

STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Alessandra Vespero Euzebio
Ana Paula Dias Romeu
Izabelle Godoy Bedim
Matheus do Amaral Cortez
Michele Myumi Pereira Yamasaki

TÓPICOS EM ADMINISTRAÇÃO II

Empresa: Kuti Box

SANTO ANDRÉ

2020

STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Alessandra Vespero Euzebio
Ana Paula Dias Romeu
Izabelle Godoy Bedim
Matheus do Amaral Cortez
Michele Myumi Pereira Yamasaki

TÓPICOS EM ADMINISTRAÇÃO II

Empresa: Kuti Box

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. Eduardo Pinto Vilas Boas

SANTO ANDRÉ

2020

COMPONENTES DE GRUPO



ALESSANDRA EUZEBIO



ANA PAULA ROMEU



IZABELLE BEDIM



MATHEUS CORTEZ



MICHELE MYUMI

Alessandra Vespero Euzebio
Ana Paula Dias Romeu
Izabelle Godoy Bedim
Matheus do Amaral Cortez
Michele Myumi Pereira Yamasaki

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, 30 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Daniele Guglieri Lima

Coordenadora do curso de Administração e Professora de Administração
Mercadológica

ESAGS - Escola Superior de Administração e Gestão Strong

Prof. Eduardo Pinto Vilas Boas

Coordenador e Orientador da disciplina de Tópicos II

ESAGS - Escola Superior de Administração e Gestão Strong

Prof. Mario Kuniy

Professor de Administração Orçamentária e Controladoria

ESAGS - Escola Superior de Administração e Gestão Strong

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a nossos professores, familiares e amigos pelo apoio incondicional oferecido em todos os aspectos e por nos acompanharem nessa jornada acadêmica, sempre acreditando em nosso amadurecimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Gratidão a todos aqueles que contribuíram conosco para a realização deste trabalho; àqueles que depositaram confiança em nosso grupo e participaram da nossa jornada de desenvolvimento.

Ao corpo docente e à faculdade, em especial ao professor Eduardo Pinto Vilas Boas, que nos orientou com maestria e nos proporcionou a oportunidade de realizarmos este trabalho, acreditando em nosso potencial de crescimento profissional.

Aos nossos familiares e amigos pela parceria, apoio e incentivo que serviram de alicerce para as nossas realizações durante todo o percurso acadêmico.

“O futuro pertence àqueles que acreditam na
beleza de seus sonhos”.

- *Eleanor Roosevelt*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento do plano de negócios da empresa Kuti Box, que consiste em um serviço de clube de assinatura de produtos para aves e roedores.

No estudo, foi explorada e analisada a viabilidade das áreas operacional, mercadológica, capital humano e financeiro da empresa; nessa etapa de desenvolvimento foram utilizados números e dados reais praticados por empresas do mesmo ramo como embasamento para as pesquisas e para referência realista dos valores calculados para a Kuti Box.

Pode-se concluir ao final de todas as análises que o negócio proposto pela Kuti Box é viável em todas as áreas, apresentando resultados positivos para os futuros clientes, funcionários e sócios.

Palavras-chave: serviço; clube; assinatura; aves; roedores; plano de negócios; viabilidade.

ABSTRACT

This work aims to develop the business plan of the company Kuti Box, which consists of a club subscription service for products for birds and rodents.

In the study, the viability of the company's operational, marketing, human and financial capital areas was explored and analyzed; in this development stage, real numbers and data practiced by companies in the same field were used as a basis for research and realistic reference of the values calculated for a Kuti box.

It can be concluded at the end of all analyzes that the business proposed by Kuti Box is viable in all areas, positive results for future customers, employees and partners.

