.sp.gov.br/metro/institucional/quem-somos/index.aspx>> Acesso em: 09/04/2018

<sup>8</sup> Disponível em:< <http://www.cptm.sp.gov.br/a-companhia/Pages/Relat%C3%B3rio-da-Administra%C3%A7%C3%A3o.aspx> > Acesso em: 09/04/2018

atividade da EMTU<sup>9</sup>. Pode ser observado na tabela 1 a quantidade de passageiros dos respectivos transportes nos anos de 2015, 2016 e 2017.

Tabela 1 - Número de passageiros transportados

**PASSAGEIROS TRANSPORTADOS NO SISTEMA DE TRANSPORTE NA RMSP – 2015, 2016 E 2017**

|                                                 | Passageiros<br>(milhões)<br>2015 | (%)         | Passageiros<br>(milhões)<br>2016 | (%)         | Passageiros<br>(milhões)<br>2017 | (%)         |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| <b>Transporte sobre trilhos</b>                 | <b>2.145,8</b>                   | <b>32,4</b> | <b>2.127,5</b>                   | <b>32,5</b> | <b>2.123,1</b>                   | <b>33,0</b> |
| Metrô de São Paulo <sup>1</sup>                 | 1.117,6                          | 16,9        | 1.107,3                          | 16,9        | 1.095,7                          | 17,0        |
| ViaQuatro <sup>2</sup>                          | 198,4                            | 3,0         | 200,5                            | 3,1         | 199,7                            | 3,1         |
| Trem metropolitano – CPTM                       | 829,7                            | 12,5        | 819,7                            | 12,5        | 827,7                            | 12,9        |
| <b>Transporte sobre pneus</b>                   | <b>4.481,9</b>                   | <b>67,6</b> | <b>4.428,2</b>                   | <b>67,5</b> | <b>4.319,3</b>                   | <b>67,0</b> |
| Município de São Paulo                          | 2.894,9                          | 43,6        | 2.915,3                          | 44,5        | 2.864,3                          | 44,4        |
| Subsistema estrutural<br>(ônibus comum)         | 1.666,0                          | 25,1        | 1.671,3                          | 25,5        | 1.630,6                          | 25,3        |
| Subsistema local<br>(bairro a bairro e lotação) | 1.228,9                          | 18,5        | 1.244,0                          | 19,0        | 1.233,7                          | 19,1        |
| Ônibus intermunicipal - EMTU                    | 549,9                            | 8,4         | 524,2                            | 8,0         | 504,2                            | 7,8         |
| Aeroporto e corredor<br>(trólebus e diesel)     | 85,2                             | 1,4         | 86,0                             | 1,3         | 80,5                             | 1,2         |
| Empresas particulares                           | 464,7                            | 7,0         | 438,2                            | 6,7         | 423,7                            | 6,6         |
| Ônibus - outros municípios                      | 1.037,1                          | 15,6        | 988,7                            | 15,0        | 950,9                            | 14,8        |
| <b>Total de transportados</b>                   | <b>6.627,7</b>                   | <b>100</b>  | <b>6.555,7</b>                   | <b>100</b>  | <b>6.442,4</b>                   | <b>100</b>  |

Inclui transferência e gratuitos. Não inclui ônibus escolar e fretamento.

Fonte:  
GPF/PFE

<sup>1</sup> Corresponde ao total de entradas na rede + transferências entre linhas nas estações Sé, Paraíso, Ana Rosa e Vila Prudente.

<sup>2</sup> Dados informados pela CMCP - Comissão de Monitoramento das Concessões e Permissões da STM.

Fonte: Relatório Integrado Metrô (2017).

Visto que a capacidade total do sistema de transporte público na região metropolitana de São Paulo pode atingir 6 bilhões de passageiros por ano é possível imaginar a demanda que a MobEAT poderá atender. Apesar da diminuição passageiros desde 2015 a 2017 (aproximadamente 190 milhões), a MobEAT ainda

<sup>9</sup> Disponível em: < <https://issuu.com/emtu/docs/relatorio-adm-2017> > Acesso em: 09/04/2018

pode investir neste público alvo devido possuir um número representativo que ainda pode ser explorado.

### 3.1.2 Histórico do mercado

Para entender o histórico do mercado deve ser observado o crescimento da compra de smartphones e a utilização de aplicativos. Segundo uma pesquisa realizada pela FGV<sup>10</sup> no primeiro semestre de 2017, o Brasil possui cerca de 198 milhões de celulares inteligentes em uso, indicando também uma projeção que nos próximos 2 anos esse número cresça, atingindo 208 milhões de aparelhos deste tipo.

Visto o crescimento de celulares em uso, os aplicativos de compra de produtos alimentícios na modalidade delivery também poderá ter uma procura maior, pois como é visto a facilidade gerada pela sua utilização em diferentes situações do dia a dia.

Segundo os dados da Panorama Mobile Time/Opinion Box<sup>11</sup>: M-commerce realizada em 2015, um levantamento feito com 1.247 entrevistados, 41% dos entrevistados já realizaram pelo menos uma compra de mercadoria pelo celular, visto que 26% referente a pedidos de comida por meio do smartphone.

Assim, pode sugerir que o mercado tem chance de crescer e se desenvolver devido as projeções descritas. Com tudo é possível prever o potencial proposto pelo mercado gerando facilidade e comodidade para os clientes.

### 3.1.3 Projeções futuras

As projeções futuras para o mercado de aplicativos em geral, alimentício e o futuro do transporte público devem projetar uma demanda crescente devido a implementação de novas tecnologias e novos meios de transportes coletivos.

---

<sup>10</sup> Disponível em:< <http://link.estadao.com.br/noticias/gadget,ate-o-fim-de-2017-brasil-tera-um-smartphone-por-habitante-diz-pesquisa-da-fgv,70001744407> > Acesso em: 09/04/2018

<sup>11</sup> Disponível em:< <http://www.mobiletime.com.br/18/09/2015/41-dos-internautas-brasileiros-com-smartphones-compram-mercadorias-via-apps/420504/news.aspx> > Acesso em: 09/04/2018

Segundo o site Canaltech<sup>12</sup> o mercado de aplicativos no ano de 2016 terminou com 149,3 bilhões de downloads de aplicativos mobile, um recorde que estava previsto para ser superado em 2017 com 197 bilhões de transferência. Para 2021, a projeção é ainda mais animadora e deve fechar em 352,9 bilhões, mais que o dobro da marca do último ano. As informações são do relatório App Annie Forecast 2016-2021, o documento revela ainda como todos esses números se traduzem em dinheiro: enquanto 2016 fechou com o mercado mobile girando US\$ 61,8 bilhões, a previsão para 2017 era de US\$ 82,2 bilhões e para 2021 a receita anual deve ser de US\$ 139,1 bilhões.

Os aplicativos de compra de comida também apontam para um crescimento do mercado, pois, além de ser uma tendência mundial com enorme potencial de crescimento, no Brasil esse movimento ainda está no começo e a população tem começado a perder o receio de informar o número de cartões em aplicativos, sentindo-se mais confortáveis depois do surgimento de outros serviços.

A demanda para o transporte público deverá sofrer uma mudança, devido a políticas que incentivem o uso do transporte coletivo ao invés do individual. Com o avanço da tecnologia e a utilização de novos meios de combustível (energia elétrica, hidrogênio, etc.), poderá acontecer uma migração de pessoas para a utilização do transporte público, aumentando significativamente assim o número de passageiros.

#### 3.1.4 Tendências de mercado

Hoje já pode ser observado que as grandes cidades não param, a falta de tempo para alimentação faz parte do dia a dia, por isso, as empresas de delivery e fast-food têm sido cada vez mais atraentes para a população.

O pedido realizado via smartphone transmite a sensação de ganho de tempo evitando filas, gerando praticidade e rapidez no momento do pedido, facilitando a visualização do cardápio e oferecendo uma maior facilidade na avaliação das suas opções e comparações. Com estas facilidades e com o ritmo das cidades, as

---

<sup>12</sup> Disponível em: < <https://canaltech.com.br/apps/mercado-de-aplicativos-para-celular-deve-movimentar-us-139-bi-em-2021-91938/> > Acesso em: 09/04/2018

pesquisas mostram um crescimento maior dessas empresas que auxiliam os seus usuários.

## **3.2 Estudo dos clientes**

### **3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes**

O público a ser analisado deriva-se de dois segmentos, que são os usuários de transporte público e consumidores de produtos alimentícios via aplicativo.

Foi possível identificar com base em pesquisas realizadas pela SPtrans<sup>13</sup>, CPTM<sup>14</sup> e METRÔ<sup>15</sup>, que os passageiros que mais utilizam transporte público possuem uma faixa etária entre 18 a 34 anos, sendo que, em todos os meios de transportes as mulheres correspondem aproximadamente a 56% e os homens 44%.

A SPtrans, a CPTM e o METRÔ juntos, transportam por dia, mais de 10 milhões de passageiros que utilizam o transporte pelo menos duas vezes ao dia, sendo que grande parte são de pessoas que só trabalham, só estudam ou trabalham e estudam. Dados que contribuem para uma análise positiva da MobEAT buscando identificar seu público alvo.

Conforme pesquisa feita pela empresa Ifood em parceria com IBOPE<sup>16</sup>, o número de pessoas que utiliza aplicativos de alimentação é de 1,7 milhões mensais, com utilização de 56% homens e 44% mulheres com classes sociais distribuídas entre 14% Classe A, 69% Classe B e 17% Classe C.

De acordo com as pesquisas secundárias consultadas, apenas 1 entre 3 brasileiros utiliza algum aplicativo de comida delivery no smartphone, 64% dos brasileiros não usam o serviço no celular, enquanto 36% utilizam algum serviço.

A descoberta é de uma nova pesquisa do Ibope Inteligência, que utilizou sua plataforma web conecta. Dois mil brasileiros foram consultados na amostragem.

---

<sup>13</sup> Disponível em:< [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/transportes/institucional/sptrans/acesso\\_a\\_informacao/index.php?p=212432](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/transportes/institucional/sptrans/acesso_a_informacao/index.php?p=212432) > Acesso em: 09/04/2018

<sup>14</sup> Disponível em:< [https://www.cptm.sp.gov.br/publicidade/Anexos/Pesquisa\\_CPTM.pdf](https://www.cptm.sp.gov.br/publicidade/Anexos/Pesquisa_CPTM.pdf) > Acesso em: 09/04/2018

<sup>15</sup> Disponível em:< <http://www.metro.sp.gov.br/metro/numeros-pesquisa/perfil-usuario.aspx> > Acesso em: 09/04/2018

<sup>16</sup> Disponível em:< <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/07/01/pesquisa-do-ifood-revela-habitos-de-consumo-no-delivery.html> > Acesso em: 09/04/2018

Dos que possuem o aplicativo Ifood (grande maioria), a frequência do consumo semanal é de 56% sendo que 14% utilizam mais de duas vezes na semana, 18% utilizam duas vezes e 24% utilizam o aplicativo uma vez na semana. A maioria desses usuários estão concentrados na região sudeste com 49% de utilização, onde inicialmente funcionará a operação da MobEAT.

Os canais de distribuição desse segmento são padarias, fast-food, delivery, Quick Service, bares, restaurantes e lanchonetes, sendo que o meio de comunicação mais utilizado ainda fica por conta de ligações, o qual representa 62% dos pedidos enquanto o uso de aplicativo/ internet fica com 38%.

Por mais que o segmento da MobEAT seja um pouco diferente do Ifood, os dados relatados mostram que o mercado de aplicativos alimentícios ainda tem potencial para crescer e explorar.

### 3.2.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

#### Passo 1 – O Reconhecimento da Necessidade:

O mercado alimentício está relacionado à uma necessidade biológica que é a alimentação. Essa necessidade faz com que as pessoas procurem comida para satisfazer a fome, que não tem hora nem lugar para acontecer, assim a MobEAT vai explorar os estabelecimentos dentro e próximos das estações de metrô, trem e ônibus para atender os usuários que têm essa necessidade de comer seja para satisfazer a fome ou a um desejo e não possuem tempo para esperar, querem evitar filas e obter maior comodidade, entre outros.

Serão relacionadas as necessidades dos clientes aos seus desejos oferecendo todos os tipos de alimentos e englobando a maioria dos estabelecimentos para que eles possam ter opções de satisfação dos desejos e necessidades.

#### Passo 2 – A Busca de Informação:

A busca de informação para os usuários dos transportes públicos que estão com fome ou com desejo de comer algo é a memória, pois, como a pessoa passa pelas mesmas estações todos os dias e já viu ou já comeu em alguns dos estabelecimentos nelas existentes, ela se lembra das possibilidades de consumo



das estações pela qual passa, além de raramente ver um banner ou propagandas nas TVs dentro dos transportes ou estações por onde passa.

Os usuários que baixarem o aplicativo da MobEAT conseguirão todas as informações sobre alimentação nas estações em um só lugar, pois, serão informados os estabelecimentos, seus cardápios e valores.

Por sua vez, os estabelecimentos comerciais conseguirão informações de seus clientes e suas preferências, por meio das informações de Big data que oferece dados das compras, alimentos mais consumidos, horários mais movimentados etc.

#### Passo 3 – A Avaliação das Alternativas:

O mais comum e provável de acontecer dependendo da situação que o consumidor se encontra como a falta de tempo, é ele optar pelo estabelecimento e pela comida que já conhece, e se não conhece, deverá optar pelo que aparentemente mais lhe agrada e está mais prático de conseguir, não tendo assim muitas chances de avaliar as alternativas que possui.

Pelo aplicativo, depois de ver todas as opções, mesmo aquelas dos estabelecimentos não cadastrados, os clientes poderão ponderar e comparar preços, dar notas aos estabelecimentos e com isso escolher o estabelecimento que atenda melhor suas necessidades.

Os estabelecimentos conseguirão filtrar quais dos seus produtos são mais consumidos, o horário de maior consumo e planejar uma estratégia com os dados passados por meio de Big Data.

#### Passo 4 – A Compra:

O processo de compra nas situações citadas acima, acaba se tornando mais uma compra forçada pela necessidade sem opções do que pelo prazer do processo da compra em si, mas a necessidade faz com que isso aconteça.

Na conclusão da compra pelo aplicativo, o cliente chega a um ponto importante do serviço, quando decide pela compra na MobEAT ele tem uma experiência por todo o aplicativo, desde a comparação de valores e estabelecimentos, até o momento de verificar se seu pedido está realmente pronto e da forma que ele esperava.

### Passo 5 – A experiência pós-compra:

O pós-compra parte do atendimento das expectativas dos clientes, se o aplicativo conseguir suprir essas expectativas, os clientes terão uma experiência de facilidade e terão suas necessidades saciadas, porém, com uma experiência negativa, qualquer um dos pontos pode gerar insatisfação, neste ponto que a empresa deverá entender o cliente oferecendo a ele uma forma de avaliação da sua experiência, pois mesmo sendo ruim não suprir as expectativas dos clientes é também uma forma de melhorar e mostrar um bom relacionamento.

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

Empresas que buscam a liderança de produtos buscam se diferenciar oferecendo a seus clientes produtos nunca antes feitos por outras empresas ou que possuam características não ainda vistas no mercado. Além disso, essas empresas devem estar dispostas a desenvolver e lançar produtos que tornem seu produto obsoleto antes que as outras empresas o façam, sob a pena de perder seu lugar de destaque no mercado.

Ao buscar a liderança de produtos, a empresa se sobressai da concorrência e conquista maiores fatias do mercado ofertando produtos únicos ou com características únicas, de forma que os clientes que desejarem produtos com tais características os adquiram da empresa líder em produtos, e não de seus concorrentes, que não possuem nenhum produto em seu portfólio com tais características (TREACY e WIERSEMMA, 1995).

A MobEAT será uma empresa de liderança de produto, pois, busca se diferenciar de outras empresas oferecendo a seus clientes um serviço inovador, ainda não visto no mercado que busca surpreender e trazer mais facilidade e comodidade aos seus usuários melhorando a rotina do dia a dia.

### **3.3 Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter**

#### **3.3.1 Estudo dos concorrentes**

Poder de barganha da empresa: Médio

A MobEAT é uma empresa que necessita de atenção durante o seu desenvolvimento. Por ser uma Startup, grandes *players* do mercado como as empresas Ifood, Hellofood e Uber Eats, podem desenvolver um serviço semelhante e devido à popularidade deles, poderiam obter um *marketshare* maior.

São necessárias duas atividades chaves para manter a rivalidade entre os concorrentes: propagandas e parcerias com outros aplicativos para maior visibilidade e o desenvolvimento de uma plataforma simples e interativa para os usuários. Com isso é possível reter um número de usuários que serão estimulados a utilizar o aplicativo devido ao serviço que pode ser inserido facilmente na rotina e por promoções de vouchers e descontos que serão oferecidas.

#### **3.3.2 Estudo dos fornecedores**

Poder de barganha dos fornecedores: Médio

Entendendo que os principais fornecedores da empresa serão relacionados à publicidade e marketing, assessoria jurídica e contábil, nota-se que existem muitas opções no mercado, cada um com sua especialidade e *expertise*, mas, no todo, são diversas alternativas nesses setores que podem atender às necessidades da empresa sem grandes impactos operacionais e financeiros, dessa forma, a MobEAT terá facilidade em escolher seus fornecedores de acordo com a melhor relação custo x benefício.

#### **3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores**

Poder de barganha dos clientes: Baixo

Tendo em vista que a MobEAT é pioneira no mercado, quando se trata especificamente do ambiente de transporte público, o nível de competição do

mercado é mínimo, fazendo assim com que o controle dos clientes sobre o processo de venda se torne também muito baixo

Falando do consumidor final, pelo fato do ticket médio não ser elevado, dificilmente a empresa ficará dependente de um grupo de consumidores, mas é sempre importante mencionar que atualmente nenhum cliente deve ser tratado de forma menos que excelente, pois todos podem ser ativos nas redes sociais e afetar a opinião de uma outra quantidade.

Quanto aos estabelecimentos, hoje não é disponibilizado nenhum auxílio exclusivo e focado em transporte público, então a forma mais direta que ele tem para aumentar as vendas por meio da praticidade, velocidade e facilidade é a que a MobEAT apresenta.

#### 3.3.4 Estudo de novos entrantes

Ameaça de novos entrantes: Alto

Com o início da era digital, o mercado de alimentação por app vem ganhando força e diminuindo a dificuldade de inserção de novos concorrentes, pela falta de barreiras de entrada, relativa baixa dificuldade técnica e custo inicial para abrir o negócio.

O mercado também não conta com grandes regulações e credenciamentos necessários para que se possa operar nele, o que torna ainda mais difícil a tarefa de manter seu poder perante o negócio.

Para se proteger, as saídas necessárias são investir em divulgação da marca, através de fornecedores e outros aplicativos mais utilizados, facilitar a interação do estabelecimento e do consumidor final com o aplicativo, e se respaldar em patentes e contratos de exclusividade.

#### 3.3.5 Estudo de substitutos

Ameaça de produtos substitutos: Alto

Mesmo se tratando de um produto inovador no ambiente em que está situado, a MobEAT tem produtos concorrentes que oferecem benefícios que podem solucionar em partes o mesmo problema e oferecer os benefícios próximos aos que

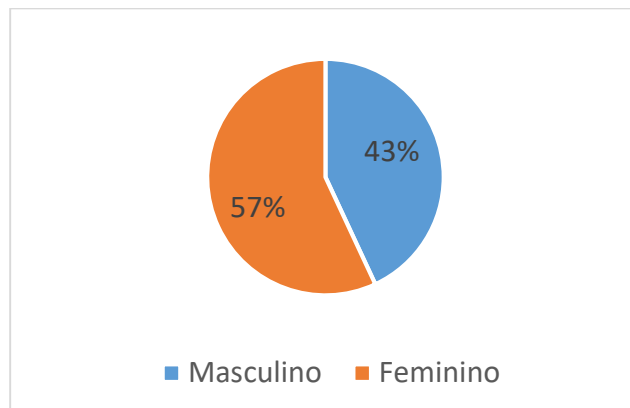
a empresa tem o objetivo de ofertar. Produtos de entregas de comida, por exemplo, são os produtos substitutos diretos, mas também há a possibilidade de os estabelecimentos passarem a fazer o serviço de escolha, reserva e pagamento do seu alimento em um site ou plataforma própria, o que também concorreria diretamente com a MobEAT, mas, para o estabelecimento, ainda não há um produto que integre aumento de vendas, informações dos clientes e mercado e praticidade na entrega do produto, e para o consumidor final, ainda não há um produto que utilize o seu tempo ocioso para otimizar o seu processo de retirada de alimento sem que seja necessária uma mudança de rota ou perda de tempo.

### 3.4 Pesquisa de campo

Foi realizada uma pesquisa de campo com o objetivo de identificar os hábitos alimentares dos passageiros de transporte público e as condições dos estabelecimentos comerciais. A pesquisa foi divulgada nas redes sociais (WhatsApp e Facebook) e conta com uma amostra de 137 pessoas.

No gráfico 1 pode ser observado a porcentagem do gênero das pessoas que responderam à pesquisa, contando com 43% do sexo masculino e 57% do sexo feminino.

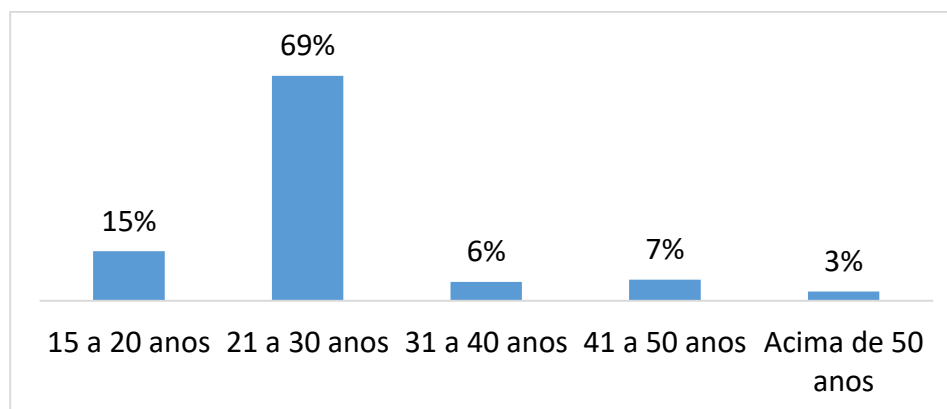
Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico 2 mostra a faixa etária dos participantes da pesquisa, com este resultado é possível observar que o público participante foi composto por pessoas mais jovens, entre 21 a 30 anos.

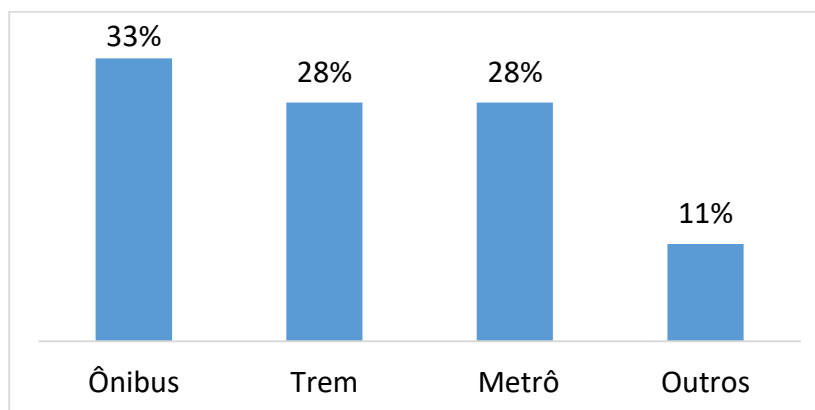
Gráfico 2 - Em que ano você nasceu?



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No gráfico 3 é possível analisar que 89% dos entrevistados utilizam em sua grande maioria o transporte público para ir ao trabalho, ir à escola ou para passeio. Pode ser visualizado o potencial do mercado proveniente do transporte público.

Gráfico 3 - Quais tipos de transporte público você utiliza em sua rotina?

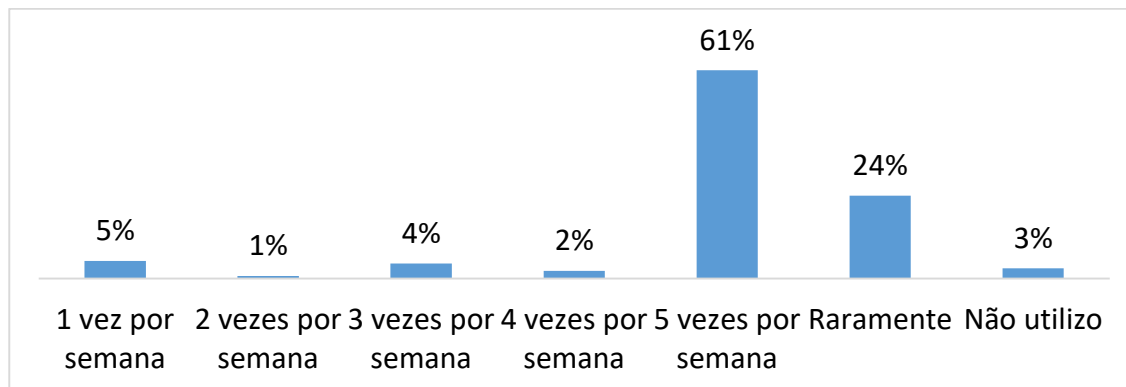


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico 4 mostra a frequência de utilização de transporte público dos participantes, mas, como uma grande parte das pessoas que responderam que

utilizam cinco vezes ou mais por semana será apenas analisada a respostas destas pessoas.