Key words: service; club; signature; birds; rodents; business plan; feasibility.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – As cinco forças de Porter da empresa Kuti Box	32
Gráfico 2 – Pessoas que possuem aves e/ou roedores	36
Gráfico 3 - Faixas etárias	37
Gráfico 4 - Público adulto dividido em faixas de dez anos.....	37
Gráfico 5 - Gêneros.....	38
Gráfico 6 - Redes sociais	38
Gráfico 7 - Regiões	39
Gráfico 8 - Animais que os clientes possuem.....	39
Gráfico 9 - Quantidade de vezes que houve compras no mês anterior	40
Gráfico 10 - Valor médio de gastos mensais	40
Gráfico 11 - Valor considerado justo para o serviço da Kuti Box	41
Gráfico 12 - Produtos que as pessoas compram para seus pets	41
Gráfico 13 - Produtos que as pessoas têm dificuldade em encontrar variedade	42
Gráfico 14 - Aceitação do serviço pelo mercado	42
Gráfico 15 - Ponto de equilíbrio contábil.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Business Model Canvas</i> da empresa Kuti Box.....	18
Figura 2 - População de animais no Brasil em 2019	26
Figura 3 - Faturamento da indústria pet no Brasil em 2019	26
Figura 4 - Faturamento da indústria pet no mundo em 2019	27
Figura 5 - Perfil dos clientes que possuem animais de estimação	30
Figura 6 - As cinco etapas para elaboração da pesquisa de marketing.....	35
Figura 7 - Cadeia de valor de Porter da empresa Kuti Box	44
Figura 8 - Fluxograma da empresa Kuti Box	49
Figura 9 - Exemplo ilustrativo das caixas Kuti Box	52
Figura 10 - Modelo de marketing de divulgação da Kuti Box.....	57
Figura 11 - Modelo de Landing Page	58
Figura 12 - Modelo de Promoção 1	60
Figura 13 - Modelo de Promoção 2	61
Figura 14 - Paleta de Cores Kuti Box	61
Figura 15 – Logo Kuti Box.....	62
Figura 16 - Estratégias Genéricas.....	62
Figura 17 - Organograma da empresa Kuti Box	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Balanced Scorecard da empresa Kuti Box	46
Tabela 2 – Custo por caixa	54
Tabela 3 - Custo com plataforma	54
Tabela 4 - Ativos fixos	54
Tabela 5 - Custos operacionais	55
Tabela 6 - Planos que serão oferecidos pela Kuti Box	56
Tabela 7 - Preços e Planos	59
Tabela 8 - Valor do cancelamento.....	59
Tabela 9 - Estimativa do número de acessos.....	64
Tabela 10 - Estimativa do número de novos assinantes	65
Tabela 11 - Estimativa do número de assinantes acumulados.....	65
Tabela 12 – Estimativa de número de cancelamentos	66
Tabela 13 - Estimativa do número de assinantes ativos.....	66
Tabela 14 - Valores para campanha de lançamento	67
Tabela 15 - Valores para o marketing mensal	68
Tabela 16 - Descrição de atividades	69
Tabela 17 - Headcount.....	71
Tabela 18 - Competências dos colaboradores Kuti Box	71
Tabela 19 - Tabela salarial.....	73
Tabela 20 - Benefícios	73
Tabela 21 - Custos com funcionários Kuti Box	75
Tabela 22 - Investimento Total	77
Tabela 23 - Investimento pré-operacional	78
Tabela 24 - Capital de giro	78
Tabela 25 - Investimento em ativo fixo	79
Tabela 26 - Margem de contribuição	80
Tabela 27 - Custo fixo mensal.....	80
Tabela 28 - Ponto de equilíbrio contábil	81
Tabela 29 - Faturamento de planos	82
Tabela 30 - Faturamento de multas	82
Tabela 31 - Faturamento total mensal.....	83

Tabela 32 - Custo fixo mensal por ano.....	84
Tabela 33 - Estimativa de custo variável mensal para os próximos 5 anos	84
Tabela 34 - Tributação dos próximos 5 anos	85
Tabela 35 - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) nos próximos 5 anos ..	86
Tabela 36 - Fluxo de caixa anual	87
Tabela 37 - Indicadores financeiros	88

SUMÁRIO

1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....	18
1.1 BUSINESS MODEL CANVAS	18
1.1.1 <i>Proposta de valor</i>	19
1.1.2 <i>Segmentos de mercado.....</i>	19
1.1.3 <i>Canais de distribuição</i>	19
1.1.4 <i>Relacionamento com consumidores</i>	19
1.1.5 <i>Fontes de receita</i>	20
1.1.6 <i>Recursos principais</i>	20
1.1.7 <i>Atividades principais</i>	20
1.1.8 <i>Parcerias principais</i>	20
1.1.9 <i>Estrutura de custos.....</i>	20
1.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO	21
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	22
2.1 DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO	22
2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES	22
2.3 MISSÃO DA EMPRESA E VALORES ORGANIZACIONAIS	23
2.4 FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	23
2.5 CAPITAL SOCIAL E FONTE DE RECURSOS	23
3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....	25
3.1 ESTUDO DO MERCADO-ALVO	25
3.1.1 <i>Mercado atual.....</i>	25
3.1.2 <i>Histórico do mercado.....</i>	27
3.1.3 <i>Projeções futuras.....</i>	28
3.1.4 <i>Tendências de mercado</i>	29
3.2 ESTUDO DOS CLIENTES	29
3.2.1 <i>Identificação das características demográficas dos clientes</i>	29
3.2.2 <i>Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa</i>	30
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL POR MEIO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	32

	15
3.3.1 Estudo dos concorrentes	33
3.3.2 Estudo dos fornecedores	33
3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores	34
3.3.4 Estudo de novos entrantes	34
3.3.5 Estudos de substitutos	34
3.4 PESQUISA DE CAMPO	35
3.5 DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	43
3.5.1 Vantagem competitiva	43
3.5.1.1 Atividades primárias	44
3.5.1.2 Atividades de apoio	45
3.5.2 BSC	45
3.5.2.1 Perspectiva financeira	46
3.5.2.2 Perspectiva processos internos	46
3.5.2.3 Perspectiva clientes	47
3.5.2.4 Perspectiva aprendizagem e crescimento	47
3.6 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA	47
4. VIABILIDADE OPERACIONAL	49
4.1 PLANO OPERACIONAL	49
4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais	49
4.1.2 Máquinas e equipamentos necessários para produção	50
4.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	51
4.1.4 Principais fornecedores	52
4.1.5 Plano logístico e de distribuição	53
4.2 ESTIMATIVA DE GASTOS	53
5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	56
5.1 PLANO DE MARKETING	56
5.1.1 Produtos e Serviços	56
5.1.2 MVP	56
5.1.3 Preço	58
5.1.4 Promoção	59
5.1.5 Gestão da marca	61
5.1.6 Posicionamento da marca	62

	16
5.2 PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA	63
5.2.1 <i>Demanda corrente e futura</i>	63
5.2.2 <i>Market-share</i>	66
5.3 ESTIMATIVA DE GASTOS	67
5.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	68
6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	69
6.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES	69
6.1.1 <i>Atividades</i>	69
6.1.2 <i>Organograma</i>	70
6.1.3 <i>Headcount</i>	71
6.1.4 <i>Competências</i>	71
6.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	72
6.2.1 <i>Remuneração</i>	72
6.2.2 <i>Treinamento e desenvolvimento</i>	73
6.3 ESTIMATIVA DE GASTOS	74
6.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO	75
7. VIABILIDADE FINANCEIRA	77
7.1 PLANO FINANCEIRO	77
7.1.1 <i>Pressupostos da Análise Financeira</i>	77
7.2 CÁLCULO DO INVESTIMENTO TOTAL	77
7.2.1 <i>Investimento pré-operacional</i>	77
7.2.2 <i>Capital de Giro</i>	78
7.2.3 <i>Ponto de Equilíbrio Contábil</i>	79
7.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS	81
7.3.1 <i>Faturamento de planos</i>	82
7.3.2 <i>Faturamento de multas</i>	82
7.3.3 <i>Faturamento total</i>	83
7.4 ESTIMATIVA MENSAL DOS CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS	83
7.4.1 <i>Custo Fixo</i>	83
7.4.2 <i>Custo Variável</i>	84
7.4.3 <i>Tributos</i>	85
7.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS	85