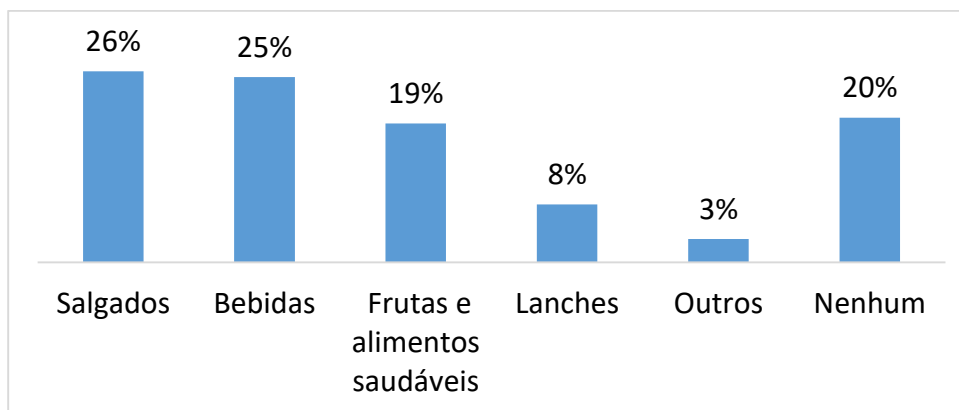
Gráfico 4 - Com qual frequência você utiliza o transporte público?



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico 5 mostra os alimentos mais consumidos por quem utiliza o transporte público mais de cinco vezes na semana e mostra as principais opções dos usuários que se alimentam em seu trajeto, todos eles tiveram uma porcentagem de consumo aproximada.

Gráfico 5 - Quais alimentos você consome em seu trajeto?

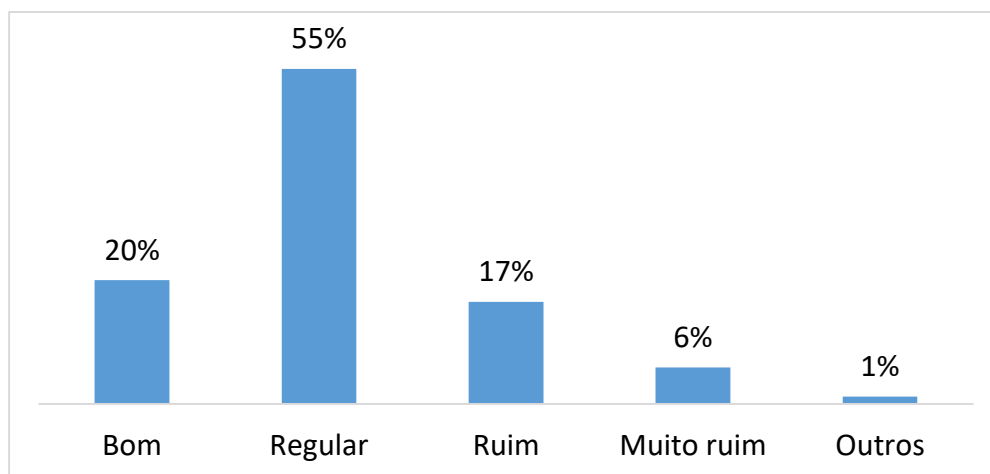


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico 6 está relacionado à percepção do público sobre a qualidade do ambiente. Para o público da pesquisa, 55% responderam que os ambientes são em

sua maioria regulares e 20% consideram bons, mostrando assim que possuem uma boa aceitação em relação aos estabelecimentos.

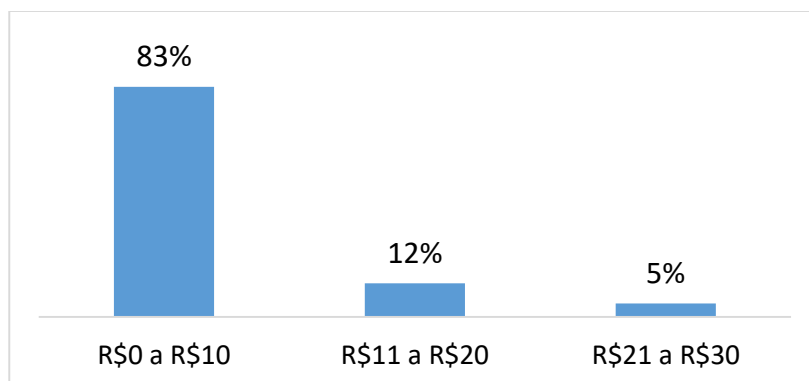
Gráfico 6 - Como você classifica os restaurantes/lanchonete nas estações ou terminais de ônibus, trem e metrô?



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico 7 mostra a média de gastos com alimento dos usuários que utilizam transporte público todos os dias, pode ser observado que o valor gasto não é alto, porém, é adequado ao consumo de lanches prontos de baixo custo (Salgados, lanches, bebidas, etc.).

Gráfico 7 - Se você consome, qual o seu gasto médio em suas refeições nas lanchonetes/restaurantes presentes nas estações ou terminais?

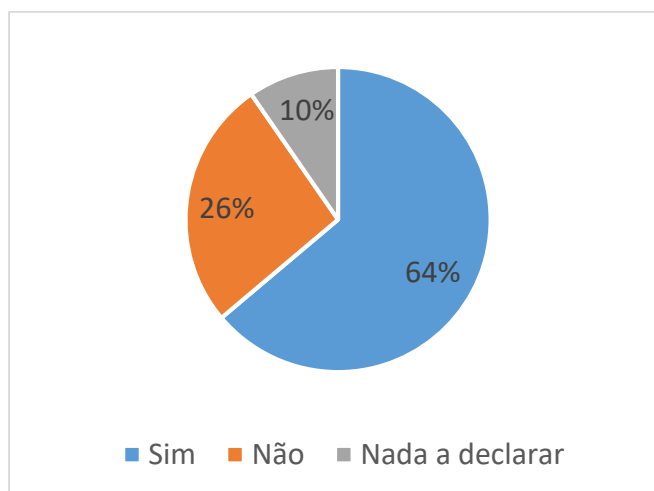




Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os gráficos a seguir são referentes aos restaurantes/lanchonetes presentes nas estações e terminais, sendo as respostas SIM, NÃO ou NADA A DECLARAR. O gráfico 8 mostra se as pessoas conhecem as opções de estabelecimentos disponíveis nas estações. É observado que a maioria do público conhece as opções existentes nas estações chegando a 64% das respostas.

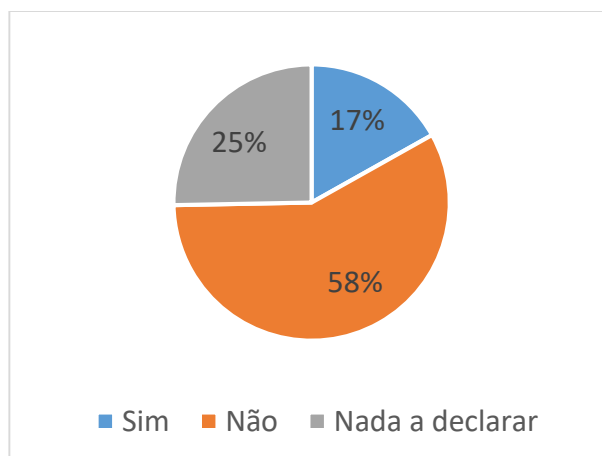
Gráfico 8 - Você conhece as opções de estabelecimentos disponíveis?



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

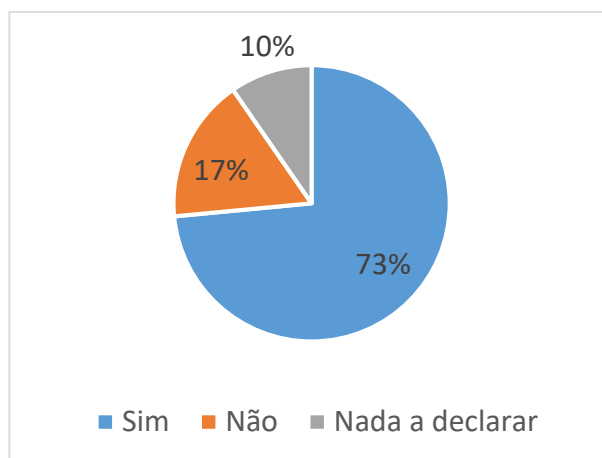
O gráfico 9 faz relação com o gráfico 10, mostrando que muitas pessoas não acham demorado o tempo para retirar seu alimento dos estabelecimentos, porém a fila faz com que as pessoas deixem de comprar.

Gráfico 9 - Você acha demorado o tempo da sua chegada até a saída do pedido?



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

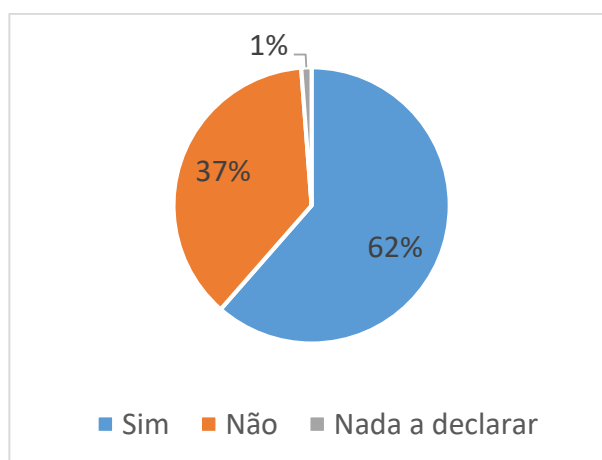
Gráfico 10 - Você já deixou de consumir algum alimento por conta das filas?



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Por fim, no gráfico 11 é possível analisar que mesmo cobrando uma tarifa (de 5%), os entrevistados responderam que acham justo, devido a facilidade gerada evitando filas e gerando comodidade através do pagamento no aplicativo.

Gráfico 11 - Você acharia justo uma tarifa (de 5%) para adquirir, pagar e consumir um lanche com maior praticidade possível? Justifique a sua resposta no campo "OUTROS".



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com a pesquisa é possível observar que a maior parte dos entrevistados utilizam transporte público e possuem uma percepção positiva em relação aos

estabelecimentos, além de gerar um gasto considerável com a alimentação. Por consequência não se importam de gastar um pouco a mais para ter seu alimento de forma mais fácil e prática.

### **3.5 Delimitação da estratégia organizacional**

#### **3.5.1 Vantagem competitiva**

O mercado de aplicativos é um dos mais atraentes para novos empreendedores. Ele está em constante crescimento e isso é um fator positivo para quem quer investir nessa área, além disso, o Brasil é um dos países com o maior número de Smartphones e a projeção de downloads de aplicativos para 2018 é que seja ultrapassada a marca de 197 bilhões<sup>17</sup>.

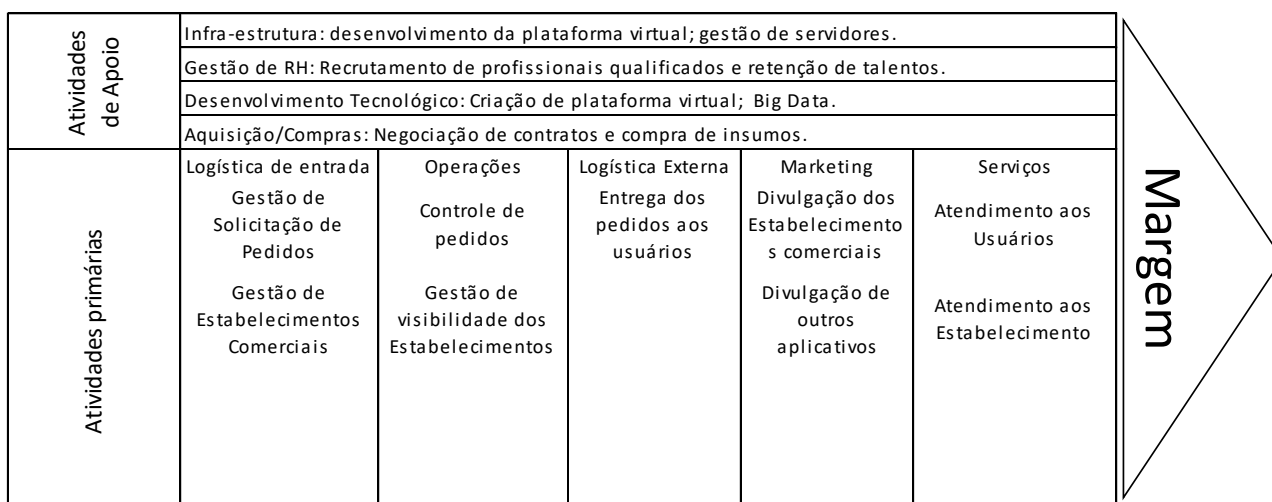
Considerando a ascensão dos aplicativos e que empresas de serviços podem se desenvolver a partir de plataformas de aplicativos, a MobEAT tem como objetivo criar um sistema de facilitação da oferta e demanda de lanches e refeições nas estações e terminais, sendo possível escolher, solicitar, pagar e retirar um pedido com agilidade, eficiência e transparência.

A MobEAT tem uma cadeia de valor sólida que foi elaborada segundo a metodologia de Porter (1989), a sua vantagem competitiva é derivada da diferenciação, portanto, estará em suas atividades de apoio (suporte), pois o principal ponto do negócio é o pioneirismo de sua atuação, sendo assim, as atividades principais estarão ligadas à infraestrutura, gestão e retenção de talentos, manutenção da plataforma e gestão dos recursos financeiros, como pode ser observado na figura 1.

---

<sup>17</sup> Disponível em: < <https://fabricadeaplicativos.com.br/dicas/conhecendo-o-mercado-de-apps-um-dos-mais-promissores-e-atraentes/> > Acesso em: 05/03/2018

Figura 1 - Cadeia de valor desenvolvida por Porter adaptada à MobEAT



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 3.5.2 BSC

O *Balanced Score Card* pode ser definido como um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas.

O Balanced Scorecard usa o conceito de 4 perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas e, posteriormente, mensuradas e acompanhadas: perspectiva de clientes; perspectiva financeira; perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado.

A perspectiva de clientes da MobEAT visa reduzir o tempo na entrega de produtos , atrair novos clientes e atuar em novos nichos. Serão acompanhados os seguintes KPIs: Participação do mercado dos estabelecimentos cadastrados; tempo de solicitação; aumento de demandas por produtos e serviços do mercado; quantidade de usuários ativos/não ativos; localização da demanda; quantidade de reclamações e porcentagem por motivo.

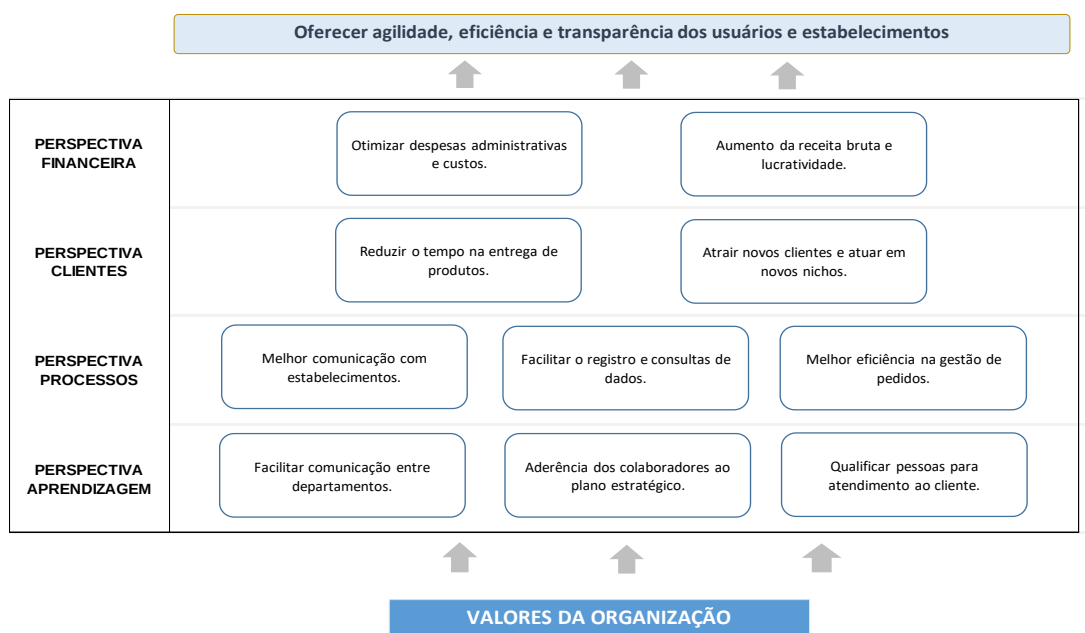
A perspectiva financeira da MobEAT visa otimizar despesas administrativas e custos e aumentar a receita bruta e lucratividade da empresa. Serão acompanhados os seguintes KPIs: vendas por estabelecimento com relação a quantidade de usuários; faturamento total por utilização; quantidade de gastos dos

usuários em relação ao investimento para atrair estes usuários; valor cobrado do estabelecimento/retorno do estabelecimento.

A perspectiva de processos da MobEAT visa melhorar a comunicação com estabelecimentos, facilitar o registro e consulta de dados e melhor eficiência na gestão de pedidos. Serão acompanhados os seguintes KPIs: extrato dos usuários; número de pedidos cancelados; número de pedidos não atendidos no tempo programado; nível de satisfação do cliente e reclamações; quantidade de pedidos atendidos em determinado período; tempo gasto em média pelos usuários do aplicativo.

A perspectiva aprendizado da MobEAT visa facilitar a comunicação entre departamentos, aderência dos colaboradores ao plano estratégico e qualificar pessoas para o atendimento ao clientes. Serão acompanhados os seguintes KPIs: Tempo para desenvolvimento de relatório de fechamentos financeiros mensais; quantitativos e qualitativo de reuniões e efetividade de soluções; rotatividade, satisfação com a proposta, *feedback* verbal; reclamações, cancelamentos e nível de satisfação do cliente. Na figura 2 está representado o *Balanced Score Card* mediante as quatro perspectivas.

Figura 2 - BSC



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 3.5.3 KPIs

Os KPIs da MobEAT estão alinhados com o *Balanced Score Card* conforme descrito no tópico 3.5.2. Nos quadros 2, 3 e 4 estão discriminados todos os KPIs da MobEAT.

Quadro 2 - KPI Perspectiva de Aprendizagem

| Perspectiva  | Indicador                                                                    | Objetivo BSC                                       | Descrição                                                                                                | Cálculo/Ação                                                                                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprendizagem | Tempo para desenvolvimento de relatórios de fechamentos financeiros mensais. | Facilitar o registro e consulta de dados.          | Obter resumo financeiro e de movimentações logísticas em tempo real.                                     | Implantar ações de produtividade e eficiência em gestão financeira.                                                             |
| Aprendizagem | Qualitativos e quantitativo de reuniões e efetividade de soluções.           | Facilitar comunicação interna entre departamentos. | Maior autonomia para cada departamento, observando a visão, estratégia e valores da empresa com clareza. | Contratar um coach para facilitar melhorias na comunicação interna.                                                             |
| Aprendizagem | Rotatividade, satisfação com a proposta, feedback verbal.                    | Aderência dos colaboradores ao plano estratégico.  | Reduzir consideravelmente a rotatividade de pessoas e grau de insatisfação.                              | Apresentar o plano de negócio, visão estratégica e valores. Aplicar pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho. |
| Aprendizagem | Reclamações, cancelamentos e nível de satisfação do cliente.                 | Qualificar pessoas para atendimento ao cliente.    | Alto nível de satisfação do cliente, clareza na comunicação interna e no registro de informações.        | Aplicar treinamentos de comunicação intra e interpessoal e atendimento ao cliente.                                              |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 3 - KPI Perspectiva de Clientes

| Perspectiva | Indicador                                                 | Objetivo BSC                                   | Descrição                                                                                          | Cálculo/Ação                                                                                                                                      |
|-------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clientes    | Participação de mercado dos estabelecimentos cadastrados. | Atrair novos clientes e atuar em novos nichos. | Conhecer a participação dos estabelecimentos cadastrados dentro da plataforma.                     | Vendas por estabelecimento/ Quantidade de usuários.                                                                                               |
| Clientes    | Tempo de Solicitação.                                     | Reduzir o tempo na entrega de produtos.        | Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços.                                    | Localização (média do tempo entre a localização do usuário até o estabelecimento)/ Tempo de preparo.                                              |
| Clientes    | Aumento de demandas por produtos e serviços do mercado.   | Atrair novos clientes e atuar em novos nichos. | Analisar novos comportamentos dos clientes para atuar em novos nichos que podem surgir.            | Consumo de itens segmentado/ Tipo de Estabelecimento que ofere o que o usuário precisa.                                                           |
| Clientes    | Quantidade de usuários ativos/ não ativos.                | Atrair novos clientes e atuar em novos nichos. | Conhecer quantos usuários não estão utilizando o aplicativo, mesmo o tendo baixado.                | Quantidade de utilizações/ Quantidade de downloads.                                                                                               |
| Clientes    | Localização da demanda.                                   | Atrair novos clientes e atuar em novos nichos. | Qual alimento mais pedido pelo cliente e os principais estabelecimentos que possuem este alimento. | Cruzar na base de dados os tipos de pedidos realizados com os estabelecimentos próximos ao deslocamento feito pelo usuário que ofertem o produto. |
| Clientes    | Quantidade de reclamações e porcentagem por motivo.       | Melhorar comunicação com estabelecimentos.     | Motivos de reclamações e reclamações mais frequentes.                                              | Segmentar ocorrências de reclamações.                                                                                                             |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 4 - Perspectiva Financeira

| Perspectiva | Indicador                                                                                   | Objetivo BSC                                | Descrição                                                                                                                                                           | Cálculo/Ação                                                                 |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Financeiro  | Vendas por estabelecimento em relação a quantidade de usuários.                             | Melhorar comunicação com estabelecimentos.  | Entender o Market Share entre os estabelecimentos que estão dentro do aplicativo.                                                                                   | Vendas por estabelecimento/ Quantidade de usuários.                          |
| Financeiro  | Faturamento total por utilização.                                                           | Aumento da receita bruta e lucratividade.   | Rentabilidade dos usuários, precisamos conhecer a receita adquirida por meio dos usuários (da empresa).                                                             | Relação: usuário x utilização * quantidade de usuários.                      |
| Financeiro  | Quantidade de gastos dos usuários em relação ao valor investido para atrair estes usuários. | Otimizar despesas administrativas e custos. | Identificar o retorno que as despesas com propagandas estão gerando.                                                                                                | Valor gasto por usuários/ Valor gasto com propaganda.                        |
| Financeiro  | Valor cobrado do estabelecimento/ Retorno do estabelecimento.                               | Otimizar despesas administrativas e custos. | Precisamos conhecer o número de usuários no aplicativo que consomem dentro de um estabelecimento para saber se o preço pago pelo estabelecimento pode ser alterado. | Mensalidade cobrada do estabelecimento/ Retorno obtido pelo estabelecimento. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

A partir da análise dos pontos citados e da análise do mercado é possível se dizer que a MobEAT tem chances de se desenvolver e conquistar rapidamente seus clientes, visto que o setor de alimentação fora do lar movimenta bilhões por ano e está em constante crescimento. Também deve ser citado o aumento do uso de smartphones e a compra de produtos por aplicativos, o que é uma oportunidade a ser aproveitada pela MobEAT.

Sabendo que a MobEAT será uma facilitadora para os usuários, a estratégia será atingir o maior volume de pessoas que utilizem o transporte público e de estabelecimentos comerciais. Em primeiro momento o foco da estratégia será trabalhar com facilidade, eficiência e transparência, desenvolvendo um aplicativo que tenha fácil interatividade com o usuário.

Com a visibilidade, o sistema poderá se expandir para outros mercados, não ficando só restrita aos estabelecimentos presentes nas estações e imediações, podendo aumentar o seu raio de atuação, o que trará maior participação de mercado para a MobEAT.