	17
7.6 ESTIMATIVA DO FLUXO DE CAIXA MENSAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS	87
7.7 CÁLCULO E ANÁLISE DOS INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA	88
7.8 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA ÁREA FINANCEIRA	89
8. VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO	90
9. RESUMO ESTENDIDO	91
9.1 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO	92
9.2 SUMÁRIO EXECUTIVO	94
9.3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA	95
9.4 VIABILIDADE OPERACIONAL	96
9.5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	97
9.6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	101
9.7 VIABILIDADE FINANCEIRA	103
9.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
BIBLIOGRAFIA	105
APÊNDICES	109

1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

Ao identificar a falta de serviços e a pequena variedade de produtos direcionados aos animais roedores e aves domésticas, a empresa Kuti Box decidiu criar um serviço de clube de assinatura, tendo como objetivo suprir as necessidades das pessoas que possuem este tipo de animalzinho. Mensalmente será enviado uma caixa ao cliente contendo produtos e novidades para seu animal. Para isto, será desenvolvida uma plataforma virtual para que o cliente possa efetuar a assinatura e personalizar o conteúdo de sua caixa.

1.1 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas*, popularmente conhecido como Canvas, é uma ferramenta estratégica utilizada para ter uma melhor visualização dos pilares do negócio que será implementado, auxiliando na sua estruturação e planejamento.

Na figura 1, está apresentado o Canvas do modelo de negócio criado pela Kuti Box.

Figura 1 - *Business Model Canvas* da empresa Kuti Box

Parcerias-chave - Empresas parceiras (fornecem produtos em troca de divulgação).	Atividades-chave - Pesquisa de produtos para <i>pets</i> ; - Gerenciamento de estoque; - Planejamento logístico; - Conteúdo informativo sobre <i>pets</i> nas redes sociais.	Oferta de valor - Serviço de clube de assinatura para roedores e aves domésticas; - Facilidade de compra e recebimento dos produtos;	Relacionamento - Redes sociais; - SAC via chat no site e redes sociais; - Questionário na hora da assinatura; - <i>Feedback</i> após recebimento dos produtos; - Concessão de desconto para os participantes do <i>feedback</i> .	Segmentos de clientes - Donos de aves domésticas; - Donos de roedores domésticos.
	Recursos-chave - Hospedagem e plataforma do site; - Profissionais de veterinária, comunicação, marketing, financeiro e pesquisa de mercado; - Computadores; - Internet.	- Diversidade de produtos; - Novidades do mercado.	Canais - Site; - Redes sociais para divulgação; - Correios / transportadora.	
Estrutura de custos - Hospedagem do site; - Transportadora; - Colaboradores; - Produtos; - Divulgação;		Fontes de receita - Assinaturas no site.		

Fonte: do autor. 2020.

1.1.1 Proposta de valor

No momento da compra da assinatura, o cliente irá responder a um questionário que irá determinar o perfil de seu animal e suas preferências de produtos. A partir destas respostas, a empresa oferecerá um serviço personalizado que levará aos seus consumidores uma maior diversidade de itens, dado que mensalmente serão enviados diferentes produtos e marcas, procurando trazer sempre novidades do mercado a um preço fixo e inferior comparado a soma dos preços unitários dos produtos. Por se tratar de serviço via *e-commerce*, há também maior facilidade de compra e recebimento.

1.1.2 Segmentos de mercado

O foco de segmento de clientes serão as pessoas que possuem animais roedores e aves domésticas, como por exemplo *hamsters*, coelhos, papagaios, calopsitas, entre outros.

1.1.3 Canais de distribuição

Os canais de distribuição utilizados serão: o site para a realização da assinatura; redes sociais para divulgação do serviço e a logística para a entrega rápida e eficiente dos produtos nas casas dos clientes.

1.1.4 Relacionamento com consumidores

O relacionamento com os consumidores será realizado via rede social, com divulgações dos produtos e do serviço prestado, publicações de novidades do mercado, além de dicas de cuidados para com os *pets*. Este relacionamento busca atingir a confiança e fidelidade do cliente. Haverá também um SAC via chat na rede social e no site, procurando atender prontamente aos possíveis problemas que os clientes possam ter. Além disso, serão realizados dois questionários, um no momento da assinatura para auxiliar na identificação do perfil do animal e o outro após recebimento dos produtos, no qual será solicitado o *feedback* que poderá garantir ao cliente um desconto na mensalidade ou um brinde nos próximos meses, caso ele responda.

1.1.5 Fontes de receita

As fontes de receitas ocorrerão por meio das assinaturas realizadas pela plataforma virtual, as quais poderão ser mensais, semestrais ou anuais.

1.1.6 Recursos principais

Para que a empresa atue corretamente, os recursos necessários serão a hospedagem de site e plataforma virtual, para que o cliente tenha uma boa experiência ao realizar a assinatura; profissionais de marketing e comunicação, que auxiliarão na imagem da empresa e no relacionamento com o cliente; financeiro, cuidando de todas as atividades relacionadas a finanças; veterinário para atendimento dos clientes via chat no site e no auxílio das escolhas dos melhores produtos a serem entregues ao cliente; pesquisa de mercado, buscando produtos novos e inovadores que comporão as caixas; e computadores e internet para os funcionários realizarem as atividades diárias.

1.1.7 Atividades principais

As atividades principais exercidas serão pesquisa de produtos para *pets*; gerenciamento de estoque; planejamento logístico; e conteúdo informativo sobre *pets* nas redes sociais, trazendo dicas de cuidados e alimentação.

1.1.8 Parcerias principais

As principais parcerias da Kuti Box serão as empresas parceiras, fabricantes de produtos para *pets*, que irão fornecer seus produtos em troca da divulgação via Kuti Box.

1.1.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos da Kuti Box será composta pela hospedagem e a plataforma do site; transportadora; folha de pagamento, encargos trabalhistas e benefícios para colaboradores; aquisição mensal dos produtos a serem enviados nas caixas; divulgação da empresa; tarifa para pagamentos recorrentes, aqueles realizados via cartão mensalmente; embalagens e ativos da empresa.

1.2 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Diante de uma estimativa de 65,6% de crescimento do mercado para *pets* para o ano de 2020¹ e de 167% no mercado de clube de assinatura², a Kuti Box decidiu criar um clube de assinaturas para os donos de roedores e aves domésticas que buscam variedade, qualidade de serviço e facilidade na compra e recebimento dos produtos.

A Kuti Box traz uma ideia inovadora e atrativa ao mercado atual e após a análise do *Business Model Canvas* o projeto apresenta-se viável, pois através da diferenciação e inovação do negócio a empresa objetiva proporcionar aos donos de roedores e aves domésticas uma experiência nova em relação aos serviços oferecidos atualmente pelo mercado.

¹ E-commerce no Brasil cresce 51% durante pandemia. Disponível em: <https://revistanews.com.br/2020/06/10/e-commerce-no-brasil-cresce-51-durante-pandemia/>. Acessado em 17/08/2020.

² Clubes de assinatura registram crescimento no Brasil. Disponível em: <https://www.diariodolitoral.com.br/brasil/clubes-de-assinatura-registram-crescimento-no-brasil/132785/>. Acessado em 17/08/2020.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Dados gerais do empreendimento

A localização da sede da Kuti Box será na capital de São Paulo, no bairro nomeado Pari. Além do escritório, a sede da empresa comportará o estoque com todos os produtos que serão enviados nas caixas. Os funcionários que terão que se locomover até a empresa serão os responsáveis por fazer o preparo das caixas, sendo o analista de logística o responsável por todos os cuidados dos envios aos assinantes.

2.2 Dados dos empreendedores

Todos os sócios da Kuti Box cursam atualmente o oitavo ciclo de bacharelado em Administração de Empresas na instituição de ensino STRONG ESAGS. Todos atuarão como investidores e conselheiros do negócio.