## 4 VIABILIDADE OPERACIONAL

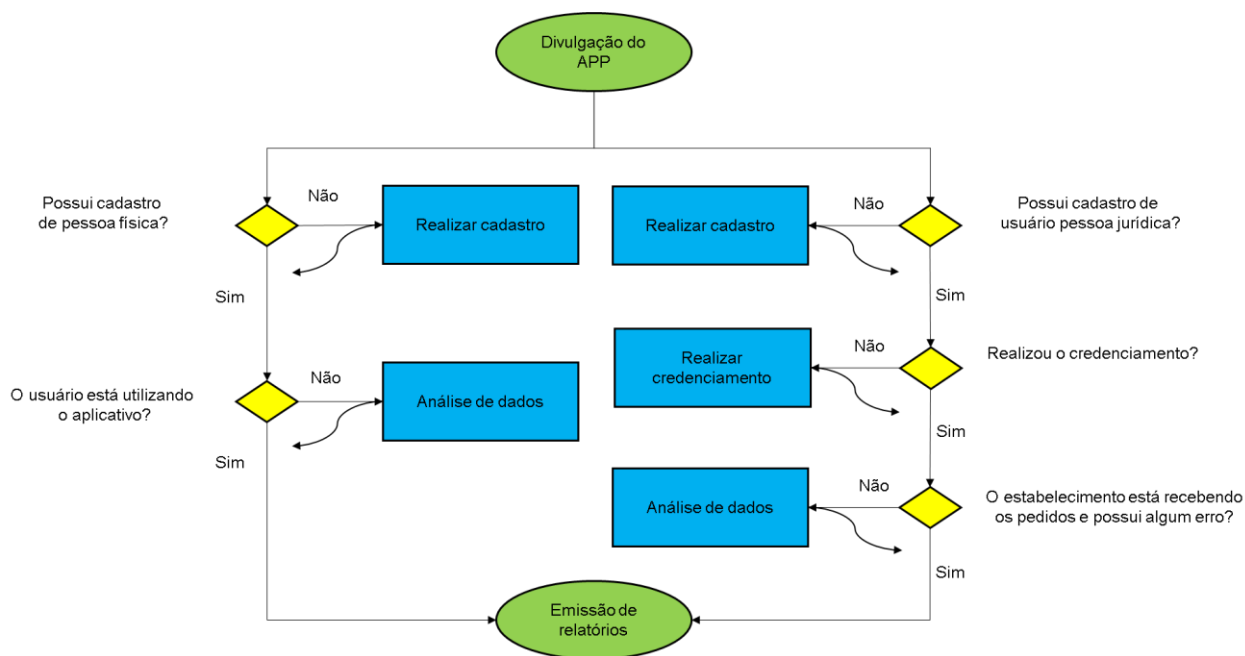
### 4.1 Plano operacional

A fim de analisar a viabilidade das operações da MobEAT, os tópicos que se apresentam a seguir irão explorar alguns conceitos sobre as operações de um negócio, além de evidenciar os fluxos operacionais, identificar fornecedores e recursos necessários para a prestação do serviço e o planejamento logístico.

#### 4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

As principais atividades a serem desenvolvidas na MobEAT estarão ligadas à divulgação do aplicativo, a fim de alcançar mais usuários e estabelecimentos, analisar e acompanhar o uso pelos usuários no intuito de verificar a eficiência do aplicativo e a emissão de relatórios que demonstrarão as preferências dos usuários, os locais mais utilizados e os principais horários de uso, na figura 3 é possível verificar como os processos operacionais seguirão.

Figura 3 - Fluxograma dos processos operacionais



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).



#### 4.1.2 Layout ou arranjo físico

A MobEAT estará instalada em um prédio comercial do qual terá disponível um andar com uma sala de 80m<sup>2</sup>, o prédio disponibilizará auditório e salas de reuniões onde serão feitas reuniões com funcionários, fornecedores e donos de estabelecimentos.

Neste local estará instalada toda a equipe de funcionários da MobEAT e será a sede da empresa. A figura 4 é o retrato da sala que estará instalada a MobEAT mostrando a disposição de funcionários, salas e equipamentos.

A sala de reuniões ficará no canto superior à esquerda da figura e terá 15m<sup>2</sup>, a sala ao lado será reservada para o servidor da empresa e terá 6m<sup>2</sup>, a sala no canto superior a direita será a copa da empresa reservada para alimentação dos funcionários e terá 15m<sup>2</sup>, a área dos funcionários será a maior com 39m<sup>2</sup> e será o local onde todos os funcionários trabalharão, por fim, a sala conterà um banheiro de 5m<sup>2</sup>.

Figura 4 - Projeto layout



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para produção

Para oferecer o seu serviço, a MobEAT irá precisar principalmente de hardwares e softwares, no entanto, para início de sua operação comercial será necessária a compra de móveis de escritório como cadeiras, mesas e armários, aparelho de ar condicionado, computadores e outros materiais e equipamentos conforme descrito na tabela 2.

Os departamentos de comercial, marketing e administrativo utilizarão computadores com sistema Windows atual e configurações intermediárias de processamento, com exceção da equipe de T.I. que demandará máquinas com maior capacidade de processamento de informações, além de um servidor dedicado e online, estruturas de redes e aparelho de ar condicionado. Serão utilizadas ferramentas gratuitas como o Firebase Spark, e será disponibilizado o orçamento anual de R\$ 25.000,00 para softwares para gestão do banco de dados e das linguagens de programação necessários para o desenvolvimento do aplicativo.

Para apoio e suporte à equipe dos departamentos comercial e administrativo serão utilizadas as ferramentas do Pacote Office (Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook, etc.), e outras ferramentas gratuitas de gestão e análise de dados como o Heflo e o Qlik Sense Cloud. Também serão utilizadas ferramentas de design gráfico e editores de imagens profissionais como Adobe Photoshop, Illustrator CC, Adobe XD CC e CorelDraw, e outras gratuitas como o Canva, e TailorBrands para os departamentos de marketing e comercial.

Tabela 2 - Estimativa de materiais, softwares e equipamentos necessários para a operação da MobEAT

| Descrição                               | Quant. | Valor unitário | Valor total  |
|-----------------------------------------|--------|----------------|--------------|
| Notebook com Windows 10 e pacote Office | 5      | R\$ 1.750,00   | R\$ 8.750,00 |
| Multifuncional Tanque de Tinta          | 1      | R\$ 600,00     | R\$ 600,00   |
| Telefone VOIP                           | 4      | R\$ 250,00     | R\$ 1.000,00 |
| Celular                                 | 2      | R\$ 800,00     | R\$ 1.600,00 |
| Roteador                                | 1      | R\$ 140,00     | R\$ 140,00   |
| Servidor                                | 1      | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00 |
| Aparelho de ar condicionado             | 1      | R\$ 1.200,00   | R\$ 1.200,00 |
| NoBreak                                 | 1      | R\$ 1.200,00   | R\$ 1.200,00 |
| Equipamentos para rede                  | 1      | R\$ 1.800,00   | R\$ 1.800,00 |

|                                |    |              |                      |
|--------------------------------|----|--------------|----------------------|
| Adobe Creative Cloud           | 1  | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00         |
| CorelDRAW Graphics Suite 2018  | 1  | R\$ 2.400,00 | R\$ 2.400,00         |
| Material de escritório         | 1  | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00         |
| Armário de escritório          | 2  | R\$ 260,00   | R\$ 520,00           |
| Mesa de escritório             | 10 | R\$ 170,00   | R\$ 1.700,00         |
| Mesa de reunião                | 1  | R\$ 350,00   | R\$ 350,00           |
| Cadeiras de escritório         | 16 | R\$ 150,00   | R\$ 2.400,00         |
| Mesa de cozinha com 6 cadeiras | 1  | R\$ 790,00   | R\$ 790,00           |
| Armário de cozinha             | 1  | R\$ 250,00   | R\$ 250,00           |
| Microondas 25L                 | 1  | R\$ 250,00   | R\$ 250,00           |
| Frigobar 45L                   | 1  | R\$ 550,00   | R\$ 550,00           |
| <b>Total</b>                   |    |              | <b>R\$ 35.000,00</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.1.4 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.

A projeção de prestação de serviços da MobEAT foi determinada de acordo com a quantidade de vendedores e a capacidade do servidor.

A capacidade de prestação de serviço dependerá dos estabelecimentos que estarão disponíveis para os clientes, com isso a equipe de vendedores é fundamental, estima-se que cada vendedor conseguirá realizar 4 visitas por dia, o que gera 80 estabelecimentos visitados mensalmente por vendedor.

Para a prestação de serviço através do App será necessário um servidor virtual, além do físico, capaz de atender toda a demanda dos usuários. Conforme a tabela 3, o valor mensal do servidor oferece atendimento de até 100.000 usuários.

Tabela 3 - Valor e capacidade do servidor virtual

| <b>Servidor</b> | <b>Valor mensal</b> | <b>Limite máximo de usuários</b> |
|-----------------|---------------------|----------------------------------|
| Virtual         | R\$ 450,00          | 100.000                          |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.1.5 Principais fornecedores

A empresa disponibilizará equipamentos que serão utilizados para trabalho no dia a dia e também serão responsáveis por manutenções e possíveis suportes técnicos. Serão alugados computadores avançados para os funcionários de T.I por

conta da programação do aplicativo, o planejamento de investimento inicial da MobEAT é de R\$ 280,00 mensal por computador. Foi feita cotação das empresas que prestam este tipo de serviço e a empresa que chegou ao valor planejado foi a Suprisul, gerando um custo mensal de R\$ 1.400,00 para 5 computadores.

A empresa de serviços de limpeza contratada disponibilizará funcionários que serão responsáveis por manter o ambiente limpo e organizado. O planejamento de investimento mensal em limpeza<sup>18</sup> varia de R\$ 836,00 e R\$ 2.850,00 para um escritório simples. Com a dimensão da instalação a projeção é um gasto mensal de R\$ 1.200,00.

Para escolha do imóvel alugado foi levado em conta o local, movimentação e acessibilidade. O planejamento de investimento mensal por metro quadrado de aluguel<sup>19</sup> é R\$ 45,03 e R\$ 50,00 em São Paulo, com isso foi projetado um gasto mensal de R\$ 6.000,00 incluindo o valor do IPTU do imóvel, os gastos com condomínio ficarão em torno de R\$ 500,00.

Será contratada uma empresa de contabilidade e serviços jurídicos que ficará responsável pela folha de pagamento, auxílio na criação da DRE, relatórios contábeis, auxílio em assuntos jurídicos e serviços de departamento pessoal. O planejamento de investimento mensal aproximado<sup>20</sup> é de R\$ 750,00 a R\$ 2.000,00 para os serviços descritos. A projeção é de um gasto mensal de R\$ 1.500,00.

O planejamento de investimento mensal<sup>21</sup> para internet fixa do escritório é de R\$ 70,00 a R\$ 200,00 com uma internet mínima de 20mb. Para telefonia fixa<sup>22</sup>, estima-se um valor entre R\$ 60,00 a R\$ 250,00 mensais por linha e o planejamento de gasto mensal com telefonia móvel<sup>23</sup> é de R\$ 70,00 a R\$ 250,00 por linha. A projeção com internet e telefonia para a MobEAT é de R\$ 290,00 por mês.

---

<sup>18</sup> Disponível em: < <https://www.habitissimo.com.br/orcamentos/limpar-escritorio> > Acesso em: 07/04/2018

<sup>19</sup> Disponível em: < <http://fipezap.zapimoveis.com.br/valor-medio-de-conjuntos-e-salas-comerciais-recua-novamente-em-maio/> > Acesso em: 07/04/2018

<sup>20</sup> Disponível em: < <http://www.contabeis.com.br/forum/topicos/151091/valor-cobrado-pelos-servicos-de-abertura-e-alteracao-de-empr/> > Acesso em: 20/04/2018

<sup>21</sup> Disponível em: < <https://www.promo.vivofibra.com.br/oferta100mega/> > Acesso em: 20/04/2018

<sup>22</sup> Disponível em: < <http://timfixo.tim.com.br/> > Acesso em: 20/04/2018

<sup>23</sup> Disponível em: < <http://www.tim.com.br/sp/para-voce/planos/pos-pago/tim-black> > Acesso em: 20/04/2018

#### 4.1.6 Plano logístico e de distribuição

O aplicativo e o site estarão disponíveis a qualquer pessoa que tenha acesso a internet, sendo de fácil acesso a todos os usuários, usando uma logística no fluxo de informações que fazem parte da operação da MobEAT.

Logística de utilização do aplicativo:

1º Disponibilização do aplicativo nas plataformas de compras em Smartphones por parte da MobEAT;

2º Cadastro do usuário para que seja possível a efetivação de futuras compras através de cartões e para alimentação do banco de dados da MobEAT, sendo que os dados serão devidamente protegidos por criptografias;

3º Disponibilização dos serviços do aplicativo aos usuários. Se for usuário PF (pessoa física) serão disponibilizados estabelecimentos, cardápios e preços. Se for PJ (pessoa jurídica), serão disponibilizados os dados dos usuários em relação à preferência de consumo, média de consumo e etc.;

4º Utilização das pessoas jurídicas (estabelecimentos). No aplicativo será disponibilizada uma parte exclusiva para os estabelecimentos, no qual terão acesso aos dados dos clientes, como citado acima, e também terão acesso ao seu contrato e oportunidades de divulgação no próprio app.

Logística de utilização do site:

1º Disponibilização do site por parte da MobEAT;

2º Cadastro do usuário para que seja possível a efetivação de futuras compras no app através de cartões e para alimentação do banco de dados da MobEAT, sendo que os dados serão devidamente protegidos por criptografias;

3º Disponibilização dos serviços do aplicativo aos usuários. Se for usuário PF (pessoa física) serão disponibilizados estabelecimentos, cardápios e preços, porém, sem a possibilidade de compra. Se for PJ (pessoa jurídica), serão disponibilizados os dados dos usuários em relação à preferência de consumo, média de consumo e etc.;

4º Utilização das pessoas jurídicas (estabelecimentos). No site será disponibilizada uma parte exclusiva para os estabelecimentos, no qual eles terão acesso aos dados dos clientes, como citado acima, e também terão acesso ao seu contrato e oportunidades de divulgação no próprio app.

#### 4.1.7 Política de qualidade

Como aplicativo, a medição da qualidade percebida pelos usuários da MobEAT será feita a partir das avaliações disponíveis nas plataformas App Store e Google Play junto ao SAC. Com isso serão realizados os reparos mais relevantes com o levantamento dos dados das avaliações.

Além disso, serão observados em primeira instância os conceitos da ISO 9001:2015 como sistema de gestão de qualidade para os processos de atendimento aos clientes, tanto pessoa física como jurídica. Serão realizadas as auditorias nos processos conforme demanda a metodologia, posteriormente, a MobEAT buscará a certificação para a empresa e serão especializados alguns funcionários que estarão envolvidos no processo.

A política de qualidade da MobEAT visa atender todos os feedbacks recolhidos dos usuários para que a plataforma do aplicativo e o atendimento sejam reconhecidos como excelentes.

## 4.2 Estimativa de gastos

A estimativa de gastos operacionais pode ser vista na tabela 4, estima-se um total de investimento pré-operacional de R\$ 35.000,00 e gastos operacionais anuais próximos de R\$ 204.480,00, estão incluídos gastos com serviços terceirizados, aluguel de imóvel, condomínio, compra de materiais, insumos, hardwares, aluguel de imóvel, e gastos com energia, água, telefone e internet.

Tabela 4 - Estimativa de gastos operacionais

| Descrição                   | Valor mensal | Valor anual   |
|-----------------------------|--------------|---------------|
| Aluguel de servidor         | R\$ 450,00   | R\$ 5.400,00  |
| Aluguel do imóvel           | R\$ 6.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| Condomínio                  | R\$ 500,00   | R\$ 6.000,00  |
| Escritório de contabilidade | R\$ 1.500,00 | R\$ 18.000,00 |
| Serviço de limpeza          | R\$ 1.200,00 | R\$ 14.400,00 |
| Aluguel de computadores TI  | R\$ 1.400,00 | R\$ 16.800,00 |
| Água                        | R\$ 100,00   | R\$ 1.200,00  |

|                         |                      |                       |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| Energia                 | R\$ 600,00           | R\$ 7.200,00          |
| Telefone e Internet     | R\$ 290,00           | R\$ 3.480,00          |
| Softwares para TI       | -                    | R\$ 25.000,00         |
| Gastos pré-operacionais | -                    | R\$ 35.000,00         |
| <b>Total</b>            | <b>R\$ 12.040,00</b> | <b>R\$ 204.480,00</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 4.3 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

Apesar de apresentar alguns gastos elevados no início da operação do aplicativo é possível dizer que a ideia do negócio é viável do ponto de vista operacional, pois, além do fato de que todos os investimentos serão recuperados de acordo com o tempo, a estrutura da empresa desenhada busca otimizar recursos e oferecer processos operacionais de fácil acompanhamento.

O layout desenhado buscará otimizar o espaço utilizado pelos funcionários, a fim de que seja totalmente funcional. O plano logístico e a capacidade de produção mostram que apesar de estar inaugurando um segmento, a MobEAT conseguirá atender o público inicial, e com o tempo ir adequando a plataforma de acordo com a utilização dos usuários.

Os fornecedores e materiais utilizados estarão ligados à padrões de qualidade e ao orçamento da empresa, a fim de se encontrar a melhor relação custo x benefício.

Por fim, para garantir a viabilidade serão observados e implantados alguns conceitos da ISO 9001:2015 a fim de controlar e garantir a qualidade dos serviços prestados.

## **5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA**

### **5.1 Plano de marketing**

O plano de marketing proposto pela MobEAT permite utilizar o mix de marketing para oferecer ao mercado estratégias para conquistar os seus clientes. Através disso oferecer divulgação, consultoria, comodidade e facilidade, bem como variadas informações que serão fundamentais para a empresa.

#### **5.1.1 Produtos e serviços**

A MobEAT oferece uma plataforma de interação prática e funcional para quem utiliza transporte público e consome produtos alimentícios em seu trajeto e estabelecimentos que comercializam alimentos dentro ou próximos a pontos de ônibus e estações de trem e metrô, fazendo com que o processo de identificação dos estabelecimentos, visualização do cardápio, escolha, pagamento e a retirada da comida se torne algo simples e rápido.

Baseado nesse objetivo, para os estabelecimentos, os planos oferecidos visam a alavancagem e o desenvolvimento do negócio da forma que mais se adeque ao seu porte e perfil:

- **FIT:** Divulgação das informações do estabelecimento no APP (localização, horário de funcionamento, fotos, descrição, avaliações) e disponibilização de cardápio (especialidades, pratos do dia, promoções).
- **STANDARD:** Divulgação das informações do estabelecimento no APP (localização, horário de funcionamento, fotos, descrição, avaliações), disponibilização de cardápio (especialidades, pratos do dia, promoções); propaganda e notificações de novidades ou promoções exclusivas (5 dias de divulgação do estabelecimento no mês).
- **PREMIUM:** Divulgação das informações do estabelecimento no APP (localização, horário de funcionamento, fotos, descrição, avaliações), disponibilização de cardápio (especialidades, pratos do dia, promoções), propaganda e notificações de novidades ou promoções exclusivas (10 dias de divulgação do estabelecimento no mês); informações sobre os usuários a partir do seu consumo para geração de leads (Big Data) e portal do cliente



(*dashboard* com informações completas de vendas através do aplicativo, desde horário de maior consumo a número de utilizações dos clientes individualmente e geral mensal).

Para os consumidores finais, o benefício principal é a agilidade. O aplicativo funciona de forma simples e intuitiva, demandando baixo tempo de utilização para que se conclua a reserva e retirada do pedido.

- Cadastro no APP: Disponibilização de todos os estabelecimentos cadastrados na base de dados e mapa com suas respectivas localizações; área do cliente com indicações de estabelecimentos e tipos de alimento de acordo com parâmetros de consumo, pedidos anteriores e média de pedidos; cadastro de cartões de crédito/ débito e refeição para pagamentos; leitor de QR Code para retirada do pedido.

#### 5.1.2 Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta de análise e gerenciamento do portfólio da empresa. Fazendo uma relação do crescimento do mercado com a participação deste produto no mercado, se torna visível o ciclo de vida do produto e assim possibilita uma melhor tomada de decisão.

Utilizando apenas um produto, a MobEAT, em um primeiro momento, se posiciona na dimensão “interrogação”, já que em seu início de atividade a empresa tem pequena participação de mercado, mas o mercado alimentício já está consolidado e, com a expansão e criação de novos pontos de transporte público, vem crescendo neste ambiente de atuação.

Ofertando estes produtos e se tornando a primeira escolha dos estabelecimentos, a MobEAT tende a migrar para a dimensão “estrela”, uma vez que apresenta um mercado abrangente e diferenciado a ser explorado, como pode ser observado no quadro 5 sua posição na Matriz BCG.

Quadro 5 - Matriz BCG

|                        |       | Participação no mercado |                                                                                                    |
|------------------------|-------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |       | Alta                    | Baixa                                                                                              |
| Crescimento do mercado | Alto  | ESTRELA                 | <br>INTERROGAÇÃO |
|                        | Baixo | VACA LEITEIRA           | ABACAXI/CACHORRO                                                                                   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 5.1.3 MVP

O MVP é uma fração ou versão básica de um produto/serviço que contém o mínimo de características necessárias para ser disponibilizado para testes afim de aprimorar e validar o projeto. Com isso, podem ser observados dois cenários, um deles para a validação a partir dos resultados sobre o mercado, e outro, para resolução de possíveis problemas.

Baseado neste conceito, a MobEAT disponibilizará apenas as funcionalidades essenciais em seu MVP. Terá a página inicial de primeiro cadastro/login, logo após aparecerão alguns estabelecimentos cadastrados (definidos pela região de escolha do usuário e não pela localização atual) que estarão disponíveis para realização de alguns pedidos (sem a possibilidade de combos ou promoções). Já para o estabelecimento aparecerão os pedidos solicitados e o perfil de quem solicitou.

### 5.1.4 Preço

A determinação do preço dos serviços da MobEAT foi dividida entre estabelecimentos parceiros e usuários do aplicativo. Como pode ser observado no item 5.1.1, há uma divisão do serviço por planos. A seguir, na tabela 5, estão descritos os valores das mensalidades de acordo com cada plano.

Tabela 5 - Mensalidades dos estabelecimentos

| <b>Mensalidades dos estabelecimentos</b> |               |
|------------------------------------------|---------------|
| <b>Planos</b>                            | <b>Preços</b> |
| FIT                                      | R\$100,00     |
| STANDARD                                 | R\$150,00     |
| PREMIUM                                  | R\$200,00     |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

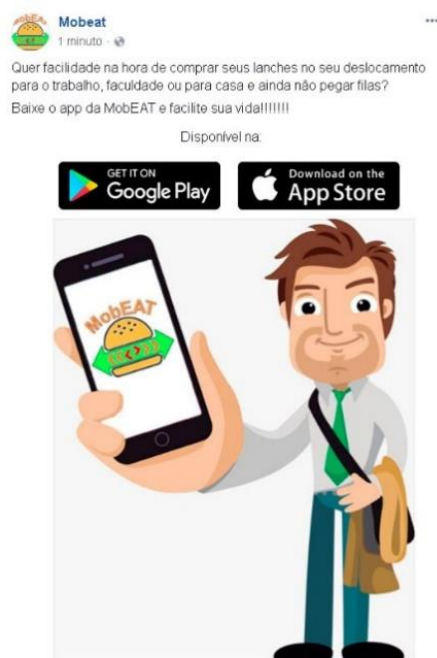
Para os usuários será cobrada uma taxa de 5% do valor do produto informada no ato da compra. Sendo assim, as escolhas de pagamento que estarão disponíveis pela MobEAT, serão: dinheiro, cartões de crédito e débito.

#### 5.1.5 Promoção

A estratégias promocionais utilizadas pela empresa serão em grande parte via digital, devido à facilidade de divulgação a atingir um grande número de visualizações, tendo um foco nas redes sociais, Google Adwords e painéis e banners.

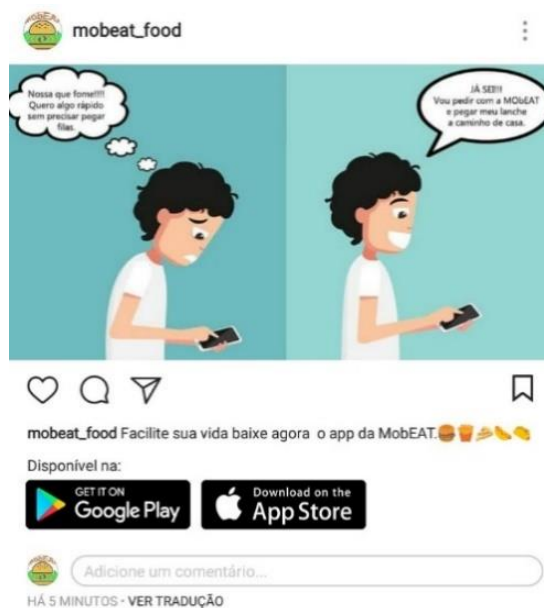
As redes sociais a serem utilizadas são o Facebook e o Instagram, que atingem um grande público devido à diversidade de usuários que nela compõe. Assim poderão ser vistos anúncios nas páginas oficiais da empresa contendo informações, novidades, dicas, promoções e divulgação dos estabelecimentos parceiros, como pode ser visto nos exemplos das figuras 5 e 6. Através de estimativas de alcance dos anúncios previstos pela ferramenta do Facebook (que incluem Facebook, Instagram, Audience Network e Messenger), calcula-se que pode ser atingido um público de 28 mil a 150 mil mensais, contudo serão alcançados de 450 a 2.800 cliques por mês, o orçamento estimado é de R\$ 6.000,00 mensais.