Alessandra Vespero Euzebio: atualmente atua na área de Controladoria e *Pricing*, e anteriormente atuou profissionalmente na área de Remuneração e Benefícios; com sua experiência na área de pessoas, Alessandra dará suporte ao CEO da empresa em assuntos relacionados ao capital humano da empresa.

Ana Paula Dias Romeu: profissional formada em Economia, possui experiência em gerenciamento de projetos e edições de vídeos, além de ter uma boa desenvoltura em apresentações ao público. Atualmente atua na área de Controles Internos e gestão de riscos de previdência privada. Ana aconselhará na área de Marketing e Propaganda.

Izabelle Godoy Bedim: com facilidade em resolução de problemas, atuou durante anos em eventos e tem experiência para lidar com o público além de uma boa comunicação. Atualmente atua na área de Manutenção e Coordenação em uma empresa de logística ferroviária. Aconselhará o negócio na área de processos, utilizando sua experiência adquirida durante seu estágio.

Matheus Cortez: estagiou dois anos na empresa Marelli, adquirindo vasta experiência em Controladoria e Finanças. Atualmente é sócio de uma empresa de transporte de cargas da família e atua como gerente administrativo, resolvendo problemas complexos de todos os departamentos e adquirindo a responsabilidade pela compra de caminhões. Dará suporte ao financeiro da empresa e aconselhará a área estratégica da Kuti Box.

Michele Myumi Pereira: além de estar cursando bacharel em Administração, Michele é formada em técnico de Gestão Empresarial e possui experiência na área de Qualidade e Consultoria. Tem interesse em seguir na área de planejamento estratégico e financeiro. Dará suporte ao financeiro da empresa e aconselhará a área estratégica da Kuti Box.

2.3 Missão da empresa e valores organizacionais

A missão da Kuti Box é levar aos seus assinantes uma experiência nova todo mês com sua caixinha surpresa, que eles possam conhecer cada vez mais os produtos existentes no mercado para seus *pets* silvestres, assim então saindo de sua zona de conforto.

Sua visão é ser a principal e maior empresa de assinatura para *pets* silvestres.

Os valores da empresa são: proporcionar novas experiências, confiabilidade, qualidade, foco no cliente e inovação.

2.4 Forma jurídica e enquadramento tributário

A empresa Kuti Box será enquadrada, durante os dois anos iniciais, na tributação Simples Nacional – Lei Federal nº 9.317/1996 cujo objetivo é facilitar o recolhimento de contribuições das microempresas e médias empresas; a partir do seu terceiro ano passará a ser enquadrada no Lucro Presumido, dado um faturamento anual acima do limite do Simples Nacional de R\$ 4,8 milhões.

A forma jurídica será a Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, onde a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. Cada um dos cinco sócios terá responsabilidade de 20%.

Para o início das atividades legais, a Kuti Box terá vistoria dos Bombeiros em seu espaço físico. O seu contrato social deverá ser verificado na Prefeitura para posterior inscrição do CNPJ na JUCESP e validação do alvará de funcionamento.

2.5 Capital social e fonte de recursos

A Kuti Box precisará de um montante de R\$ 538.000,00 como Capital Social para dar início às operações da empresa. A Kuti Box conta com cinco sócios que

possuem a mesma quantidade de cotas entre si, 20%, sendo necessária uma contribuição igualitária no valor de R\$ 107.600,00.

O investimento citado será composto pelo capital próprio de cada sócio e os recursos que manterão a operação da Kuti Box virão das assinaturas futuras.

3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

O capítulo 3 irá abordar o estudo do mercado-alvo e dos potenciais clientes da Kuti Box a partir de dados secundários. Também será desenvolvido uma análise do ambiente geral por meio das cinco forças competitivas de Porter, a delimitação da estratégia organizacional e a aplicação real de uma pesquisa de campo que irá trazer dados reais para o negócio.

3.1 Estudo do mercado-alvo

Neste tópico, a partir de dados secundários, será abordado um estudo dos dois principais mercados da empresa Kuti Box: mercado *pet* e de clubes de assinatura.

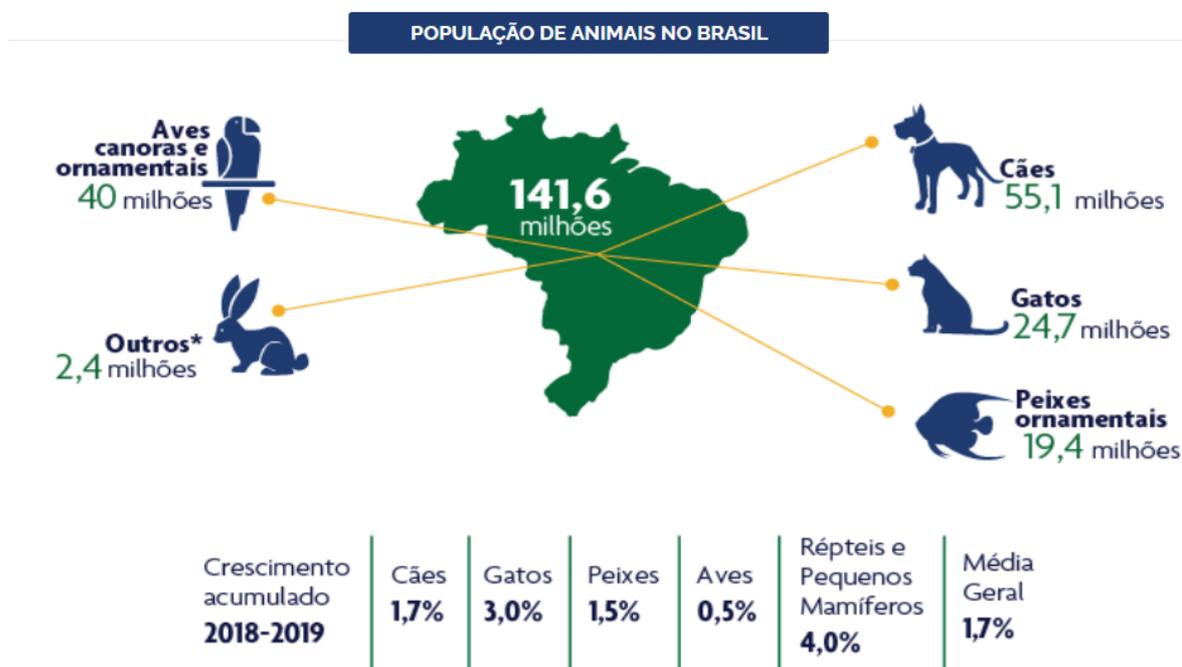
3.1.1 Mercado atual

O mercado *pet* brasileiro cresce ano a ano e os números continuam surpreendendo. A última pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2013, mostrou que 44,3% dos domicílios no Brasil possuíam pelo menos um *pet*.³

Outro estudo realizado no início de 2020 pela Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), indica que a população de animais no Brasil cresceu 1,7% no acumulado dos anos de 2018 e 2019 e alcançou a marca de 141,6 milhões de animais domesticados. A figura 2 apresenta os números dessa pesquisa.