Figura 5 - Modelo de peça publicitária para o Facebook



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Figura 6 - Modelo de peça publicitária para o Instagram



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A ferramenta Google Adwords permite que os serviços oferecidos pela MobEAT sejam encontrados no exato momento em que for realizada pesquisa no

Google, gerando visibilidade da empresa. Através de estimativas de alcance da ferramenta do Google que prevê um alcance de 52 mil a 85 mil visualizações mensais, contudo serão 3 mil a 5 mil cliques por mês, com um orçamento de aproximadamente R\$ 2.084,00 mensais.

Para o meio de transporte serão divulgados em banners, painéis, nos televisores e adesivos em veículos (ônibus, trem e metrô) atingindo diretamente o público alvo da MobEAT. Segundo tabela de preços de 2018 da CPTM<sup>24</sup> e a versão eletrônica do Mídia kit do Metro<sup>25</sup> será possível estimar aproximadamente 2 milhões de usuários atingidos por mês, com isso calcula-se um investimento de R\$ 20.000,00 por mês.

Serão utilizados panfletos para distribuição nas estações de trem e metrô e nos terminais rodoviários para os usuários e disponível nos estabelecimentos parceiros, conquistando mais usuários para utilização do aplicativo. O custo médio para confecção é de R\$ 200,00, sendo confeccionados 5.000 panfletos, com um orçamento de R\$ 1.000,00 por mês, serão criados/distribuídos 25 mil panfletos.

O portfólio será utilizado nas visitas com os empresários dos estabelecimentos para promover a empresa, assim serão feitos 3 portfólios contendo material de apresentação, panfletos e cartões para os agentes de vendas com um custo total de R\$1.000,00 de todo material.

Por fim, as notificações *push* via mobile que irão indicar para o usuário estabelecimentos com descontos ou promoções em seus produtos, além disso próximo a localização do usuário estará disponível novidades ou novos estabelecimentos cadastrados.

#### 5.1.6 Gestão da marca

O nome da empresa, MobEAT, foi decidido com os sócios para passar uma mensagem simples e de fácil pronunciamento, indicando movimento e alimentação. Separando a palavra MobEAT pode ser visto o termo “Mob” de mobilidade,

---

<sup>24</sup> Disponível em: < <https://www.cptm.sp.gov.br/publicidade/Documents/Tabela%20de%20Valores%20Vigente.pdf> > Acesso em: 20/04/2018

<sup>25</sup> Disponível em: < <http://www.metro.sp.gov.br/metro/negocios/kit/files/assets/basic-html/page-8-9.html> > Acesso em: 20/04/2018

característica dos passageiros de transporte público e “EAT” que traduzido do inglês significa comer, sugerindo ao usuário a ideia de comprar seu alimento durante o seu percurso.

O logotipo, presente na figura 7, também foi desenvolvido pensando em construir uma imagem de algum alimento. Foi criado um logo com formato de “hambúrguer” com as letras do nome da empresa de cor alaranjada e o pão de cor bege. Seguindo sua construção a seta bidirecional de cor verde no meio do logo faz alusão ao ingrediente alface e no logo ele indica a rapidez gerada na compra dos produtos alimentícios comprados pelo aplicativo. As setas menores dentro da seta bidirecional de cores marrom remetem a carne do lanche e indicam fluxo, sendo as duas setas do meio de cor vermelha refere-se ao molho de ketchup e pode ser observado uma menção ao logo da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

Figura 7 - Logotipo da empresa

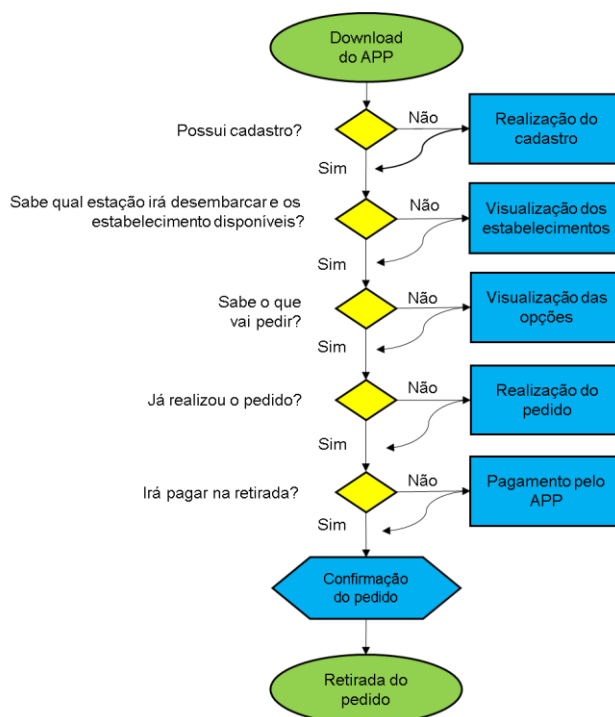


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa

O fluxograma da experiência de compra foi desenhado baseado na interação entre o usuário de transporte público e o aplicativo. A partir do cadastro do cliente na base de dados da MobEAT e na sua utilização, será possível identificar suas preferências de consumo, baseando-se nas ofertas, estabelecimentos ou nos produtos que o usuário visualiza. Com essas informações, a MobEAT poderá fornecer para os estabelecimentos sugestões de promoções em determinados produtos, horários ou locais, como pode ser observado na figura 8.

Figura 8 - Fluxograma dos processos operacionais



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes

As estratégias de fidelização da MobEAT consistem em transformar a empresa em referência pela facilidade e experiência proporcionada para os usuários e parceiros. Na tabela 6 serão apresentadas as estratégias de fidelização que irão ser adotadas na empresa e suas respectivas ações.

Tabela 6 - Estratégias de fidelização

| Estratégias de fidelização                    | Ações                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conhecer o cliente e suas necessidades        | Diferenciação: Criar perfil para cada usuário com suas preferências de alimentos e sugerir estabelecimentos próximos a sua localização.                                                                                 |
| Medir continuamente a satisfação dos clientes | Pesquisa de Satisfação: Usuários/Estabelecimentos estarão convidados para fornecer um feedback sobre o atendimento, plataforma e estabelecimentos. Com isso melhorar o serviço gerando maior visibilidade para empresa. |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dar atenção ao pós-venda               | Feedback de pós venda: Com determinado tempo após a instalação do aplicativo e sempre após a realização de pedidos, serão solicitadas avaliações de aspectos relevantes à utilização, como desempenho, funcionalidade e atendimento. |
| Criar relacionamento com o cliente     | Eventos: A MobEAT irá participar de eventos para promover a empresa com o objetivo de ficar mais próximo do cliente.                                                                                                                 |
| Recompensar a preferência pela empresa | Programa de pontuação: Através da compra os usuários poderão ganhar pontos e usar como forma de desconto na compra de produtos.                                                                                                      |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 5.1.9 Posicionamento da marca

Para Porter (1989) “O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria”. A estratégia de posicionamento a ser adotada pela MobEAT será a de diferenciação, pois os esforços da empresa têm por objetivo conquistar a lealdade de um determinado segmento através da singularidade, inovação e alto valor agregado de seu serviço, sempre com o apoio da solidificação da marca.

## 5.2 Previsão e mensuração da demanda

Com base em alguns conceitos e modelos foi possível estimar a demanda corrente e futura do serviço que será oferecido pela MobEAT, e a partir dos dados de mercado foi possível a definição do Market-share que será alcançado.

### 5.2.1 Demanda corrente e futura

Visto que o sistema de transporte público tem movimentado aproximadamente 18 milhões de pessoas diariamente nos últimos anos, analisado no capítulo 3.1.1, esse sistema é composto por 79 estações do Metrô, 94 estações de trem e cerca de 30 terminais de ônibus na Região Metropolitana de São Paulo.



Assim presumindo que existem em média de 2 a 3 estabelecimentos comerciais que vendem alimentos em cada estação da CPTM/Metrô e terminais de ônibus é possível estimar pelo menos 600 estabelecimentos comerciais como mercado disponível. Se for considerado as imediações desses terminais e estações num raio de 500 metros acredita-se que exista um mercado de aproximadamente 2 mil estabelecimentos, pois, nessas regiões encontram-se em média 3 estabelecimentos ou mais, como é possível observar nas estações Santa Cruz e Tatuapé, dentre outras que estão anexas à shoppings centers, além da quantidade total de passageiros transportados.

A partir da demanda mensal do sistema de transporte público de 2017, pode ser observada na tabela 7 a estimativa da demanda corrente e o total de usuários que irão utilizar o aplicativo no primeiro mês. Para isto foram realizadas pesquisas e através delas foram empregadas porcentagens para determinar o número final de usuários iniciais. A tabela 8 com base no capítulo 5.1.5, representa os visitantes das redes sociais (Facebook e Instagram), Google Adwords e distribuição de panfletos nas imediações das estações/terminais o total de pessoas a serem atingidas e a porcentagem de visitantes.

Tabela 7 - Estimativa da demanda corrente

| Descrição                                                                                          | Porcentagem | Total       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Total de usuários no sistema de transporte público por mês com base em 2017                        |             | 536.866.667 |
| Segundo pesquisa de campo: Usuários que utilizam transporte público 5 vezes por semana             | 61,0%       | 327.488.667 |
| Segundo pesquisa de campo: Usuários que já consumiram em estações/terminais                        | 75,0%       | 245.616.500 |
| Usuários que são impactados pelas propagandas/anúncios <sup>26</sup>                               | 82,0%       | 201.405.530 |
| Usuários que lembram de ter visto uma propaganda/anúncio no transporte público <sup>27</sup>       | 69,0%       | 138.969.816 |
| Usuários que já se interessaram por algum produto/serviço propaganda/anúncio no transporte público | 62,0%       | 86.161.286  |
| Usuários que visitaram ou entraram em contato com o anunciante                                     | 15,0%       | *12.930.423 |
| Usuários que visitaram e efetuaram download                                                        | 10,0%       | 1.293.042   |

<sup>26</sup> Disponível em: < <https://midianoalvo.com.br/metro> > Acesso em: 10/05/2018

<sup>27</sup> Disponível em: < [http://www.eletromidia.com.br/assets/pdf/2018/metro\\_sp.zip](http://www.eletromidia.com.br/assets/pdf/2018/metro_sp.zip) > Acesso em: 10/05/2018

|                                                                                 |             |               |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| Usuários que não desinstalaram um aplicativo por mais de 24 horas <sup>28</sup> | 52,1%       | 673.675       |
| Usuários ativos <sup>29</sup>                                                   | 25,0%       | 168.419       |
| <b>Total de usuários que irão efetuar compras de produtos/serviços</b>          | <b>6,0%</b> | <b>10.105</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nota: \*Incluso Total de visitantes da Tabela 8

Tabela 8 - Estimativa média digital/panfletos

| Descrição                                    | Porcentagem | Total        |
|----------------------------------------------|-------------|--------------|
| Usuários atingidos - Redes Sociais           |             | 100.000      |
| Visitantes por clique                        | 2%          | 1.826        |
| Usuários atingidos - Google Adwords          |             | 69.000       |
| Visitantes por clique                        | 6%          | 4.029        |
| Usuários atingidos - Panfletos <sup>30</sup> |             | 25.000       |
| Visitantes por panfleto                      | 1,5%        | 375          |
| <b>Total de visitantes</b>                   |             | <b>6.230</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com isso é possível estimar a demanda futura como pode ser observado no apêndice A, no primeiro mês a MobEAT irá obter 10.105 usuários e para os próximos meses foi calculado a demanda corrente subtraída a taxa de *churn rate*<sup>31</sup> (5%) que é referente a taxa de cancelamento ou abandono registrada na base de clientes, mais a demanda corrente do mês anterior observado o valor no segundo mês.

Para os estabelecimentos foi estimado o cadastramento de 20 estabelecimentos com 2 vendedores por mês no primeiro ano (10 cadastros por cada vendedor), sendo o cálculo, similar a demanda de usuários, que será o número de estabelecimentos cadastrados subtraída a taxa *churn rate*, mais o valor de conversão observado no apêndice A, porém como será visto no capítulo 6, nos

<sup>28</sup> Disponível em: < <https://www.dubsolucoes.com/single-post/Pesquisa-de-uso-de-aplicativos-no-Brasil---Junho-2017> > Acesso em: 10/05/2018

<sup>29</sup> Disponível em: < <https://resultadosdigitais.com.br/blog/metricas-de-marketing-digital-para-aplicativos-mobile/> > Acesso em: 10/05/2018

<sup>30</sup> Disponível em: < <https://immediatapromo.wordpress.com/2015/01/02/panfletagem-tem-retorno-qual-o-problema-como-fazer/> > Acesso em: 10/05/2018

<sup>31</sup> Disponível em: < <https://marketingdeconteudo.com/churn-rate/> > Acesso em: 20/04/2018

próximos anos o número de vendedores irá aumentar, assim o número de estabelecimentos cadastrados irá aumentar progressivamente.

### 5.2.2 Market-share

Levando em conta a estimativa de demanda corrente mensal da MobEAT, espera-se que no início da operação a empresa possua a participação de mercado num valor próximo a 1% em relação aos estabelecimentos cadastrados e no valor de 0,0018% em relação aos usuários de transporte público. Porém, como visto no capítulo 3.1.1, o mercado de pedidos via delivery e o aumento no número de smartphones vêm aumentando gradativamente e espera-se que esses números sejam superados rapidamente.

## 5.3 Estimativa de gastos

A estimativa de gasto com marketing pode ser vista na tabela 9 estima-se um total de investimento anual próximo de R\$ 350.000,00, estão incluídos investimentos com marketing digital, divulgação nas estações e terminais, panfletos e material de apoio para os agentes de vendas.

Tabela 9 - Estimativa de gastos

| Descrição                               | Valor Mensal         | Valor Anual           |
|-----------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Marketing Digital (Facebook, Instagram) | R\$ 6.000,00         | R\$ 72.000,00         |
| Marketing Digital (Google Adwords)      | R\$ 2.084,00         | R\$ 25.008,00         |
| Painéis e Banners CPTM/Metrô/Ônibus     | R\$ 20.000,00        | R\$ 240.000,00        |
| Panfletos                               | R\$ 1.000,00         | R\$ 12.000,00         |
| Portfólio                               |                      | R\$ 1.000,00          |
| <b>Total</b>                            | <b>R\$ 29.084,00</b> | <b>R\$ 350.008,00</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## 5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

Com finalidade de analisar a viabilidade mercadológica da MobEAT, pode ser visto nos tópicos apresentados como os serviços realizados, definições de

posicionamento da empresa no mercado, preços adotados, modelos de publicidade e estratégias de fidelização são necessárias para o planejamento mercadológico.

Por fim, a viabilidade de mercado é comprovada devido aos cálculos encontrados na previsão e mensuração de demanda. Ela baseia-se em pesquisas de campo e secundárias que mostram que é viável devido ao mercado potencial.

Além disso pela facilidade oferecida pelo aplicativo, espera-se que os números de Market-share e de usuários que consomem aumentem em um breve período de tempo, graças a atuação das áreas de vendas, ações de marketing e pela interação entre o usuário e o aplicativo.

## **6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO**

### **6.1 Projeção de colaboradores**

A projeção de colaboradores irá mensurar a necessidade de capital humano para que as operações da empresa sejam desenvolvidas e definirá as respectivas funções e papéis de cada cargo exercido na MobEAT.

#### **6.1.1 Atividades**

A MobEAT possui suas atividades distribuídas em 2 grupos, sendo departamento administrativo e departamento de TI (tecnologia da informação). Algumas atividades serão terceirizadas para maior disponibilidade de recursos com as atividades fim e diminuição de custos.

Nas atividades administrativas, serão desenvolvidas as atividades de análise de contas a pagar e a receber, controle de ponto dos funcionários, programação de pagamentos de salários e benefícios e a inclusão e exclusão dos funcionários em assistências médicas.

Também será de responsabilidade do grupo administrativo as atividades dos departamentos de marketing e comercial, que estarão voltadas para captação e relacionamento com os clientes de pessoa física e pessoa jurídica. Serão designadas atividades como: prospecção de novos clientes; relacionamento pessoa física; relacionamento pessoa jurídica; retenção de clientes; SAC (serviço de atendimento ao cliente), projeções de vendas e relatórios de tendências mercadológicas para subsidiar informações ao conselho administrativo na tomada de decisão; agendar visitas e realizar as atividades de organização e controle de documentos, cadastro, elaboração de relatórios, gráficos comparativos, digitação e tabulação de dados.

As atividades de TI são voltadas para o desenvolvimento dos sistemas e aplicativos que serão disponibilizados para os usuários e estabelecimentos comerciais, porém, também serão realizadas atividades para o acompanhamento da rotina dos usuários e infraestrutura da organização. Os profissionais serão responsáveis por projetar, planejar, instalar, configurar e administrar redes de computadores, dimensionando requisitos do sistema, especificando sua arquitetura,

escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas, codificando os aplicativos e analisando o banco de dados.

As atividades terceirizadas têm como objetivo, em primeiro momento, de reduzir os custos da MobEAT. Serão terceirizadas as atividades de departamento pessoal, contabilidade, fiscal e jurídico.

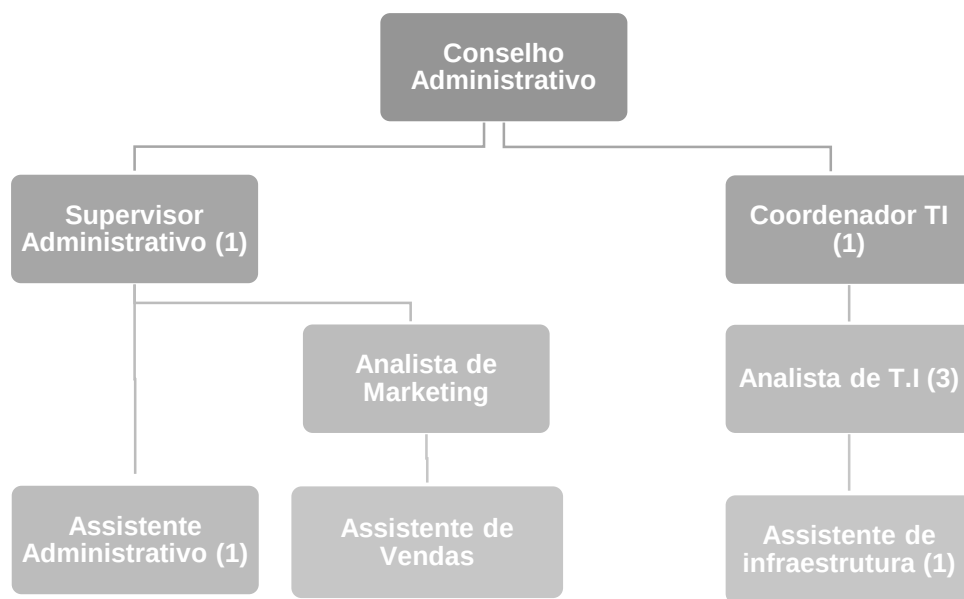
### 6.1.2 Organograma

A MobEAT inicialmente terá uma estrutura organizacional de cargos dispostos da seguinte forma: Conselho Administrativo, 1 coordenador, 1 supervisor, 4 analistas e 4 assistentes. Sendo eles divididos em 2 grupos: administrativo e TI.

O Conselho Administrativo é composto pelos sócios da MobEAT, sendo ele responsável pela definição da estratégia organizacional.

Cada grupo será designado para um Coordenador ou Supervisor, que inicialmente será responsável por toda a gestão e resultados alcançados pelo seu grupo, com exceção do grupo comercial e marketing, que no primeiro momento será gerenciado apenas por um analista de marketing. A figura 9 apresenta o detalhamento da estrutura acima apresentada.

Figura 9 - Organograma MobEAT



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 6.1.3 Headcount

A operação será iniciada com 10 funcionários, tendo um plano para o próximo ano de aumentar o quadro para 14 funcionários, considerando um aumento de 40% no número do quadro de funcionários.

Para que seja atendida a demanda do desenvolvimento do aplicativo, será contratado um analista de TI para auxiliar no desenvolvimento e manutenção do projeto e também no acompanhamento dos feedbacks dos usuários.

Para que seja alcançado um maior número de clientes prospectivos, será contratado um assistente de vendas e um assistente administrativo que auxiliará na gestão da empresa.

Também será contratado um novo analista de marketing para segmentar as atividades entre comunicação e imagem da empresa. Na tabela 10 encontra-se o quadro para os primeiros 2 anos da MobEAT conforme discorrido acima e também dos próximos 5 anos.

Tabela 10 - Headcount

| Cargo                                      | Plano Atual | Plano 2 ° Ano | Plano 3° Ano | Plano 4 ° Ano | Plano 5 ° Ano |
|--------------------------------------------|-------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| Coordenador Administrativo                 | 0           | 0             | 1            | 1             | 1             |
| Supervisor Administrativo                  | 1           | 1             | 1            | 1             | 1             |
| Assistente Administrativo                  | 1           | 2             | 2            | 3             | 4             |
| Supervisor de Relacionamento e Comunicação | 0           | 0             | 1            | 1             | 1             |
| Analista de Marketing                      | 1           | 2             | 3            | 3             | 3             |
| Assistente de Vendas                       | 2           | 3             | 4            | 4             | 5             |
| Assistente de Atendimento                  | 0           | 0             | 2            | 2             | 3             |
| Coordenador T.I.                           | 1           | 1             | 1            | 1             | 1             |
| Assistente de Infraestrutura               | 1           | 1             | 1            | 2             | 2             |
| Analista de Projetos                       | 0           | 0             | 1            | 1             | 2             |
| Analista de T.I.                           | 3           | 4             | 5            | 5             | 7             |
| Total de Funcionários                      | 10          | 14            | 22           | 24            | 30            |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 6.1.4 Competências

Após definidos os cargos, a MobEAT determinou as competências que cada colaborador precisa para exercer sua respectiva função. Nas tabelas 11 e 12 estão detalhadas todas as competências necessárias para cada cargo.

Tabela 11 - Competências – Grupo Administrativo

| Competência - Grupo Administrativo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisor Administrativo          | Graduação em administração ou economia;<br>Inglês: Avançado<br>Pacote Office: Avançado<br>Desejável: habilidades com planejamento estratégico, conhecimento em rotinas financeiras e fiscais.<br>Perfil Comportamental: apresentar dinamismo, pro atividade, responsabilidade, espírito de liderança, organização, bom relacionamento interpessoal.                                                               |
| Assistente de Vendas               | Cursando administração ou economia;<br>Inglês: Intermediário<br>Pacote Office: Intermediário<br>Desejável: Experiência com prospecção<br>Perfil Comportamental: boa comunicação, pro atividade, responsabilidade, espírito de liderança, organização, bom relacionamento interpessoal.                                                                                                                            |
| Assistente Administrativo          | Cursando administração ou economia;<br>Inglês: Intermediário<br>Pacote Office: Intermediário<br>Desejável: Experiência como auxiliar ou assistente administrativo<br>Perfil Comportamental: boa comunicação, pro atividade, responsabilidade, organização, bom relacionamento interpessoal.                                                                                                                       |
| Analista de Marketing              | Graduação completa em administração, marketing ou publicidade e propaganda;<br>Inglês: Avançado<br>Pacote Office: Intermediário<br>Desejável: habilidades com planejamento estratégico e no desenvolvimento de materiais promocionais e campanhas em mídias<br>Perfil Comportamental: apresentar dinamismo, pro atividade, responsabilidade, espírito de liderança, organização, bom relacionamento interpessoal. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).



Tabela 12 Competências – Grupo TI

| Competência - Grupo TI       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordenador de T.I           | Graduação em análise de sistemas, ciência da computação, tecnologia/sistema da informação ou afins,<br>Inglês: avançado,<br>Conhecimento avançado em pacote Office e linguagens de programação.<br>Perfil Comportamental: organização, disciplina, dinamismo, pro atividade, responsabilidade, bom relacionamento interpessoal.                                     |
| Analista de T.I.             | Graduação em análise de sistemas, ciência da computação, tecnologia/sistema da informação ou afins.<br>Inglês: Avançado.<br>Conhecimentos intermediário em pacote Office e linguagens de programação.<br>Perfil Comportamental: organização, disciplina, dinamismo, pro atividade, responsabilidade e bom relacionamento interpessoal                               |
| Assistente de Infraestrutura | Cursando curso superior em análise de sistemas, ciência da computação ou afins.<br>Inglês: intermediário.<br>Desejável: Conhecimentos intermediário em pacote Office, conhecimentos em montagem e manutenção de computadores, roteadores, firewall e suporte à rede.<br>Perfil Comportamental: organização, disciplina, dinamismo, pro atividade, responsabilidade. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## 6.2 Plano de gestão de pessoas

### 6.2.1 Recrutamento e seleção

A MobEAT fará a contratação de seus colaboradores através de sites de classificados de empregos e por indicações de pessoas conhecidas.

O processo de contratação terá quatro etapas:

1º Análise e seleção de currículos: Os currículos recebidos serão analisados pelo departamento administrativo que identificará os candidatos que possuem os requisitos necessários;

2º Teste online: Os candidatos selecionados irão realizar testes de português, raciocínio lógico e comportamental, assim será possível selecionar os perfis mais adequados com a empresa;

3º Entrevista presencial: Os candidatos irão à empresa realizar uma entrevista com o departamento administrativo e com o responsável da área;

4º Entrega de documentação: Os candidatos que forem selecionados terão o prazo de duas semanas para apresentar todos os documentos necessários para a contratação;

## 6.2.2 Remuneração

A remuneração dos colaboradores da MobEAT é baseada nas médias salariais disponibilizadas pelos salários da Catho e Love Mondays, com isso, é possível deduzir que existem locais que podem pagar um salário tanto maior quanto menor com relação aos estabelecidos pela organização. Os salários estabelecidos sofreram alterações percentuais baseados no menor valor entre as duas fontes para sua definição, sabendo que, por ser uma média, existem empresas que sua remuneração é menor do que a proposta pela MobEAT.

A tabela 13 discrimina as médias salariais disponibilizadas pelo Salários Catho e Love Mondays e também o salário e variação salarial realizado pela MobEAT.

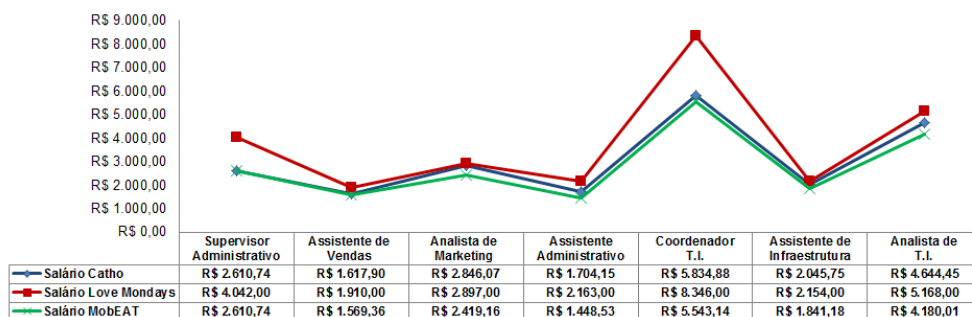
Tabela 13 - Definição de salários

| Cargo                        | Salário Catho | Salário Love Mondays | Menor Salário | Salário MobEAT | Variação dos Salários |
|------------------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------|-----------------------|
| Supervisor Administrativo    | R\$ 2.610,74  | R\$ 4.042,00         | R\$ 2.610,74  | R\$ 2.610,74   | 0%                    |
| Assistente de Vendas         | R\$ 1.617,90  | R\$ 1.910,00         | R\$ 1.617,90  | R\$ 1.569,36   | 3%                    |
| Analista de Marketing        | R\$ 2.846,07  | R\$ 2.897,00         | R\$ 2.846,07  | R\$ 2.419,16   | 15%                   |
| Assistente Administrativo    | R\$ 1.704,15  | R\$ 2.163,00         | R\$ 1.704,15  | R\$ 1.448,53   | 15%                   |
| Coordenador T.I.             | R\$ 5.834,88  | R\$ 8.346,00         | R\$ 5.834,88  | R\$ 5.543,14   | 5%                    |
| Assistente de Infraestrutura | R\$ 2.045,75  | R\$ 2.154,00         | R\$ 2.045,75  | R\$ 1.841,18   | 10%                   |
| Analista de T.I.             | R\$ 4.644,45  | R\$ 5.168,00         | R\$ 4.644,45  | R\$ 4.180,01   | 10%                   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico 12 evidencia o comparativo entre o salário da MobEAT e a faixa salarial do mercado.

Gráfico 12 - Curva salarial da MobEAT e do Mercado



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A MobEAT disponibilizará para seus funcionários os seguintes benefícios:

**Vale Transporte:** A MobEAT disponibilizará a quantidade necessária de valor em vale transporte para cada funcionário se locomover até o local de trabalho. O valor calculado será de R\$ 4,00 por passagem, considerando o valor do transporte público de São Paulo e 2 conduções para a ida e 2 para a volta, sem descontar o valor da integração entre os meios de transporte, totalizando R\$ 336,00 ao mês por funcionário. Ao ano o custo do benefício para a MobEAT será de R\$ 40.320,00

**Plano de Saúde:** Será disponibilizado o convênio Intermédica para os funcionários, na cotação para 10 vidas. O valor será de R\$ 1.228,10 ao mês para todos os funcionários, levando em consideração de que a faixa etária dos funcionários será entre 24 até 38 anos. Ao ano, estimando que todos os funcionários utilizem o plano de saúde o custo do benefício para a MobEAT será de R\$ 14.737,20.

**Vale Refeição:** o valor do benefício será de R\$ 21,50 ao dia para cada funcionário, dando um total de R\$ 4.515,00 ao mês. Ao ano, estimando que todos os funcionários utilizem o benefício o custo do benefício para a MobEAT será de R\$ 54.180,00. A quadro 6 mostra o valor da folha de pagamento.

Quadro 6 - Folha de Pagamento

|                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| <b>1. Salários</b>        | <b>R\$ 451.771,93</b> |
| 1.1 Valor dos Salários    | R\$ 354.497,75        |
| 1.2 Encargos Trabalhistas | R\$ 68.914,36         |
| 1.2.1 Férias              | R\$ 39.384,70         |
| 1.2.2 13º Salário         | R\$ 29.529,66         |
| 1.3 Encargos Sociais      | R\$ 28.359,82         |
| 1.3.1 FGTS                | R\$ 28.359,82         |
| <b>2. Benefícios</b>      | <b>R\$ 109.237,20</b> |
| 2.1 Vale Transporte       | R\$ 40.320,00         |
| 2.2 Vale Refeição         | R\$ 54.180,00         |
| 2.3 Plano de Saúde        | R\$ 14.737,20         |
| <b>3. 13º Salário</b>     | <b>R\$ 29.541,48</b>  |
| 3.1 Valor do 13º Salário  | R\$ 29.541,48         |
|                           | <b>R\$ 590.550,61</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 6.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

A MobEAT, em função de redução de custos, irá disponibilizar para seus funcionários dos departamentos administrativo e de relacionamento uma lista de cursos gratuitos que estão disponíveis na entidade Endeavor.

Para a área de T.I., serão verificados pontualmente workshops e feiras de tecnologias que serão acompanhadas pela equipe.

Para que as visitas sejam realizadas, e caso sejam necessários cursos de aperfeiçoamento em pacote Office ou cursos específicos, serão disponibilizados anualmente R\$ 15.000,00 para treinamentos e capacitação de funcionários. Na tabela 14 estão evidenciados alguns cursos gratuitos que serão realizados aos funcionários.

Tabela 14 - Cursos gratuitos MobEAT

| Departamento                 | Cursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administrativo</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansão: a estratégia de crescimento certa para seu negócio</li> <li>2. Startup: Ferramentas essenciais para começar seu negócio</li> <li>3. Estratégia Financeira para o Crescimento</li> <li>4. Finanças Básicas para Empreendedores</li> <li>5. A arte do recrutamento: como atrair os melhores profissionais para seu negócio</li> <li>6. Gestão de Pessoas: Como construir uma equipe forte</li> <li>7. Como criar um negócio para a população de baixa renda</li> <li>8. O Direito na Vida do Empreendedor</li> </ol> |
| <b>Comercial e Marketing</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Como Construir a Empresa Certa para os Clientes Certos</li> <li>10. Startup: Ferramentas essenciais para começar seu negócio</li> <li>11. Marketing Digital para o Empreendedor</li> <li>12. Customer Success para Empreendedores</li> <li>13. Como aumentar e gerenciar suas vendas</li> <li>14. Planejamento e Gestão das Equipes de Vendas</li> </ol>                                                                                                                                                                     |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 6.2.4 Rotatividade e absenteísmo

Como a MobEAT se trata de uma Startup, para evitar a rotatividade dos funcionários serão realizadas pesquisas de clima organizacional trimestrais pelo

conselho administrativo, a fim de que se possa criar um ambiente agradável, engajar os funcionários e identificar pontos de melhorias na empresa e no relacionamento entre os funcionários. Com isso, estima-se que a rotatividade da empresa fique abaixo de 10% ao ano, pois, por se tratar de uma Startup espera-se um valor abaixo da média de turnover brasileira que está em cerca de 42% segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos<sup>32</sup>. Esse valor irá gerar custos anuais com demissões, contratações e encargos trabalhistas de aproximadamente R\$ 5.000,00, considerando-se a média salarial da empresa de R\$ 2.800,00.

Para evitar o absenteísmo a MobEAT, terá horários de trabalho flexíveis a fim de que os funcionários possam adequar sua jornada de trabalho com suas necessidades pessoais, espera-se que dessa forma a taxa de absenteísmo fique abaixo de 2% ao ano, tornando os gastos anuais abaixo de R\$ 3.000,00, considerando a quantidade de funcionários versus faltas não justificadas, atrasos e afastamentos. Esses valores foram estimados de acordo com a pesquisa realizada em conjunto pela Bachmann & Associados, Associação Brasileira de Recursos Humanos - Paraná ABRH-PR e Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, da Fundação Getúlio Vargas ISAE/FGV<sup>33</sup> a qual mostra que a taxa de absenteísmo no setor de serviços é de 2,4%.

#### 6.2.5 Segurança do trabalho

A MobEAT terá sua segurança do trabalho de forma terceirizada, será contratada uma empresa para avaliar os possíveis riscos de segurança e saúde ocupacional dos colaboradores, além dos pontos de prevenção de incêndio e acidentes.

A empresa que prestará esses serviços também será responsável por prestar consultoria com inspeções para auditoria, análise de documentações necessárias e

---

<sup>32</sup> Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-custos-e-ndice-ideais/> > Acesso em: 07/04/2018

<sup>33</sup> Disponível em: < [http://www.bachmann.com.br/website/documents/3BENCHMARKINGPRRH\\_001.pdf](http://www.bachmann.com.br/website/documents/3BENCHMARKINGPRRH_001.pdf) > Acesso em: 07/04/2018

a realização de exames admissionais, periódicos e demissionais, gerando um custo anual estimado em R\$ 1.600,00.

Estima-se que o custo dos exames que serão contratados é de R\$ 20,00 a R\$ 50,00 por funcionário<sup>34</sup>, gerando um custo anual de cerca de R\$ 400,00.

### 6.3 Estimativa de gastos

A estimativa de gastos com recursos humanos pode ser vista na tabela 15. Estima-se um gasto total anual de aproximadamente R\$ 615.150,61, estão incluídos gastos com salários, encargos, benefícios, treinamentos, rotatividade, absenteísmo e segurança do trabalho.

Tabela 15 - Estimativa de Gastos

| Estimativa de Gastos            |                      |                       |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Contas                          | Mensal               | Anual                 |
| Salários                        | R\$ 29.541,48        | R\$ 354.497,75        |
| Vale Transporte                 | R\$ 3.360,00         | R\$ 40.320,00         |
| Vale Refeição                   | R\$ 4.515,00         | R\$ 54.180,00         |
| Plano de Saúde                  | R\$ 1.228,10         | R\$ 14.737,20         |
| 13º Salário                     | R\$ 2.461,79         | R\$ 29.541,48         |
| Encargos Sociais e Trabalhistas | R\$ 8.106,18         | R\$ 97.274,18         |
| Treinamentos                    | R\$ 1.250,00         | R\$ 15.000,00         |
| Rotatividade                    | R\$ 416,67           | R\$ 5.000,00          |
| Absenteísmo                     | R\$ 250,00           | R\$ 3.000,00          |
| Segurança do Trabalho           | R\$ 133,33           | R\$ 1.600,00          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>R\$ 51.262,55</b> | <b>R\$ 615.150,61</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 6.4 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização

A MobEAT entende que a quantidade inicial de capital humano na organização é inferior a algumas Startups, porém é necessário para a implantação de controles, metodologia e agendas para que a empresa atinja o seu objetivo, que

<sup>34</sup> Disponível em: < <https://www.ohub.com.br/ideias/qual-o-valor-medio-do-exame-admissional-e-onde-fazer/#.WskDOOgbPIU> > Acesso em: 07/04/2018

é de desenvolver um aplicativo que facilite o consumo em estabelecimentos comerciais nas imediações de terminais de ônibus, trem e metrô, o que torna o capital humano viável para o período do negócio. Será necessário futuramente contratações, sendo que alguns processos que são terceirizados inicialmente, talvez sejam realizados na organização.

As competências e atividades definidas por cargos auxiliarão na assertividade na contratação dos colaboradores, dando visibilidade para a conclusão do projeto e implantação dos controles.

## **7 VIABILIDADE FINANCEIRA**

### **7.1 Plano financeiro**

O plano financeiro exibido neste capítulo irá esclarecer e discriminar de forma clara e simples os investimentos, os rendimentos, os custos e as despesas que farão parte da empresa. Assim serão feitas análises dos capítulos anteriores para determinar cálculos para avaliar se o empreendimento é financeiramente viável.

#### **7.1.1 Pressupostos da análise financeira**

As premissas utilizadas para analisar a viabilidade financeira da MobEAT se baseiam no estudo do mercado alvo visto no capítulo 3.1 e nos valores de demanda projetados no capítulo 5.2, onde são observados o volume de usuários que poderão ser atingidos na extensão da rede de transporte público da região metropolitana de São Paulo.

Para realizar o cálculo de receita bruta, foram utilizados valores estabelecidos no capítulo 5.1.4. Para calcular os custos, despesas, salários e investimentos que serão apresentados neste capítulo, foram utilizados os valores estimados apresentados nos capítulos 4, 5 e 6

#### **7.1.2 Cálculo do investimento total**

Como investimento pré-operacional, foi calculado o valor de R\$ 35.000,00 conforme detalhado no capítulo 4.2.

No custo total está incluso aluguel do imóvel, compra de móveis e equipamentos em geral para oferecimento do serviço pelo aplicativo e materiais para o escritório.

O capital de giro necessário para manter as atividades da empresa foi previsto para 6 meses, no valor de R\$ 400.000,00. Após este período, o saldo se tonará positivo e poderá manter a operação.



### 7.1.3 Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

Para calcular a média do faturamento mensal foi utilizado como base a pesquisa de campo realizada e os dados de demanda apresentados no capítulo 5.2.

A partir da pesquisa de campo realizada, foi possível identificar que 95% das pessoas gastam em média R\$ 12,00 por refeição realizada em estabelecimentos comerciais presentes nas estações e terminais ou em suas imediações, dessa forma foi multiplicada a quantidade de pedidos realizados pelo valor médio dos pedidos e retirada a taxa de 5% pelo uso do aplicativo.

Em relação aos estabelecimentos, estima-se que 20% dos estabelecimentos utilizarão o plano FIT, 30% o plano Standard e 50% o plano Premium, dessa forma, foi possível chegar na mensalidade média de R\$ 165,00, valor que foi multiplicado pela quantidade estimada de estabelecimentos cadastrados.

O valor do pedido médio e das mensalidades dos estabelecimentos foi corrigido levando em conta a inflação<sup>35</sup> do ano de 2017, no valor de 2,95%. No apêndice C é possível ver o detalhamento dos cálculos mês a mês.

Vale ressaltar que como os três primeiros meses de operação da MobEAT serão dedicados a criação e desenvolvimento do aplicativo, não haverá faturamento.

Na tabela 16 é possível visualizar a estimativa de faturamento calculada com a relação entre número de estabelecimentos cadastrados e suas mensalidades, número de pedidos realizados e faturamento mensal, no apêndice B é possível identificar o detalhamento do faturamento a partir do primeiro 4º mês, ou seja, o 1º mês da operação comercial da MobEAT.

Tabela 16 - Previsão do faturamento mensal da MobEAT

| Ano | 1º mês         | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |
|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| 1º  | R\$ -          | R\$ -          | R\$ -          | R\$ 9.363,00   | R\$ 18.257,85  | R\$ 26.707,96  | R\$ 34.735,56  | R\$ 42.361,78  | R\$ 49.606,69  | R\$ 56.489,36  | R\$ 63.027,89  | R\$ 69.239,50  | R\$ 369.789,58   |
| 2º  | R\$ 75.340,52  | R\$ 80.746,49  | R\$ 86.072,17  | R\$ 98.066,63  | R\$ 107.049,19 | R\$ 115.582,63 | R\$ 123.689,40 | R\$ 131.390,82 | R\$ 138.707,18 | R\$ 145.657,71 | R\$ 152.260,72 | R\$ 158.533,58 | R\$ 1.412.897,06 |
| 3º  | R\$ 164.492,80 | R\$ 170.154,06 | R\$ 175.532,25 | R\$ 192.091,21 | R\$ 202.902,93 | R\$ 213.174,06 | R\$ 222.931,64 | R\$ 232.201,34 | R\$ 241.007,55 | R\$ 249.373,46 | R\$ 257.321,06 | R\$ 264.871,29 | R\$ 2.586.053,65 |
| 4º  | R\$ 272.044,01 | R\$ 278.858,09 | R\$ 285.331,46 | R\$ 300.079,87 | R\$ 306.094,43 | R\$ 311.808,27 | R\$ 317.236,42 | R\$ 322.393,16 | R\$ 327.292,06 | R\$ 331.946,02 | R\$ 336.367,28 | R\$ 340.567,48 | R\$ 3.730.018,55 |
| 5º  | R\$ 344.557,66 | R\$ 348.348,34 | R\$ 351.949,49 | R\$ 365.854,00 | R\$ 372.906,88 | R\$ 379.607,12 | R\$ 385.972,35 | R\$ 392.019,31 | R\$ 397.763,92 | R\$ 403.221,31 | R\$ 408.405,82 | R\$ 413.331,11 | R\$ 4.563.937,33 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

<sup>35</sup> Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/5141114/mercado-ve-inflacao-de-295-em-2017-e-espera-crecimento-maior-do-pib> > Acesso em: 20/04/2018

#### 7.1.4 Estimativa mensal dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos

A estimativa mensal dos custos fixos e variáveis da MobEAT levou em conta a locação e manutenção do espaço físico, contas de água, luz, internet e telefone, uso e manutenção de servidores e rede, custos de serviços terceirizados (contabilidade, limpeza, serviços de departamento pessoal e jurídicos), custos com publicidade e marketing, custos com mão de obra e pró-labore.

Os custos fixos e variáveis da empresa encontram-se nas tabelas 17 e 18, a projeção futura levou em conta a inflação do ano de 2017 de 2,95% para reajustes nos valores dos custos fixos, como aluguel, água, energia, operadoras de telefone e internet, e serviços terceirizados. Nos custos com mão de obra considerou-se reajustes de salários anuais de 5%, além de outras necessidades futuras de mão de obra e recursos.

Tabela 17 - Custos fixos da MobEAT

| Custos Fixos                       | 1º Ano           | 2º Ano           | 3º Ano           | 4º Ano           | 5º Ano           |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Escritório de contabilidade        | R\$ 18.000,00    | R\$ 18.531,00    | R\$ 19.077,66    | R\$ 19.640,46    | R\$ 20.219,85    |
| Serviço de limpeza                 | R\$ 14.400,00    | R\$ 14.824,80    | R\$ 15.262,13    | R\$ 15.712,36    | R\$ 16.175,88    |
| Aluguel de computadores TI         | R\$ 16.800,00    | R\$ 17.295,60    | R\$ 17.805,82    | R\$ 18.331,09    | R\$ 18.871,86    |
| Gastos de marketing                | R\$ 350.000,00   | R\$ 360.325,00   | R\$ 370.954,59   | R\$ 381.897,75   | R\$ 393.163,73   |
| Aluguel do imóvel                  | R\$ 72.000,00    | R\$ 74.124,00    | R\$ 76.310,66    | R\$ 78.561,82    | R\$ 80.879,40    |
| Condomínio                         | R\$ 6.000,00     | R\$ 6.177,00     | R\$ 6.359,22     | R\$ 6.546,82     | R\$ 6.739,95     |
| Compra de materiais e equipamentos | R\$ 15.000,00    | R\$ 20.000,00    | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    |
| Salários                           | R\$ 354.497,75   | R\$ 481.669,67   | R\$ 623.017,72   | R\$ 701.464,19   | R\$ 902.508,31   |
| Encargos do 13º                    | R\$ 29.529,66    | R\$ 40.124,08    | R\$ 51.891,88    | R\$ 58.431,97    | R\$ 75.178,94    |
| Férias                             | R\$ 39.384,70    | R\$ 53.514,83    | R\$ 69.209,94    | R\$ 77.932,67    | R\$ 100.268,67   |
| 13º Salário                        | R\$ 29.541,48    | R\$ 40.139,14    | R\$ 51.911,64    | R\$ 58.455,35    | R\$ 75.208,03    |
| FGTS                               | R\$ 28.359,82    | R\$ 38.534,53    | R\$ 49.836,14    | R\$ 56.117,14    | R\$ 72.200,66    |
| Vale Transporte                    | R\$ 40.320,00    | R\$ 56.448,00    | R\$ 68.544,00    | R\$ 76.608,00    | R\$ 92.736,00    |
| Vale Refeição                      | R\$ 54.180,00    | R\$ 75.852,00    | R\$ 92.106,00    | R\$ 102.942,00   | R\$ 124.614,00   |
| Plano de Saúde                     | R\$ 14.737,20    | R\$ 20.632,08    | R\$ 25.053,24    | R\$ 28.000,68    | R\$ 33.895,56    |
| Treinamentos                       | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    |
| Total                              | R\$ 1.097.750,61 | R\$ 1.333.191,74 | R\$ 1.567.340,63 | R\$ 1.710.642,29 | R\$ 2.042.660,84 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Tabela 18 - Custos variáveis da MobEAT

| Custos Variáveis    | 1º Ano        | 2º Ano        | 3º Ano        | 4º Ano        | 5º Ano        |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Água                | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.235,40  | R\$ 1.271,84  | R\$ 1.309,36  | R\$ 1.347,99  |
| Energia             | R\$ 7.200,00  | R\$ 7.412,40  | R\$ 7.631,07  | R\$ 7.856,18  | R\$ 8.087,94  |
| Telefone e Internet | R\$ 3.480,00  | R\$ 3.582,66  | R\$ 3.688,35  | R\$ 3.797,15  | R\$ 3.909,17  |
| Aluguel de servidor | R\$ 5.400,00  | R\$ 5.559,30  | R\$ 5.723,30  | R\$ 5.892,14  | R\$ 6.065,95  |
| Softwares para TI   | R\$ 25.000,00 | R\$ 25.000,00 | R\$ 25.000,00 | R\$ 25.000,00 | R\$ 25.000,00 |
| Total               | R\$ 42.280,00 | R\$ 42.789,76 | R\$ 43.314,56 | R\$ 43.854,84 | R\$ 44.411,06 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 7.1.5 Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos

Conforme o demonstrativo de resultados, para o primeiro ano a MobEAT terá prejuízo de R\$ 842.349,97, porém, para os próximos anos a organização estima lucro, tendo potencial para que no 5º ano a empresa tenha R\$ R\$ 1.244.555,44 de lucro líquido. Na tabela 19 é possível analisar o demonstrativo de resultados da organização com uma estimativa para os próximos 5 anos.

Tabela 19 - Demonstrativos de resultados MobEAT

| DEMONSTRATIVO DE RESULTADO                 | Pré Operacional | ANO 1          | ANO 2            | ANO 3            | ANO 4            | ANO 5            |
|--------------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ROB - RECEITA OPERACIONAL BRUTA            | R\$ -           | R\$ 369.789,58 | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55 | R\$ 4.786.225,23 |
| Receita                                    | R\$ -           | R\$ 369.789,58 | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55 | R\$ 4.786.225,23 |
| DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA                  | R\$ -           | R\$ 72.108,94  | R\$ 289.643,88   | R\$ 594.792,32   | R\$ 1.137.655,51 | R\$ 1.459.798,58 |
| (-) Dedução de Impostos (Simples Nacional) | R\$ -           | R\$ 72.108,94  | R\$ 289.643,88   | R\$ 594.792,32   | R\$ 1.137.655,51 | R\$ 1.459.798,58 |
| ROL - RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA          | R\$ -           | R\$ 297.680,64 | R\$ 1.123.253,17 | R\$ 1.991.261,34 | R\$ 2.592.363,04 | R\$ 3.326.426,64 |
| (-) CSP Total                              | R\$ -           | R\$ 481.313,41 | R\$ 653.982,26   | R\$ 845.867,31   | R\$ 952.401,31   | R\$ 1.225.364,62 |
| LUCRO BRUTO                                | R\$ -           | R\$ 183.632,77 | R\$ 469.270,91   | R\$ 1.145.394,03 | R\$ 1.639.961,72 | R\$ 2.101.062,03 |
| DESPESAS OPERACIONAIS                      | R\$ 35.000,00   | R\$ 658.717,20 | R\$ 729.164,18   | R\$ 786.194,06   | R\$ 833.918,13   | R\$ 856.506,59   |
| (-) Despesas Administrativas               | R\$ 35.000,00   | R\$ 658.717,20 | R\$ 729.164,18   | R\$ 786.194,06   | R\$ 833.918,13   | R\$ 856.506,59   |
| LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL                  | R\$ 35.000,00   | R\$ 842.349,97 | R\$ 259.893,27   | R\$ 359.199,97   | R\$ 806.043,59   | R\$ 1.244.555,44 |
| LUCRO LÍQUIDO                              | R\$ 35.000,00   | R\$ 842.349,97 | R\$ 259.893,27   | R\$ 359.199,97   | R\$ 806.043,59   | R\$ 1.244.555,44 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para as deduções das receitas brutas as tabelas atualizadas do Simples Nacional 2018 conforme tributação discriminada na tabela 20 enquanto a tabela 21 discrimina a composição da tributação.

Tabela 20 - Alíquotas do Simples Nacional 2018

| Simples Nacional                       |          |                                  |
|----------------------------------------|----------|----------------------------------|
| Receita bruta em 12 meses              | Alíquota | Dedução do valor a ser recolhido |
| Até R\$ 180.000,00                     | 15,50%   | 0                                |
| De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00     | 18%      | R\$ 4.500,00                     |
| De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00     | 19,50%   | R\$ 9.900,00                     |
| De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00   | 20,50%   | R\$ 17.100,00                    |
| De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00 | 23%      | R\$ 62.100,00                    |
| De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00 | 30,50%   | R\$ 540.000,00                   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Tabela 21 - Composição do Simples Nacional 2018

| Faixas   | IRPJ   | CSLL   | Cofins | PIS/Pasep | CPP    | ISS    |
|----------|--------|--------|--------|-----------|--------|--------|
| 1a Faixa | 25,00% | 15,00% | 14,10% | 3,05%     | 28,85% | 14,00% |
| 2a Faixa | 23,00% | 15,00% | 14,10% | 3,05%     | 27,85% | 17,00% |
| 3a Faixa | 24,00% | 15,00% | 14,92% | 3,23%     | 23,85% | 19,00% |
| 4a Faixa | 21,00% | 15,00% | 15,74% | 3,41%     | 23,85% | 21,00% |
| 5a Faixa | 23,00% | 12,50% | 14,10% | 3,05%     | 23,85% | 23,50% |
| 6a Faixa | 35,00% | 15,50% | 16,44% | 3,56%     | 29,50% | 0,00%  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O CSP (Custo do Serviço Prestado) é o gasto necessário para produzir o serviço oferecido pela organização. Foi considerado no CSP os custos com mão de obra (salários), 13º salário e os encargos que são de incidência no regime de tributação do simples nacional (FGTS, encargos de 13º e encargos de férias).

Em despesas, estão todas as despesas administrativas para a operação da MobEAT. É possível analisar o Demonstrativo de Resultado MobEAT para os próximos 5 anos no apêndice C.

#### 7.1.6 Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos

A MobEAT iniciará operações com aporte de capital social de R\$ 850.000,00 que está detalhado no capítulo 2.6 e com um investimento pré-operacional de R\$ 35.000,00. O valor do aporte foi estimado a partir da necessidade de caixa da empresa nos primeiros meses, pois só haverá receita a partir do 3º mês de operação.

Nos primeiros anos, a MobEAT estará no processo de inserção no mercado de aplicativos, então é previsto prejuízo no primeiro ano devido aos custos e despesas serem maiores que a receita no período. A Tabela 22 possui a estimativa do fluxo de caixa da organização para os próximos 5 anos.

Tabela 22 - Fluxo de Caixa MobEAT

| FLUXO DE CAIXA                    | PRÉ OPERACIONAL | ANO 1            | ANO 2            | ANO 3            | ANO 4            | ANO 5            |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>SALDO INICIAL</b>              |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>CAIXA</b>                      | R\$ -           | R\$ 600.000,00   | -R\$ 170.241,02  | -R\$ 140.490,41  | R\$ 122.766,93   | R\$ 1.271.039,53 |
| Aporte de Capital                 | R\$ 635.000,00  | R\$ -            | R\$ -            | R\$ -            | R\$ -            | R\$ -            |
| <b>ENTRADAS</b>                   | R\$ -           | R\$ 369.789,58   | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55 | R\$ 4.786.225,23 |
| Receita                           | R\$ -           | R\$ 369.789,58   | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55 | R\$ 4.786.225,23 |
| <b>CAIXA + ENTRADAS</b>           | R\$ 635.000,00  | R\$ 969.789,58   | R\$ 1.242.656,03 | R\$ 2.445.563,24 | R\$ 3.852.785,49 | R\$ 6.057.264,76 |
| <b>SAIDAS</b>                     |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| INVESTIMENTOS                     | R\$ 35.000,00   | R\$ 40.000,00    | R\$ 40.000,00    | R\$ 40.000,00    | R\$ 40.000,00    | R\$ 40.000,00    |
| <b>CUSTOS</b>                     | R\$ -           | R\$ 481.313,41   | R\$ 653.982,26   | R\$ 845.867,31   | R\$ 952.401,31   | R\$ 1.225.364,62 |
| <b>DESPESAS</b>                   | R\$ -           | R\$ 618.717,20   | R\$ 689.164,18   | R\$ 746.194,06   | R\$ 793.918,13   | R\$ 816.506,59   |
| <b>TOTAL DE SAIDAS</b>            | R\$ 35.000,00   | R\$ 1.140.030,61 | R\$ 1.383.146,44 | R\$ 1.632.061,37 | R\$ 1.786.319,45 | R\$ 2.081.871,21 |
| <b>SALDO DISPONÍVEL</b>           | R\$ 600.000,00  | -R\$ 170.241,02  | -R\$ 140.490,41  | R\$ 122.766,93   | R\$ 1.271.039,53 | R\$ 2.954.730,98 |
| <b>DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS</b>     | R\$ -           | R\$ -            | R\$ -            | R\$ 690.734,94   | R\$ 795.426,51   | R\$ 1.020.662,57 |
| <b>SALDO DISPONÍVEL ACUMULADO</b> | R\$ 600.000,00  | R\$ 429.758,98   | R\$ 289.268,57   | R\$ 412.035,50   | R\$ 1.683.075,03 | R\$ 4.637.806,02 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A distribuição dos lucros ocorre no 3º ano no momento em que o saldo disponível pela organização somado com a distribuição de lucros é maior que o valor do aporte de capital no período pré-operacional.

Para o cálculo da distribuição de lucros, segundo as leis tributárias do simples nacional, é permitido que o lucro distribuído, sendo isento de impostos, entre os sócios será de no máximo 32% da receita bruta subtraindo do valor da alíquota do IRPJ que compõe o Simples Nacional. Na tabela 23 está discriminado os valores do saldo antes da distribuição e o valor da alíquota utilizada.

Tabela 23 - Distribuição de Lucros

|                            | Pré Operacional | ANO 1            | ANO 2            | ANO 3            | ANO 4            | ANO 5            |
|----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Aporte de Capital          | R\$ 635.000,00  | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         |
| Caixa                      | R\$ 0,00        | R\$ 600.000,00   | -R\$ 170.241,02  | -R\$ 140.490,41  | R\$ 813.501,87   | R\$ 2.757.200,98 |
| Entradas do Fluxo de Caixa | R\$ 0,00        | R\$ 369.789,58   | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55 | R\$ 4.786.225,23 |
| Caixa + Entradas           | R\$ 0,00        | R\$ 969.789,58   | R\$ 1.242.656,03 | R\$ 2.445.563,24 | R\$ 4.543.520,42 | R\$ 7.543.426,20 |
| Saídas do Fluxo de Caixa   | R\$ 35.000,00   | R\$ 1.140.030,61 | R\$ 1.383.146,44 | R\$ 1.632.061,37 | R\$ 1.786.319,45 | R\$ 2.081.871,21 |
| Saldo Disponível           | R\$ 600.000,00  | -R\$ 170.241,02  | -R\$ 140.490,41  | R\$ 813.501,87   | R\$ 2.757.200,98 | R\$ 5.461.554,99 |
| Alíquota 32%               | R\$ 0,00        | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         | R\$ 827.537,17   | R\$ 1.193.605,94 | R\$ 1.531.592,07 |
| IRPJ do período            | R\$ 0,00        | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         | R\$ 136.802,23   | R\$ 398.179,43   | R\$ 510.929,50   |
| Distribuição de lucros     | R\$ 0,00        | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         | R\$ 690.734,94   | R\$ 795.426,51   | R\$ 1.020.662,57 |
| <b>Saldo Líquido</b>       | R\$ -           | R\$ -            | R\$ -            | R\$ 122.766,93   | R\$ 1.271.039,53 | R\$ 2.954.730,98 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### 7.1.7 Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira

O período de payback é calculado a partir do fluxo de caixa apresentado na tabela 24. Devido ao valor do aporte, utilizando o método do payback simples e

payback descontado que será discriminado na figura 10, a MobEAT precisará de um prazo alongado para ter o retorno de seu investimento.

No modelo de Payback Simples<sup>36</sup>, a MobEAT terá o retorno do investimento a partir do 3º ano próximo ao 8º mês.

No modelo de Payback Descontado, a MobEAT terá o retorno do investimento a partir do 4º ano na metade do 10º mês.

Tabela 24 - Saldo Fluxo de Caixa

| Saldo disponível - Fluxo de Caixa |                 |                 |                |                  |                  |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|
| -R\$ 635.000,00                   | -R\$ 170.241,02 | -R\$ 140.490,41 | R\$ 122.766,93 | R\$ 1.271.039,53 | R\$ 2.954.730,98 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Figura 10 - Payback Simples e Payback Descontado

|                                                                |                |                 |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| fluxo de caixa:                                                | taxa de juros: | casas decimais: |
| -635000 -170241,0242 -140490,4104 122766,9349 1271039,533 2954 | 39,07%         | 2               |
| Payback Simples: 3,65      Payback Descontado: 4,79            |                |                 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A tabela 25 discrimina os seguintes indicadores financeiros: Fluxo de Caixa; Fluxo de Caixa Descontado; Taxa Mínima de Atratividade (TMA); Valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR).

Tabela 25 - Indicadores Financeiros

| Saldo disponível - Fluxo de Caixa |                  |                 |                |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|
| -R\$ 635.000,00                   | -R\$ 170.241,02  | -R\$ 140.490,41 | R\$ 122.766,93 | R\$ 1.271.039,53 | R\$ 2.954.730,98 |
| Fluxo de caixa Descontado         |                  |                 |                |                  |                  |
| -R\$ 635.000,00                   | R\$ 4.758,98     | -R\$ 72.640,74  | R\$ 45.643,80  | R\$ 339.802,24   | R\$ 568.004,69   |
| VPL                               | R\$ 3.402.806,41 |                 |                |                  |                  |
| TMA                               | 39,07%           |                 |                |                  |                  |
| TIR                               | 44%              |                 |                |                  |                  |
| Selic Hoje                        | 6,50%            |                 |                |                  |                  |
| BETA                              | 1,6              |                 |                |                  |                  |
| CAPM                              | 39,07%           |                 |                |                  |                  |
| ERM                               | 26,86%           |                 |                |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

<sup>36</sup> Disponível em: < <http://fazaconta.com/payback.htm> > Acesso em: 18/05/2018

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) foi definida como 39,07% ao ano, sendo que o cálculo utilizado seguiu a metodologia do CAPM, conforme Assaf Neto (2012), considerando como Taxa Livre de Risco (RF) a Selic em no dia 04 de maio de 2018 de 6,5%; como taxa de Retorno de Mercado (Erm) a valorização de 26,86% em 2017 do índice Ibovespa; e o beta definido como 1,6.

A empresa entrará no ponto de equilíbrio no 18º mês, 2º ano de operação. Quando sua receita será maior que seus custos. No apêndice E está o fluxo de caixa mensal da MobEAT sendo possível verificar o período em que a empresa entrará no ponto de equilíbrio.

## **7.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira**

Para calcular o planejamento financeiro da operação da MobEAT nos seus 5 primeiros anos foram levados em conta os custos apresentados nas áreas operacional, marketing e recursos humanos. Também foram identificados os valores médios dos pedidos que serão realizados pelos usuários (R\$ 12,00) e mensalidade média a ser recebida (R\$ 165,00), levando em conta a estimativa de adesão por cada plano.

Apesar de apresentar custos elevados com capital humano, a expectativa de geração de fluxo de caixa é otimista, e traz valores que irão rapidamente cobrir o prejuízo apresentado nos 2 primeiros anos da operação, tendo caixa também para a distribuição dos lucros da organização seguindo o modelo de isenção de impostos.

Por fim, pode-se observar que os indicadores evidenciam a viabilidade do projeto como viável, visto que a TIR (45%) é maior que a TMA (39,07%), o VPL é positivo (R\$ 3.437.806,41) porém com um período de payback alongado.

## 8 VIABILIDADE DO NEGÓCIO

### 8.1 Análise SWOT da empresa

A análise SWOT é uma ferramenta que tem como principal objetivo analisar os ambientes internos e externos, possibilitando que se aperfeiçoe o desempenho perante o mercado. Com seu auxílio é possível realizar um diagnóstico do negócio e do ambiente, o que facilita a elaboração de um planejamento que defina as ações a serem tomadas e qual direção seguir no objetivo do negócio, como observado no quadro 4.

Quadro 7 - Análise SWOT

|                  | Pontos Fortes                                                                                                                                                                                    | Pontos Fracos                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fatores Internos | <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inovação</li> <li>-Praticidade</li> <li>-Personalização</li> </ul>                                                                              | <p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necessidade de conexão com Internet</li> <li>-Altos custos fixos/operacionais</li> <li>-Inexperiência no negócio</li> <li>-Falta de força da marca</li> </ul> |
| Fatores Externos | <p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambiente ainda inexplorado</li> <li>-Dia-a-dia cada vez mais acelerado</li> <li>-Possibilidades de parcerias com aplicativos maiores</li> </ul> | <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Possibilidade de imitações</li> <li>-Dinamismo dos estabelecimentos</li> </ul>                                                                                |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### Forças - Vantagens competitivas internas

Por ser um ambiente onde circulam milhões de pessoas diariamente, o transporte público oferece várias possibilidades de alimentação, normalmente de preparo mais simples e de fácil manipulação, mas isso ainda não é a melhor solução. A possibilidade de o usuário não precisar sequer chegar ao estabelecimento para que o seu pedido seja feito, reservado e pago de uma forma acessível e prática é a inovação que a MobEAT oferece, de uma forma



personalizada, pois o usuário pode indicar o que deseja visualizar, receber promoções e notificações e o estabelecimento pode escolher em qual produto pretende dar mais atenção em determinado período.

#### Fraquezas - Vulnerabilidades da empresa

Depois da globalização, o uso da internet ficou muito mais acessível. A quantidade de pessoas que a utiliza é enorme e normalmente os usuários de transporte público que utilizam seu tempo ocioso durante a viagem até a chegada ao seu destino, mas ainda assim, lugares como o metrô não têm uma boa área de cobertura, o que dificulta a utilização, e em regiões mais abertas como pontos de ônibus ou rodoviárias ainda se tem uma insegurança grande quanto a roubos, o que faz com que os usuários não fiquem tanto com seus aparelhos mobile à vista.

#### Oportunidades – Forças externas favoráveis

O mercado de alimentos vem se tornando mais maleável e menos inerte a cada dia que passa. Hoje em dia os aplicativos de alimentos já possuem seu mercado mapeado e sua clientela fiel, mas ainda há espaço para otimizações e ampliações. Nos ambientes de transporte público se encontram ofertas de alimentos rápidos para quem está de passagem, com a necessidade de chegar ao seu destino rapidamente, os usuários possivelmente nem saibam quais opções tenham ou até preferem nem se alimentar no caminho com medo do tempo que será perdido com essa decisão. Em ambas as situações a MobEAT tem a solução ideal para o estabelecimento conseguir mais visibilidade ao ofertar seu produto e o usuário não perder tempo para conseguir conhecer e utilizar dos serviços lá presentes e, dependendo do seu desempenho e do *marketshare* alcançado, é proporcionada a possibilidade de crescimento do estabelecimento.

#### Ameaças - Obstáculos externos

Para garantir o sucesso, é necessário que a empresa tenha uma marca forte que expresse sua identidade e seus valores. Sendo uma Startup, a MobEAT, em seu período inicial, encontra algumas dificuldades de posicionamento, até que consiga toda a presença e consistência necessárias para reconhecimento da sua diferenciação perante ao mercado. Com isso, se torna muito mais fácil replicar o que a empresa oferece com um investimento maior e uma divulgação mais rápida, o que se torna uma ameaça eminente ao negócio, da mesma forma se os próprios

estabelecimentos resolverem dinamizar seu relacionamento com os consumidores e oferecer serviços de agilidade e praticidade em todo o processo de aquisição do seu produto.

## 8.2 Plano de ação

A construção de um plano de ação é essencial para planejar quais serão as atividades necessárias para o início da empresa. Para isso foi implementado a ferramenta 5W2H disponível no apêndice F, na qual constam as atividades essenciais para serem desenvolvidas.

Inicialmente será organizada a instalação da empresa, como locação do imóvel, acomodação dos equipamentos (móveis, computadores, servidores, etc.) no layout proposto e toda estrutura operando para equipe de TI construir o aplicativo.

Como o desenvolvimento do aplicativo será interno, não dependendo de terceiros, de acordo com o site Dub Soluções<sup>37</sup> o processo de planejamento, desenvolvimento e teste duram em média 5 meses.

Por isso durante a etapa de desenvolvimento do aplicativo serão realizadas visitas nos estabelecimentos para apresentação e prospecção de clientes, afim de torna-los parceiros.

Por fim é necessário a divulgação da empresa para fomentar a demanda inicial, para visualização e conhecimento, assim quando o aplicativo estiver finalizado já possuir uma demanda.

## 8.3 Considerações finais sobre o negócio

A MobEAT tem como *core business* oferecer um produto inovador de auxílio na compra de lanches ou refeições nas estações de trem, metrô e ônibus durante o trajeto do usuário. O aplicativo gera a facilidade de efetuar a compra do alimento no

---

<sup>37</sup> Disponível em:< <https://www.dubsolucoes.com/single-post/quanto-tempo-leva-para-desenvolver-um-aplicativo> >Acesso em: 20/04/2018

percurso até o estabelecimento evitando filas e demora no pagamento e retirada dos pedidos.

Com base nas análises primárias e secundárias do mercado, realizadas para o desenvolvimento deste plano, foi possível verificar que o referido modelo de negócio terá aceitação do público-alvo e estará situado em um segmento crescente, promissor e com reduzida quantidade de concorrentes.

Apesar de apresentar alguns gastos elevados operacionais e com capital humano no início da operação do aplicativo é possível dizer que a ideia do negócio é viável, pois, além do fato de que todos os investimentos serão recuperados ao longo do tempo, conforme descrito no capítulo 7, a estrutura da empresa desenhada busca otimizar recursos e oferecer processos operacionais de fácil acompanhamento. Esses processos trazem expectativas otimistas para o financeiro da empresa, como VPL positivo e TIR maior que TMA.

Devido à facilidade oferecida pelo aplicativo, espera-se que igualmente os números de *marketshare* e de clientes ativos aumentem em um breve período de tempo, graças à atuação das áreas de vendas, de ações de marketing e pela interação entre o usuário e o aplicativo.

A realização deste projeto permitiu aprofundar a ideia do negócio em todas as suas áreas, incluindo cliente e fornecedores, portanto, sendo base para concluir que o empreendimento MobEAT é um projeto viável e inovador com potencial para crescimento e longevidade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14.ed. São Paulo, 2012.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

TREACY, Michael; WIERSEMMA, Fred. A disciplina dos líderes de mercado. ed. Rocco, 1995.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Previsão da demanda futura para os próximos 5 anos, após o início da operação da MobEAT

| Primeiro Ano     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                  | 1º Mês | 2º Mês | 3º Mês | 4º Mês | 5º Mês | 6º Mês | 7º Mês | 8º Mês | 9º Mês | 10º Mês | 11º Mês | 12º Mês |
| Usuários         | 10.105 | 19.705 | 28.825 | 37.489 | 45.719 | 53.539 | 60.967 | 68.024 | 74.728 | 81.096  | 87.147  | 92.894  |
| Estabelecimentos | 20     | 39     | 57     | 74     | 90     | 106    | 121    | 135    | 148    | 161     | 172     | 184     |

| Primeiro Ano |    |
|--------------|----|
| Vendedores   | 2  |
| Conversão    | 20 |

|            |    |
|------------|----|
| Churn rate | 5% |
|------------|----|

| Segundo Ano      |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                  | 1º Mês | 2º Mês  | 3º Mês  | 4º Mês  | 5º Mês  | 6º Mês  | 7º Mês  | 8º Mês  | 9º Mês  | 10º Mês | 11º Mês | 12º Mês |
| Usuários         | 98.355 | 103.542 | 108.470 | 113.152 | 117.599 | 121.824 | 125.838 | 129.652 | 133.274 | 136.716 | 139.985 | 143.091 |
| Estabelecimentos | 220    | 254     | 286     | 317     | 346     | 374     | 400     | 425     | 449     | 471     | 493     | 513     |

| Segundo Ano |    |
|-------------|----|
| Vendedores  | 3  |
| Conversão   | 45 |

| Terceiro Ano     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                  | 1º Mês  | 2º Mês  | 3º Mês  | 4º Mês  | 5º Mês  | 6º Mês  | 7º Mês  | 8º Mês  | 9º Mês  | 10º Mês | 11º Mês | 12º Mês |
| Usuários         | 146.041 | 148.844 | 151.507 | 154.037 | 156.440 | 158.723 | 160.892 | 162.953 | 164.910 | 166.770 | 168.537 | 170.215 |
| Estabelecimentos | 567     | 619     | 668     | 715     | 759     | 801     | 841     | 879     | 915     | 949     | 982     | 1.013   |

| Terceiro Ano |    |
|--------------|----|
| Vendedores   | 4  |
| Conversão    | 80 |

| Quarto Ano       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                  | 1º Mês  | 2º Mês  | 3º Mês  | 4º Mês  | 5º Mês  | 6º Mês  | 7º Mês  | 8º Mês  | 9º Mês  | 10º Mês | 11º Mês | 12º Mês |
| Usuários         | 171.809 | 173.324 | 174.763 | 176.130 | 177.429 | 178.662 | 179.834 | 180.948 | 182.005 | 183.010 | 183.965 | 184.872 |
| Estabelecimentos | 1.042   | 1.070   | 1.096   | 1.122   | 1.146   | 1.168   | 1.190   | 1.210   | 1.230   | 1.248   | 1.266   | 1.283   |

| Quarto Ano |    |
|------------|----|
| Vendedores | 4  |
| Conversão  | 80 |

| Quinto Ano       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                  | 1º Mês  | 2º Mês  | 3º Mês  | 4º Mês  | 5º Mês  | 6º Mês  | 7º Mês  | 8º Mês  | 9º Mês  | 10º Mês | 11º Mês | 12º Mês |
| Usuários         | 185.733 | 186.552 | 187.329 | 188.068 | 188.770 | 189.436 | 190.070 | 190.671 | 191.243 | 191.786 | 192.302 | 192.792 |
| Estabelecimentos | 1.298   | 1.334   | 1.367   | 1.399   | 1.429   | 1.457   | 1.484   | 1.510   | 1.535   | 1.558   | 1.580   | 1.601   |

| Quinto Ano |     |
|------------|-----|
| Vendedores | 5   |
| Conversão  | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## APÊNDICE B - Previsão da demanda mensal para os próximos 5 anos, após o início da operação da MobEAT

| Mês           | 1º mês         | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Quant. Ped.   | 10.105         | 19.705         | 28.825         | 37.488         | 45.719         | 53.538         | 60.966         | 68.023         | 74.727         | 81.095         | 87.146         | 92.893         |                  |
| Valor médio   | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      | R\$ 12,00      |                  |
| Total         | R\$ 6.063,00   | R\$ 11.822,85  | R\$ 17.294,71  | R\$ 22.492,97  | R\$ 27.431,32  | R\$ 32.122,76  | R\$ 36.579,62  | R\$ 40.813,64  | R\$ 44.835,96  | R\$ 48.657,16  | R\$ 52.287,30  | R\$ 55.735,94  | R\$ 396.137,22   |
| Quant. estab. | 20             | 39             | 57             | 74             | 90             | 106            | 121            | 135            | 148            | 161            | 172            | 184            |                  |
| Mens. média   | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     | R\$ 165,00     |                  |
| Total         | R\$ 3.300,00   | R\$ 6.435,00   | R\$ 9.413,25   | R\$ 12.242,59  | R\$ 14.930,46  | R\$ 17.483,94  | R\$ 19.909,74  | R\$ 22.214,25  | R\$ 24.403,54  | R\$ 26.483,36  | R\$ 28.459,19  | R\$ 30.336,23  | R\$ 215.611,55   |
| Total Mês     | R\$ 9.363,00   | R\$ 18.257,85  | R\$ 26.707,96  | R\$ 34.735,56  | R\$ 42.361,78  | R\$ 49.606,69  | R\$ 56.489,36  | R\$ 63.027,89  | R\$ 69.239,50  | R\$ 75.140,52  | R\$ 80.746,49  | R\$ 86.072,17  | R\$ 611.748,77   |
| Mês           | 13º mês        | 14º mês        | 15º mês        | 16º mês        | 17º mês        | 18º mês        | 19º mês        | 20º mês        | 21º mês        | 22º mês        | 23º mês        | 24º mês        | 2º Ano           |
| Quant. Ped.   | 98354          | 103541         | 108469         | 113150         | 117598         | 121823         | 125837         | 129650         | 133272         | 136714         | 139983         | 143089         |                  |
| Valor médio   | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      | R\$ 12,35      |                  |
| Total         | R\$ 60.753,00  | R\$ 63.957,21  | R\$ 67.001,20  | R\$ 69.893,00  | R\$ 72.640,21  | R\$ 75.250,06  | R\$ 77.729,41  | R\$ 80.084,80  | R\$ 82.322,42  | R\$ 84.448,16  | R\$ 86.467,61  | R\$ 88.386,09  | R\$ 908.933,17   |
| Quant. estab. | 220            | 254            | 286            | 317            | 346            | 374            | 400            | 425            | 449            | 471            | 493            | 513            |                  |
| Mens. média   | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     | R\$ 169,87     |                  |
| Total         | R\$ 37.313,63  | R\$ 43.091,99  | R\$ 48.581,43  | R\$ 53.796,39  | R\$ 58.750,61  | R\$ 63.457,12  | R\$ 67.928,30  | R\$ 72.175,92  | R\$ 76.211,16  | R\$ 80.044,64  | R\$ 83.686,45  | R\$ 87.146,16  | R\$ 772.183,81   |
| Total Mês     | R\$ 98.066,63  | R\$ 107.049,19 | R\$ 115.582,63 | R\$ 123.689,40 | R\$ 131.390,82 | R\$ 138.707,18 | R\$ 145.657,71 | R\$ 152.260,72 | R\$ 158.533,58 | R\$ 164.492,80 | R\$ 170.154,06 | R\$ 175.532,25 | R\$ 1.681.116,98 |
| Mês           | 25º mês        | 26º mês        | 27º mês        | 28º mês        | 29º mês        | 30º mês        | 31º mês        | 32º mês        | 33º mês        | 34º mês        | 35º mês        | 36º mês        | 3º Ano           |
| Quant. Ped.   | 146040         | 148843         | 151505         | 154035         | 156438         | 158722         | 160890         | 162951         | 164908         | 166768         | 168535         | 170213         |                  |
| Valor médio   | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      | R\$ 12,72      |                  |
| Total         | R\$ 92.869,80  | R\$ 94.652,30  | R\$ 96.345,68  | R\$ 97.954,39  | R\$ 99.482,66  | R\$ 100.934,52 | R\$ 102.313,79 | R\$ 103.624,09 | R\$ 104.868,88 | R\$ 106.051,43 | R\$ 107.174,85 | R\$ 108.242,10 | R\$ 1.214.514,49 |
| Quant. estab. | 567            | 619            | 668            | 715            | 759            | 801            | 841            | 879            | 915            | 949            | 982            | 1013           |                  |
| Mens. média   | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     | R\$ 174,88     |                  |
| Total         | R\$ 99.221,41  | R\$ 108.250,63 | R\$ 116.826,39 | R\$ 124.977,25 | R\$ 132.718,68 | R\$ 140.073,03 | R\$ 147.059,67 | R\$ 153.696,97 | R\$ 160.002,41 | R\$ 165.992,58 | R\$ 171.683,24 | R\$ 177.089,36 | R\$ 1.697.593,62 |
| Total Mês     | R\$ 192.091,21 | R\$ 202.902,93 | R\$ 213.174,06 | R\$ 222.931,64 | R\$ 232.201,34 | R\$ 241.007,55 | R\$ 249.373,46 | R\$ 257.321,06 | R\$ 264.871,29 | R\$ 272.044,01 | R\$ 278.858,09 | R\$ 285.331,46 | R\$ 2.912.108,11 |
| Mês           | 37º mês        | 38º mês        | 39º mês        | 40º mês        | 41º mês        | 42º mês        | 43º mês        | 44º mês        | 45º mês        | 46º mês        | 47º mês        | 48º mês        | 4º Ano           |
| Quant. Ped.   | 171807         | 173322         | 174761         | 176128         | 177426         | 178660         | 179832         | 180945         | 182003         | 183008         | 183963         | 184869         |                  |
| Valor médio   | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      | R\$ 13,09      |                  |
| Total         | R\$ 112.479,04 | R\$ 113.470,65 | R\$ 114.412,68 | R\$ 115.307,60 | R\$ 116.157,78 | R\$ 116.965,46 | R\$ 117.732,74 | R\$ 118.461,67 | R\$ 119.154,14 | R\$ 119.812,00 | R\$ 120.436,96 | R\$ 121.030,67 | R\$ 1.405.421,39 |
| Quant. estab. | 1042           | 1070           | 1096           | 1122           | 1146           | 1168           | 1190           | 1210           | 1230           | 1248           | 1266           | 1283           |                  |
| Mens. média   | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     | R\$ 180,04     |                  |
| Total         | R\$ 187.600,82 | R\$ 192.623,78 | R\$ 197.395,59 | R\$ 201.928,82 | R\$ 206.235,38 | R\$ 210.326,61 | R\$ 214.213,28 | R\$ 217.905,61 | R\$ 221.413,33 | R\$ 224.745,67 | R\$ 227.911,39 | R\$ 230.918,82 | R\$ 2.533.219,10 |
| Total Mês     | R\$ 300.079,87 | R\$ 306.094,43 | R\$ 311.808,27 | R\$ 317.236,42 | R\$ 322.393,16 | R\$ 327.292,06 | R\$ 331.946,02 | R\$ 336.367,28 | R\$ 340.567,48 | R\$ 344.557,66 | R\$ 348.348,34 | R\$ 351.949,49 | R\$ 3.938.640,49 |
| Mês           | 49º mês        | 50º mês        | 51º mês        | 52º mês        | 53º mês        | 54º mês        | 55º mês        | 56º mês        | 57º mês        | 58º mês        | 59º mês        | 60º mês        | 5º Ano           |
| Quant. Ped.   | 185731         | 186549         | 187327         | 188066         | 188767         | 189434         | 190067         | 190669         | 191240         | 191783         | 192299         | 192789         |                  |
| Valor médio   | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      | R\$ 13,48      |                  |
| Total         | R\$ 125.181,74 | R\$ 125.733,37 | R\$ 126.257,42 | R\$ 126.755,27 | R\$ 127.228,23 | R\$ 127.677,53 | R\$ 128.104,38 | R\$ 128.509,88 | R\$ 128.895,10 | R\$ 129.261,07 | R\$ 129.608,73 | R\$ 129.939,01 | R\$ 1.533.151,72 |
| Quant. estab. | 1298           | 1334           | 1367           | 1399           | 1429           | 1457           | 1484           | 1510           | 1535           | 1558           | 1580           | 1601           |                  |
| Mens. média   | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     | R\$ 185,35     |                  |
| Total         | R\$ 240.672,27 | R\$ 247.173,51 | R\$ 253.349,70 | R\$ 259.217,08 | R\$ 264.791,08 | R\$ 270.086,39 | R\$ 275.116,93 | R\$ 279.895,95 | R\$ 284.436,01 | R\$ 288.749,07 | R\$ 292.846,48 | R\$ 296.739,02 | R\$ 3.253.073,50 |
| Total Mês     | R\$ 365.854,00 | R\$ 372.906,88 | R\$ 379.607,12 | R\$ 385.972,35 | R\$ 392.019,31 | R\$ 397.763,92 | R\$ 403.221,31 | R\$ 408.405,82 | R\$ 413.331,11 | R\$ 418.010,14 | R\$ 422.455,21 | R\$ 426.678,03 | R\$ 4.786.225,23 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## APÊNDICE C - Custos totais detalhados mensalmente do 1º ano de operação da MobEAT

| Custos Fixos 1º Ano                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                  |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| Custo                              | 1º mês        | 2º mês        | 3º mês        | 4º mês        | 5º mês        | 6º mês        | 7º mês        | 8º mês        | 9º mês        | 10º mês       | 11º mês       | 12º mês       | Total            |
| Escritório de contabilidade        | 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  | R\$ 18.000,00    |
| Serviço de limpeza                 | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 1.200,00  | R\$ 14.400,00    |
| Aluguel de computadores TI         | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 1.400,00  | R\$ 16.800,00    |
| Gastos de marketing                | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 29.166,67 | R\$ 350.000,00   |
| Aluguel do imóvel                  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 72.000,00    |
| Condomínio                         | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 500,00    | R\$ 6.000,00     |
| Compra de materiais e equipamentos | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 15.000,00    |
| Salários                           | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 29.541,48 | R\$ 354.497,75   |
| Encargos do 13º                    | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 2.460,81  | R\$ 29.529,66    |
| Férias                             | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 3.282,06  | R\$ 39.384,70    |
| 13º Salário                        | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 2.461,79  | R\$ 29.541,48    |
| FGTS                               | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 2.363,32  | R\$ 28.359,82    |
| Vale Transporte                    | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 3.360,00  | R\$ 40.320,00    |
| Vale Refeição                      | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 4.515,00  | R\$ 54.180,00    |
| Plano de Saúde                     | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 1.228,10  | R\$ 14.737,20    |
| Treinamentos                       | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 1.250,00  | R\$ 15.000,00    |
| Total                              | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 1.097.750,61 |

| Custos Variáveis 1º Ano |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Custo                   | 1º mês       | 2º mês       | 3º mês       | 4º mês       | 5º mês       | 6º mês       | 7º mês       | 8º mês       | 9º mês       | 10º mês      | 11º mês      | 12º mês      | Total         |
| Água                    | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 100,00   | R\$ 1.200,00  |
| Energia                 | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 600,00   | R\$ 7.200,00  |
| Telefone e Internet     | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 290,00   | R\$ 3.480,00  |
| Aluguel de servidor     | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 450,00   | R\$ 5.400,00  |
| Softwares para TI       | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 25.000,00 |
| Total                   | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 3.523,33 | R\$ 42.280,00 |

| Custos Totais 1º Ano |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                  |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| Custo                | 1º mês        | 2º mês        | 3º mês        | 4º mês        | 5º mês        | 6º mês        | 7º mês        | 8º mês        | 9º mês        | 10º mês       | 11º mês       | 12º mês       | Total            |
| Custos Fixos         | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 91.479,22 | R\$ 1.097.750,61 |
| Custos Variáveis     | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 3.523,33  | R\$ 42.280,00    |
| Total                | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 95.002,55 | R\$ 1.140.030,61 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## Custos totais detalhados mensalmente do 2º ano de operação da MobEAT

| Custos Fixos 2º Ano                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Custo                              | 1º mês         | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |
| Escritório de contabilidade        | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 1.544,25   | R\$ 18.531,00    |
| Serviço de limpeza                 | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 1.235,40   | R\$ 14.824,80    |
| Aluguel de computadores TI         | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 1.729,56   | R\$ 20.754,72    |
| Gastos de marketing                | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 30.027,08  | R\$ 360.325,00   |
| Aluguel do imóvel                  | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 6.177,00   | R\$ 74.124,00    |
| Condomínio                         | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 514,75     | R\$ 6.177,00     |
| Compra de materiais e equipamentos | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 1.666,67   | R\$ 20.000,00    |
| Salários                           | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 40.139,14  | R\$ 481.669,67   |
| Encargos do 13º                    | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 3.343,67   | R\$ 40.124,08    |
| Férias                             | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 4.459,57   | R\$ 53.514,83    |
| 13º Salário                        | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 3.344,93   | R\$ 40.139,14    |
| FGTS                               | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 3.211,21   | R\$ 38.534,53    |
| Vale Transporte                    | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 4.704,00   | R\$ 56.448,00    |
| Vale Refeição                      | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 6.321,00   | R\$ 75.852,00    |
| Plano de Saúde                     | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 1.719,34   | R\$ 20.632,08    |
| Treinamentos                       | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 15.000,00    |
| Total                              | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 1.336.650,86 |

| Custos Variáveis 2º Ano |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Custo                   | 1º mês       | 2º mês       | 3º mês       | 4º mês       | 5º mês       | 6º mês       | 7º mês       | 8º mês       | 9º mês       | 10º mês      | 11º mês      | 12º mês      | Total         |
| Água                    | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 102,95   | R\$ 1.235,40  |
| Energia                 | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 617,70   | R\$ 7.412,40  |
| Telefone e Internet     | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 298,56   | R\$ 3.582,66  |
| Aluguel de servidor     | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 463,28   | R\$ 5.559,36  |
| Softwares para TI       | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 25.000,00 |
| Total                   | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 3.565,82 | R\$ 42.958,58 |

| Custos Totais 2º Ano |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Custo                | 1º mês         | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |
| Custos Fixos         | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 111.387,57 | R\$ 1.336.650,86 |
| Custos Variáveis     | R\$ 3.565,82   | R\$ 3.565,82   | R\$ 3.565,82   | R\$ 3.565,82   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 4.029,04   | R\$ 46.495,58    |
| Total                | R\$ 114.953,39 | R\$ 114.953,39 | R\$ 114.953,39 | R\$ 114.953,39 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 115.416,61 | R\$ 1.383.146,44 |

### Custos totais detalhados mensalmente do 3º ano de operação da MobEAT

[illegible][illegible][illegible]

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

### Custos totais detalhados mensalmente do 4º ano de operação da MobEAT

|                                    | Custos Fixos 4º Ano |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |  |
|------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--|
| Custo                              | 1º mês              | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |  |
| Escritório de contabilidade        | R\$ 1.636,70        | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 1.636,70   | R\$ 19.640,46    |  |
| Serviço de limpeza                 | R\$ 1.309,36        | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 1.309,36   | R\$ 15.712,36    |  |
| Aluguel de computadores TI         | R\$ 2.749,66        | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 2.749,66   | R\$ 32.995,92    |  |
| Gastos de marketing                | R\$ 31.824,81       | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 31.824,81  | R\$ 381.897,75   |  |
| Aluguel do imóvel                  | R\$ 6.546,82        | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 6.546,82   | R\$ 78.561,82    |  |
| Condomínio                         | R\$ 545,57          | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 545,57     | R\$ 6.546,82     |  |
| Compra de materiais e equipamentos | R\$ 1.250,00        | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 15.000,00    |  |
| Suportes                           | R\$ 58.455,35       | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 58.455,35  | R\$ 701.464,19   |  |
| Contribuição do 13º                | R\$ 4.869,33        | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 4.869,33   | R\$ 58.455,35    |  |
| Férias                             | R\$ 4.694,39        | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 4.694,39   | R\$ 56.252,67    |  |
| 13º Salário                        | R\$ 4.971,28        | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 4.971,28   | R\$ 59.355,65    |  |
| FCTs                               | R\$ 4.676,43        | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 4.676,43   | R\$ 56.117,14    |  |
| Viagem Transporte                  | R\$ 6.384,00        | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 6.384,00   | R\$ 76.608,00    |  |
| Vale Refeição                      | R\$ 8.578,50        | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 8.578,50   | R\$ 102.942,00   |  |
| Plano de Saúde                     | R\$ 2.333,39        | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 2.333,39   | R\$ 28.000,68    |  |
| Treinamentos                       | R\$ 1.250,00        | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 15.000,00    |  |
| Total                              | R\$ 143.775,59      | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 143.775,59 | R\$ 1.725.307,12 |  |

|                     |    | Custos Variáveis 4º Ano |          |          |          |        |          |        |          |        |          |         |          |       |           |  |
|---------------------|----|-------------------------|----------|----------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|---------|----------|-------|-----------|--|
| Custo               |    | 1º mês                  | 2º mês   | 3º mês   | 4º mês   | 5º mês | 6º mês   | 7º mês | 8º mês   | 9º mês | 10º mês  | 11º mês | 12º mês  | Total |           |  |
| Água                | RS | 109,11                  | 109,11   | 109,11   | 109,11   | RS     | 109,11   | RS     | 109,11   | RS     | 109,11   | RS      | 109,11   | RS    | 1.309,36  |  |
| Energia             | RS | 654,68                  | 654,68   | 654,68   | 654,68   | RS     | 654,68   | RS     | 654,68   | RS     | 654,68   | RS      | 654,68   | RS    | 7.856,18  |  |
| Telefone e Internet | RS | 316,43                  | 316,43   | 316,43   | 316,43   | RS     | 316,43   | RS     | 316,43   | RS     | 316,43   | RS      | 316,43   | RS    | 3.797,15  |  |
| Aluguel de servidor | RS | 981,97                  | 981,97   | 981,97   | 981,97   | RS     | 981,97   | RS     | 981,97   | RS     | 981,97   | RS      | 981,97   | RS    | 11.783,64 |  |
| Softw ares para TI  | RS | 2.083,33                | 2.083,33 | 2.083,33 | 2.083,33 | RS     | 2.083,33 | RS     | 2.083,33 | RS     | 2.083,33 | RS      | 2.083,33 | RS    | 25.000,00 |  |
| Total               | RS | 4.145,53                | 4.145,53 | 4.145,53 | 4.145,53 | RS     | 4.145,53 | RS     | 4.145,53 | RS     | 4.145,53 | RS      | 4.145,53 | RS    | 49.746,34 |  |

[illegible]

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).



## Custos totais detalhados mensalmente do 5º ano de operação da MobEAT

| Custos Fixos 5º Ano                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Custo                              | 1º mês         | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |
| Escritório de contabilidade        | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 1.684,99   | R\$ 20.219,85    |
| Serviço de limpeza                 | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 1.347,99   | R\$ 16.175,88    |
| Aluguel de computadores TI         | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 3.145,31   | R\$ 38.871,86    |
| Gastos de marketing                | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 32.763,64  | R\$ 393.163,73   |
| Aluguel do imóvel                  | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 6.739,95   | R\$ 80.879,40    |
| Condomínio                         | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 561,66     | R\$ 6.739,95     |
| Compra de materiais e equipamentos | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 15.000,00    |
| Salários                           | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 75.209,03  | R\$ 902.508,31   |
| Encargos do 13º                    | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 6.264,91   | R\$ 75.178,94    |
| Férias                             | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 8.355,72   | R\$ 100.268,67   |
| 13º Salário                        | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 6.267,34   | R\$ 75.208,03    |
| FGTS                               | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 6.016,72   | R\$ 72.200,66    |
| Vale Transporte                    | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 7.728,00   | R\$ 92.736,00    |
| Vale Refeição                      | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 10.384,50  | R\$ 124.614,00   |
| Plano de Saúde                     | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 2.824,63   | R\$ 33.895,56    |
| Treinamentos                       | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 1.250,00   | R\$ 15.000,00    |
| Total                              | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 2.042.660,84 |

| Custos Variáveis 5º Ano |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Custo                   | 1º mês       | 2º mês       | 3º mês       | 4º mês       | 5º mês       | 6º mês       | 7º mês       | 8º mês       | 9º mês       | 10º mês      | 11º mês      | 12º mês      | Total         |
| Água                    | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 112,33   | R\$ 1.347,99  |
| Energia                 | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 673,99   | R\$ 8.087,94  |
| Telefone e Internet     | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 325,76   | R\$ 3.909,17  |
| Aluguel de servidor     | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 1.010,94 | R\$ 12.131,25 |
| Softw ares para TI      | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 2.083,33 | R\$ 25.000,00 |
| Total                   | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 4.206,36 | R\$ 50.476,35 |

| Custos Totais 5º Ano |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Custo                | 1º mês         | 2º mês         | 3º mês         | 4º mês         | 5º mês         | 6º mês         | 7º mês         | 8º mês         | 9º mês         | 10º mês        | 11º mês        | 12º mês        | Total            |
| Custos Fixos         | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 171.794,39 | R\$ 2.061.532,70 |
| Custos Variáveis     | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 4.206,36   | R\$ 50.476,35    |
| Total                | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 176.000,75 | R\$ 2.112.009,05 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## APÊNDICE D - Demonstrativos de resultados MobEAT

| <b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO</b>            | Pré Operacional | ANO 1           | ANO 2            | ANO 3            | ANO 4             | ANO 5             |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ROB - RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>       | R\$ -           | R\$ 369.789,58  | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55  | R\$ 4.786.225,23  |
| Receita                                      | R\$ -           | R\$ 369.789,58  | R\$ 1.412.897,06 | R\$ 2.586.053,65 | R\$ 3.730.018,55  | R\$ 4.786.225,23  |
| <b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>             | R\$ -           | -R\$ 72.108,94  | -R\$ 289.643,88  | -R\$ 594.792,32  | -R\$ 1.137.655,51 | -R\$ 1.459.798,58 |
| ( - ) Dedução de Impostos (Simples Nacional) | R\$ -           | R\$ 72.108,94   | R\$ 289.643,88   | R\$ 594.792,32   | R\$ 1.137.655,51  | R\$ 1.459.798,58  |
| IRPJ                                         | R\$ -           | R\$ 17.306,15   | R\$ 60.825,22    | R\$ 136.802,23   | R\$ 398.179,43    | R\$ 510.929,50    |
| CSLL                                         | R\$ -           | R\$ 10.816,34   | R\$ 43.446,58    | R\$ 74.349,04    | R\$ 176.336,60    | R\$ 226.268,78    |
| COFINS                                       | R\$ -           | R\$ 10.758,65   | R\$ 45.589,95    | R\$ 83.865,72    | R\$ 187.030,57    | R\$ 239.990,89    |
| PIS/PASEP                                    | R\$ -           | R\$ 2.329,12    | R\$ 9.876,86     | R\$ 18.141,17    | R\$ 40.500,54     | R\$ 51.968,83     |
| CPP                                          | R\$ -           | R\$ 17.197,98   | R\$ 69.080,07    | R\$ 141.857,97   | R\$ 335.608,38    | R\$ 430.640,58    |
| ISS                                          | R\$ -           | R\$ 13.700,70   | R\$ 60.825,22    | R\$ 139.776,19   | R\$ -             | R\$ -             |
| <b>ROL - RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>     | R\$ -           | R\$ 297.680,64  | R\$ 1.123.253,17 | R\$ 1.991.261,34 | R\$ 2.592.363,04  | R\$ 3.326.426,64  |
| ( - ) CSP Total                              | R\$ -           | -R\$ 481.313,41 | -R\$ 653.982,26  | -R\$ 845.867,31  | -R\$ 952.401,31   | -R\$ 1.225.364,62 |
| Salários                                     | R\$ -           | R\$ 354.497,75  | R\$ 481.669,67   | R\$ 623.017,72   | R\$ 701.464,19    | R\$ 902.508,31    |
| 13º Salário                                  | R\$ -           | R\$ 29.541,48   | R\$ 40.139,14    | R\$ 51.911,64    | R\$ 58.455,35     | R\$ 75.208,03     |
| Encargos (13º, FGTS, Férias)                 | R\$ -           | R\$ 97.274,18   | R\$ 132.173,45   | R\$ 170.937,95   | R\$ 192.481,77    | R\$ 247.648,28    |
| <b>LUCRO BRUTO</b>                           | R\$ -           | -R\$ 183.632,77 | R\$ 469.270,91   | R\$ 1.145.394,03 | R\$ 1.639.961,72  | R\$ 2.101.062,03  |
| <b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>                 | -R\$ 35.000,00  | -R\$ 658.717,20 | -R\$ 729.164,18  | -R\$ 786.194,06  | -R\$ 833.918,13   | -R\$ 856.506,59   |
| ( - ) Despesas Administrativas               | R\$ 35.000,00   | R\$ 658.717,20  | R\$ 729.164,18   | R\$ 786.194,06   | R\$ 833.918,13    | R\$ 856.506,59    |
| Água                                         | R\$ -           | R\$ 1.200,00    | R\$ 1.235,40     | R\$ 1.271,84     | R\$ 1.309,36      | R\$ 1.347,99      |
| Energia                                      | R\$ -           | R\$ 7.200,00    | R\$ 7.412,40     | R\$ 7.631,07     | R\$ 7.856,18      | R\$ 8.087,94      |
| Telefone e Internet                          | R\$ -           | R\$ 3.480,00    | R\$ 3.582,66     | R\$ 3.688,35     | R\$ 3.797,15      | R\$ 3.909,17      |
| Condomínio                                   | R\$ -           | R\$ 6.000,00    | R\$ 6.177,00     | R\$ 6.359,22     | R\$ 6.546,82      | R\$ 6.739,95      |
| Aluguel de Servidor                          | R\$ -           | R\$ 72.000,00   | R\$ 74.124,00    | R\$ 76.310,66    | R\$ 78.561,82     | R\$ 80.879,40     |
| Aluguel do Imóvel                            | R\$ -           | R\$ 5.400,00    | R\$ 9.265,12     | R\$ 11.445,98    | R\$ 11.783,64     | R\$ 12.131,25     |
| Escritório de Contabilidade                  | R\$ -           | R\$ 18.000,00   | R\$ 18.531,00    | R\$ 19.077,66    | R\$ 19.640,46     | R\$ 20.219,85     |
| Serviços de Limpeza                          | R\$ -           | R\$ 14.400,00   | R\$ 14.824,80    | R\$ 15.262,13    | R\$ 15.712,36     | R\$ 16.175,88     |
| Benefícios (Vale Transporte; Vale Refeição)  | R\$ -           | R\$ 109.237,20  | R\$ 152.932,08   | R\$ 185.703,24   | R\$ 207.550,68    | R\$ 251.245,56    |
| Aluguel de Computadores                      | R\$ -           | R\$ 16.800,00   | R\$ 20.754,72    | R\$ 28.489,32    | R\$ 32.995,92     | R\$ 38.871,86     |
| Bens de Escritório/Equipamentos              | R\$ 30.500,00   | R\$ 15.000,00   | R\$ 20.000,00    | R\$ 20.000,00    | R\$ 15.000,00     | R\$ 15.000,00     |
| Gastos de Marketing                          | R\$ -           | R\$ 350.000,00  | R\$ 360.325,00   | R\$ 370.954,59   | R\$ 393.163,73    | R\$ 381.897,75    |
| Softwares para TI                            | R\$ 4.500,00    | R\$ 25.000,00   | R\$ 25.000,00    | R\$ 25.000,00    | R\$ 25.000,00     | R\$ 25.000,00     |
| Treinamentos                                 | R\$ -           | R\$ 15.000,00   | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00    | R\$ 15.000,00     | R\$ 15.000,00     |
| <b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>             | -R\$ 35.000,00  | -R\$ 842.349,97 | -R\$ 259.893,27  | R\$ 359.199,97   | R\$ 806.043,59    | R\$ 1.244.555,44  |
| <b>LUCRO LÍQUIDO</b>                         | -R\$ 35.000,00  | -R\$ 842.349,97 | -R\$ 259.893,27  | R\$ 359.199,97   | R\$ 806.043,59    | R\$ 1.244.555,44  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## APÊNDICE E - Fluxo de caixa MobEAT

| FLUXO DE CAIXA                   | PRÉ OPERACIONAL |            | ANO 1 |              | ANO 2 |              | ANO 3 |              | ANO 4 |              | ANO 5 |              |
|----------------------------------|-----------------|------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|
| SALDO INICIAL                    |                 |            |       |              |       |              |       |              |       |              |       |              |
| CAIXA                            | R\$             | -          | R\$   | 600.000,00   | -R\$  | 170.241,02   | -R\$  | 140.490,41   | R\$   | 122.766,93   | R\$   | 1.271.039,53 |
| Aporte de Capital                | R\$             | 635.000,00 | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | -            |
| ENTRADAS                         | R\$             | -          | R\$   | 369.789,58   | R\$   | 1.412.897,06 | R\$   | 2.586.053,65 | R\$   | 3.730.018,55 | R\$   | 4.786.225,23 |
| Receita                          | R\$             | -          | R\$   | 369.789,58   | R\$   | 1.412.897,06 | R\$   | 2.586.053,65 | R\$   | 3.730.018,55 | R\$   | 4.786.225,23 |
| CAIXA + ENTRADAS                 | R\$             | 635.000,00 | R\$   | 969.789,58   | R\$   | 1.242.656,03 | R\$   | 2.445.563,24 | R\$   | 3.852.785,49 | R\$   | 6.057.264,76 |
| SAIDAS                           |                 |            |       |              |       |              |       |              |       |              |       |              |
| INVESTIMENTOS                    | R\$             | 35.000,00  | R\$   | 40.000,00    | R\$   | 40.000,00    | R\$   | 40.000,00    | R\$   | 40.000,00    | R\$   | 40.000,00    |
| Bens de Escritório/Equipamentos  | R\$             | 30.500,00  | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | -            |
| Compra de Softwares              | R\$             | 4.500,00   | R\$   | 25.000,00    | R\$   | 25.000,00    | R\$   | 25.000,00    | R\$   | 25.000,00    | R\$   | 25.000,00    |
| Treinamentos                     | R\$             | -          | R\$   | 15.000,00    | R\$   | 15.000,00    | R\$   | 15.000,00    | R\$   | 15.000,00    | R\$   | 15.000,00    |
| CUSTOS                           |                 |            |       |              |       |              |       |              |       |              |       |              |
| Salários                         | R\$             | -          | R\$   | 481.313,41   | R\$   | 653.982,26   | R\$   | 845.867,31   | R\$   | 952.401,31   | R\$   | 1.225.364,62 |
| 13º Salário                      | R\$             | -          | R\$   | 354.497,75   | R\$   | 481.669,67   | R\$   | 623.017,72   | R\$   | 701.464,19   | R\$   | 902.508,31   |
|                                  | R\$             | -          | R\$   | 29.541,48    | R\$   | 40.139,14    | R\$   | 51.911,64    | R\$   | 58.455,35    | R\$   | 75.208,03    |
| Encargos                         | R\$             | -          | R\$   | 97.274,18    | R\$   | 132.173,45   | R\$   | 170.937,95   | R\$   | 192.481,77   | R\$   | 247.648,28   |
| DESPESAS                         |                 |            |       |              |       |              |       |              |       |              |       |              |
|                                  | R\$             | -          | R\$   | 618.717,20   | R\$   | 689.164,18   | R\$   | 746.194,06   | R\$   | 793.918,13   | R\$   | 816.506,59   |
| Água                             | R\$             | -          | R\$   | 1.200,00     | R\$   | 1.235,40     | R\$   | 1.271,84     | R\$   | 1.309,36     | R\$   | 1.347,99     |
| Energia                          | R\$             | -          | R\$   | 7.200,00     | R\$   | 7.412,40     | R\$   | 7.631,07     | R\$   | 7.856,18     | R\$   | 8.087,94     |
| Telefone e Internet              | R\$             | -          | R\$   | 3.480,00     | R\$   | 3.582,66     | R\$   | 3.688,35     | R\$   | 3.797,15     | R\$   | 3.909,17     |
| Condominio                       | R\$             | -          | R\$   | 6.000,00     | R\$   | 6.177,00     | R\$   | 6.359,22     | R\$   | 6.546,82     | R\$   | 6.739,95     |
| Aluguel do Imóvel                | R\$             | -          | R\$   | 72.000,00    | R\$   | 74.124,00    | R\$   | 76.310,66    | R\$   | 78.561,82    | R\$   | 80.879,40    |
| Aluguel do Servidor              | R\$             | -          | R\$   | 5.400,00     | R\$   | 9.265,12     | R\$   | 11.445,98    | R\$   | 11.783,64    | R\$   | 12.131,25    |
| Escritório de Contabilidade      | R\$             | -          | R\$   | 18.000,00    | R\$   | 18.531,00    | R\$   | 19.077,66    | R\$   | 19.640,46    | R\$   | 20.219,85    |
| Serviços de Limpeza              | R\$             | -          | R\$   | 14.400,00    | R\$   | 14.824,80    | R\$   | 15.262,13    | R\$   | 15.712,36    | R\$   | 16.175,88    |
| Benefícios(Vale Transporte; Vale | R\$             | -          | R\$   | 109.237,20   | R\$   | 152.932,08   | R\$   | 185.703,24   | R\$   | 207.550,68   | R\$   | 251.245,56   |
| Aluguel de Computadores          | R\$             | -          | R\$   | 16.800,00    | R\$   | 20.754,72    | R\$   | 28.489,32    | R\$   | 32.995,92    | R\$   | 18.871,86    |
| Bens de Escritório/Equipamentos  | R\$             | -          | R\$   | 15.000,00    | R\$   | 20.000,00    | R\$   | 20.000,00    | R\$   | 15.000,00    | R\$   | 15.000,00    |
| Gastos de Marketing              | R\$             | -          | R\$   | 350.000,00   | R\$   | 360.325,00   | R\$   | 370.954,59   | R\$   | 393.163,73   | R\$   | 381.897,75   |
| TOTAL DE SAÍDAS                  | R\$             | 35.000,00  | R\$   | 1.140.030,61 | R\$   | 1.383.146,44 | R\$   | 1.632.061,37 | R\$   | 1.786.319,45 | R\$   | 2.081.871,21 |
| SALDO DISPONÍVEL                 | R\$             | 600.000,00 | -R\$  | 170.241,02   | -R\$  | 140.490,41   | R\$   | 122.766,93   | R\$   | 1.271.039,53 | R\$   | 2.954.730,98 |
| DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS           | R\$             | -          | R\$   | -            | R\$   | -            | R\$   | 690.734,94   | R\$   | 795.426,51   | R\$   | 1.020.662,57 |
| SALDO DISPONÍVEL ACUMULADO       | R\$             | 600.000,00 | R\$   | 429.758,98   | R\$   | 289.268,57   | R\$   | 412.035,50   | R\$   | 1.683.075,03 | R\$   | 4.637.806,02 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## APÊNDICE F – 5W2H da MobEAT

| Plano de ação MobEAT |                                  |                                                                           |                                                          |                                                  |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                           |                                                                 |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                      | O que fazer<br>(What)            | Quem<br>(Who)                                                             | Quando<br>(When)                                         | Onde<br>(Where)                                  | Porque<br>(Why)                                                                                                                                                                           | Como<br>(How)                                                                                                                                                                             | Quanto custa<br>(How much)                                      |
| Operacional          | 1.Instalação da MobEAT           | Serviço realizado por parte dos sócios e empresas de serviços contratadas | Início da empresa                                        | Sede Administrativa MobEAT                       | Com as instalações prontas, serão realizados os próximos passos e criação de todos os serviços da MobEAT.                                                                                 | Através da locação do imóvel, acomodação dos equipamentos (móveis, computadores, servidores, etc.) no layout proposto e toda estrutura operando para equipe de TI construir o aplicativo. | R \$ 35,000,00 investimento pré-operacional                     |
|                      | 2.Desenvolvimento do aplicativo  | Equipe de TI                                                              | Após o término da instalação da empresa                  | Sede Administrativa MobEAT                       | Como o desenvolvimento do aplicativo será interno, não irá depender de terceiros.                                                                                                         | A equipe de TI irá desenvolver o aplicativo no prazo médio de 5 meses.                                                                                                                    | Custo está incluso no pagamento dos profissionais de TI         |
| Recursos Humanos     | 3.Prospecção de estabelecimentos | Agentes de vendas                                                         | Será realizado à partir do desenvolvimento do aplicativo | Nas estações e terminais de ônibus, trem e metrô | Para o contato inicial com o estabelecimento, os agentes de vendas irão comparecer em cada local para realizar o primeiro contato.                                                        | Serão feitas visitas nos estabelecimentos, realização de apresentação da empresa e proposta de parceria.                                                                                  | R\$ 500,00 gasto mensal com passagens para estações e terminais |
| Marketing            | 4.Divulgação do serviço          | Marketing                                                                 | Próximo de finalizar o aplicativo                        | Sede Administrativa MobEAT                       | A divulgação por meio digital será realizada internamente e nas estações e terminais serão criados materiais publicitários (banners, painéis, adesivos, panfletos, etc.) para divulgação. | Antes da finalização do aplicativo serão elaborados peças publicitárias para divulgação da MobEAT.                                                                                        | R\$ 29.084,00 investimento mensal                               |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

**APÊNDICE G – Currículos****ARTUR COELHO DA SILVA JUNIOR**

**Nacionalidade:** Brasileiro | **Estado Civil:** Solteiro | **Nascimento:** 24/03/19494 – 24 anos

**Endereço:** R. São Paulo, nº83 , Ribeirão Pires – SP | **CEP:** 12345-678

**Contato:** (11) 0000 – 0000 | **E – mail:** [arturcoelhos@gmail.com](mailto:arturcoelhos@gmail.com)

**Objetivo Profissional**

Área administrativa/Estágio.

**Formação Acadêmica**

Bacharelado em Administração – Escola Superior de Administração e Gestão  
Strong ESAGS – Certificada FGV.

Conclusão: Dezembro/2018

Técnico em Informática para Internet  
Escola Técnica Estadual de Ribeirão Pires  
Conclusão: Dezembro/2011

Ensino Médio – Colégio São José  
Conclusão: Dezembro/2011

**Cursos Extracurriculares**

Instituição: Escola de idiomas Yásigi  
Curso: Inglês  
Nível: Intermediário

**Experiência Profissional**

**Empresa:** Itaú Unibanco

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Atividades desenvolvidas: Acompanhou os processos das redes de agências, desenvolveu habilidades na área comercial, acompanhou reuniões de equipes e analisou materiais orientativos; analisou, conferiu e controlou documentos, bem como acompanhou relatórios de resultado das unidades; avaliou a necessidade do cliente, orientando sobre produtos e serviços disponíveis; participou de treinamentos on the job, e – learnings e outros, aprofundando os conhecimentos sobre produtos disponíveis.

**Período:** Fevereiro/2017 – Junho/2017

**Empresa:** Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – DFFA

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Acompanhou, controlou, confirmou dados dos documentos das estações com o sistema CAP e extrato bancário; contatou com representantes das estações no sentido de solucionando possíveis irregularidades; elaborou e organizou documentos: CI, CT, FD, TP, SC, obedecendo os padrões da CPTM; digitou documentos tais como também elaborou novas de acordo a demanda da área, nos padrões CPTM, tendo em vista que várias delas são encaminhadas para diversas áreas da empresa, como também para órgãos externos (Secretárias, Tribunal de Contas, etc.)

**Período:** Junho/2016 – Janeiro/2017

**Empresa:** Secretaria da Fazenda

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Auxiliou na elaboração de relatórios; auxiliou na elaboração e digitação de documentos administrativos; auxiliou em acompanhamentos referentes à área de pessoas; apoio na organização de arquivos e documentos.

**Período:** Julho/2015 – Junho/2016

**Empresa:** Contax

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Atividades desenvolvidas: Atendimento, de primeiro nível, ao público; levantamento, análise e resolução de questionamentos levantados pelos clientes; acompanhamento, controle e gerenciamento de contas bancárias.

**Período:** Abril/2013 – Setembro/2013

## RAPHAEL AKIRA MATAYOSHI CLEMENTINO

**Nacionalidade:** Brasileiro | **Estado Civil:** Solteiro | **Nascimento:** 08/01/1996 – 22 anos

**Endereço:** R. Rio de Janeiro, nº33 , Mauá – SP | **CEP:** 91011-121

**Contato:** (11) 1111 – 1111 | **E – mail:** [raphaelakira@hotmail.com](mailto:raphaelakira@hotmail.com)

### Objetivo Profissional

Assistente Administrativo

### Formação Acadêmica

Bacharelado em Administração – Escola Superior de Administração e Gestão  
Strong ESAGS – Certificada FGV.  
Conclusão: Junho/2018

Ensino Médio – Centro Educacional Objetivo  
Conclusão: Dezembro/2013

### Cursos Extracurriculares

Instituição: WiseUp  
Curso: Inglês  
Nível: Intermediário

Instituição: CNA  
Curso: Espanhol  
Nível: Intermediário

Instituição: Senai “Roberto Simonsen”  
Curso: Eletricista de Manutenção

Instituição: Senai “Roberto Simonsen”  
Curso: Competências transversais em Empreendedorismo e tecnologia da  
Informação e Comunicação

### Experiência Profissional

**Empresa:** OMRON Eletrônica do Brasil Ltda

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Atividades: Responsável pela análise e encaminhamento de pedidos de compra, auxílio e atendimento aos vendedores externos, realização de follow up e atendimento à carteira de clientes de vendas internas.

**Período:** de abril de 2017 – Atual

**Empresa:** FACOMED Serviços Médicos

**Cargo:** Auxiliar Administrativo

**Principais atividades:** Responsável pela organização e marcação de mutirões de cirurgias de catarata, rotinas financeiras e área de compras.

**Período:** Março/2016 – Fevereiro/2017

**Empresa:** Fundação do ABC – AME MAUÁ

**Cargo:** Recepção/ Auxiliar de Compras

**Principais atividades:** Atividades: Responsável pela organização e agilização do setor de oftalmologia/ Responsável pelos relatórios e lançamentos da área de compras, emissão de pedidos, realização de follow up, orçamentos e negociações com fornecedores e processos de licitações.

**Período:** Janeiro/2014 – Fevereiro/2016



## ROBERT SANTOS DE JESUS

**Nacionalidade:** Brasileiro | **Estado Civil:** Solteiro | **Nascimento:** 23/12/1996 – 21 anos

**Endereço:** R. Minas Gerais, nº495 , São Bernardo do Campo – SP | **CEP:** 31415-161

**Contato:** (11) 2222 – 2222 | **E – mail:** [robertsantos96rs@hotmail.com](mailto:robertsantos96rs@hotmail.com)

### Objetivo Profissional

Profissional extremamente esforçado e comunicativo, busca por vaga como Assistente Administrativo ou cargo semelhante.

### Formação Acadêmica

Bacharelado em Administração – Escola Superior de Administração e Gestão Strong ESAGS – Certificada FGV.  
Conclusão: Junho/2019

Ensino Médio – ETEC Lauro Gomes  
Conclusão: Dezembro/2013

### Cursos Extracurriculares

Instituição: Fisk  
Curso: Inglês  
Nível: Intermediário

Instituição: SENAC SBC  
Curso: Excel  
Nível: Avançado

Instituição: Santo Ignácio Informática  
Curso: Curso Informática Office Básico

### Experiência Profissional

Empresa: IBS Energy  
Cargo: Auxiliar de pós-venda  
Principais atividades: Controles e acompanhamento dos contratos vigentes.  
Período: Janeiro/2018 – Atual

Empresa: Gympass  
Cargo: Estagiário  
Principais atividades: Prospecção e acompanhamento em visitas comerciais.  
Período: Julho/2016 – Dezembro/2017

Empresa: Venturini Terceirização

Cargo: Auxiliar Administrativo

Principais atividades: Visitas operacionais a postos, controle de frequência e qualidade do trabalho dos colaboradores.

Período: Fevereiro/2016 – Maio/2016

Empresa: Venturini Terceirização

Cargo: Estagiário

Principais atividades: Arquivamento e organização de documentos e criação e alimentação de planilhas.

Período: Julho/2015 – Fevereiro/2016

## VINICIUS ANITELLI DE ARAUJO

**Nacionalidade:** Brasileiro | **Estado Civil:** Solteiro | **Nascimento:** 28/03/1995 – 23 anos **Endereço:** Rua Belém, nº 340, Santo André– SP | **CEP:** 71819-202  
**Contato:** (11) 3333 – 3333 | **E – mail:** [viniciusanitelli@gmail.com](mailto:viniciusanitelli@gmail.com)

### Objetivo Profissional

Trabalhar na área comercial com prospecção e originar operações de crédito para empresas.

### Formação Acadêmica

Bacharelado em Administração – Escola Superior de Administração e Gestão  
Strong ESAGS – Certificada FGV.  
Conclusão: Junho/2019

### Cursos Extracurriculares

STRONG ESAGS FGV: Excel Avançado com VBA

EFESO Consulting: Certificação Green Belt em Lean Manufacturing e Six Sigma

Programa de Qualidade Operacional Bovespa: Módulo Cadastro

### Experiência Profissional

**Empresa:** Quatá Investimentos

**Cargo:** Trainee

**Principais atividades:** Gerenciamento de carteira Corporate com foco em crescimento de operações de crédito. Prospecção de clientes para estruturação de operações de crédito privado. Acompanhamento de análise de crédito e defesa da empresa perante comitê. Negociação de operações com as empresas. Estruturação de operações de mercado de capitais.

**Período:** Outubro/2017 – Atual

**Empresa:** Faurecia

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Responsável pelo controle de pagamento e acompanhamento de fretes de mercadorias por planilhas e sistema SAP. Acompanhamento e identificação de melhorias de rotas dos fornecedores e ocupação de mercadorias em veículos (Truck Filling Rate). Identificar e implantar melhorias de ocupação de peças em embalagens. Implantar de projetos logísticos como o E – Kanban e booking de embalagens. Elaboração e gestão de instruções de trabalho. Acompanhamento de indicadores logísticos. Realização de testes de backup de moldes, maquinários e veículos da organização. Gestão de melhorias

de 5S. Acompanhamento de ações de melhorias determinadas pelo grupo Faurecia.

**Período:** Abril/2017 – Agosto/2017

**Empresa:** XP INVESTIMENTOS

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Responsável pela elaboração e gestão de normas e procedimentos da área de Onboarding. Automatização de controles e relatórios consultivos por VBA. Ativação de contas de clientes em BMF, Bovespa e Tesouro Direto. Apoio as áreas do BackOffice. Aplicação de metodologias para melhor gerenciamento de controles internos. Estudo de banco de dados.

**Período:** Novembro/2016 – Abril/2017

**Empresa:** TecBan – Tecnologia Bancária S.A.

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Responsável pela elaboração e gestão de normas, políticas, regimentos interno e procedimentos da empresa e elaboração de seus status gerenciais. Automatização de controles por VBA e definição de indicadores para dashboard. Acompanhamento e elaboração de relatórios de Page 2 conformidades e não conformidade em auditoria interna do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO9001: 2008 e apoio com as áreas na resolução dos apontamentos. Condução de projetos pela metodologia DMAIC (Six Sigma/PDCA): Mapeamento de processos, emissão de status reports, ata de reunião, elaboração de reports gerenciais, definição de indicadores e utilização de ferramentas como Matriz RACI, SIPOC, Project Charter, VOC, CTQ, Brainstorming, 5 por quês, Ishikawa, Pareto, 5W2H, Matriz de Gantt, Matriz de Priorização 9/3/1 e Folha de Verificação.

**Período:** Outubro/2015 – Novembro/2016

## VITOR AUGUSTO DE SOUNI

**Nacionalidade:** Brasileiro | **Estado Civil:** Casado | **Nascimento:** 06/04/1992 – 26 anos  
**Endereço:** R. Paraná, nº 36, Santo André – SP | **CEP:** 21222-3242  
**Contato:** (11) 4444 – 4444 | **E – mail:** [vitoraugustodesouni@hotmail.com](mailto:vitoraugustodesouni@hotmail.com)

### Objetivo Profissional

Área administrativa/Atendimento ao cliente/Estágio.

### Formação Acadêmica

Bacharelado em Administração – Escola Superior de Administração e Gestão Strong  
ESAGS – Certificada FGV.

Conclusão: Junho/2020

### Cursos Extracurriculares

Pacote office:

Word – Avançado

Power Point – Avançado

Excel – Intermediário

Access – Básico

### Experiência Profissional

**Empresa:** Teleperformance

**Cargo:** Líder Educador (Treinamento e desenvolvimento)

**Principais atividades:** Treinamento de formação, capacitação, reciclagens e novos procedimentos; administração das folhas de ponto dos novos colaboradores em treinamento; elaboração de relatórios; desenvolvimento de provas, materiais e apresentações em Power point; desenvolvimento de plano de ação individual para colaboradores abaixo da média; auxílio operacional no piso de dúvidas sobre o produto e procedimentos; serviços administrativos de treinamento; mais de 35 novos colaboradores formados e aptos para trabalhar; mais de 30 colaboradores capacitados para assumir novas funções.

**Período:** Janeiro/2017 – Outubro/2017

**Empresa:** Disal Administradora de consórcio

**Cargo:** Operador de atendimento

**Principais atividades:** Informação e esclarecimento de dúvidas; resolução de pendências; contato com clientes para propostas e fechamento de acordos, recuperação e cancelamento de cotas; liderança de equipe em projeto de melhorias para o setor; média de 60 ligações atendidas por dia; média de 100 ligações feitas por dia

**Período:** Novembro/2011 – Janeiro/2017

## VITOR COSTA BUCK

**Nacionalidade:** Brasileiro | **Estado Civil:** Solteiro | **Nascimento:** 27/11/1996 – 21 anos

**Endereço:** Av. Bahia, nº377, Santo André – SP | **CEP:** 06523-352

**Contato:** (11) 5555 – 5555 | **E – mail:** [v.buck9698@gmail.com](mailto:v.buck9698@gmail.com)

### Objetivo Profissional

Busco uma oportunidade de novas experiências de trabalho visando aprendizado e plano de carreira.

### Formação Acadêmica

Bacharelado em Administração – Escola Superior de Administração e Gestão Strong ESAGS – Certificada FGV.

Conclusão: Junho/2018

Ensino Médio Técnico em Administração

Colégio Pentágono

Conclusão: Dezembro/2013

### Cursos Extracurriculares

Curso: Inglês

Nível: Básico

Pacote office:

Word – Avançado

Power Point – Avançado

Excel – Avançado

### Experiência Profissional

**Empresa:** Volkswagen do Brasil

**Cargo:** Estagiário

**Principais atividades:** Suporte a área de planejamento em novos projetos, criação de apresentações gerenciais, acompanhamento/análise/ estruturação de objetivos e metas do departamento de exportação CKD (área da empresa responsável pela exportação de peças para plantas coligadas em outros países), elaboração de indicadores (KPI's), controle do recebimento de NFs dos fornecedores (ASN), análise de pedidos de compras (revisão de valores dos pedidos), análise de escape para materiais obsoletos (baixa no inventário), desenvolvimento de fluxos logísticos, alteração e otimização de embalagens, otimização de rotas de transporte (Milk – Run), desenvolvimento do mapeamento de salas para otimização de tempo em movimentação dentro da empresa (app Volkswagen&eu).

**Período:** Janeiro/2016 – Outubro/2016

**Empresa:** Tim Celular S.A

**Cargo:** Consultor de relacionamento 2

**Principais atividades:** Atendimento ao cliente, revisão das contas telefônicas, assistência técnica para aparelhos celulares e eventuais falhas na rede, atendimento de clientes críticos que registram reclamações na ANATEL.

**Período:** Janeiro/2016 – Outubro/2016

**Empresa:** Tim Celular S.A

**Cargo:** Consultor de relacionamento 1

**Principais atividades:** Atendimento ao cliente, ofertas de novos planos, retenção de clientes, informações sobre faturas e cobranças de tarifas, auxílio com problemas na conexão e atendimento de clientes Premium.

**Período:** Maio/2015 – Dezembro/2015