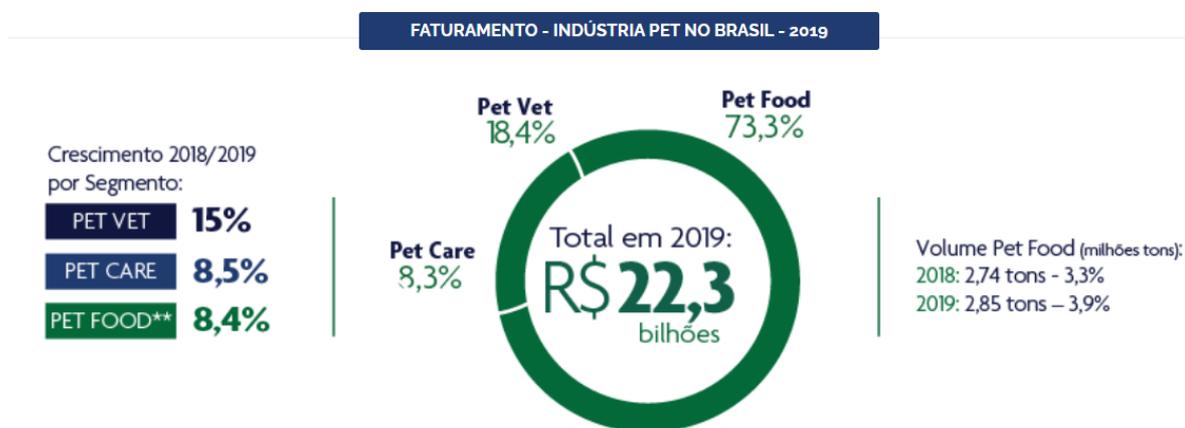
³ Mercado *pet* brasileiro pode faturar até R\$40 bilhões em 2020. Disponível em: <https://www.petsa.com.br/imprensa/releases/mercado-pet-brasileiro-pode-faturar-ate-r-40-bilhoes-em-2020>. Acessado em 03/09/2020.

Figura 2 - População de animais no Brasil em 2019



Fonte: Instituto Pet Brasil. Elaboração: Abinpet. 2019.

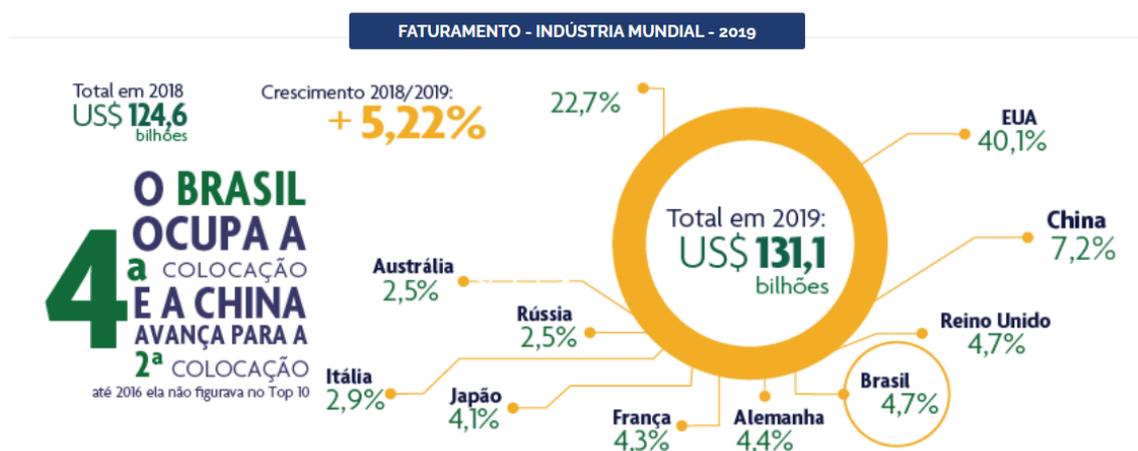
No mesmo estudo realizado pela ABINPET, apresentado na figura 3, é mostrado que o Brasil teve um crescimento médio de 10,6% no faturamento da indústria *pet* no ano de 2019, alcançando o total de 22,3 bilhões de reais que representam 0,3% do PIB nacional.

Figura 3 - Faturamento da indústria *pet* no Brasil em 2019

Fonte: Instituto Pet Brasil. Elaboração: Abinpet. 2019.

No cenário mundial, o Brasil cresceu 5,22% entre os anos de 2018 e 2019 e alcançou a 4ª colocação de faturamento, ficando atrás somente dos Estados Unidos, China e Reino Unido. A figura 4 sumariza esses dados.

Figura 4 - Faturamento da indústria *pet* no mundo em 2019



Fonte: Instituto Pet Brasil. Elaboração: Abinpet. 2019.

Em relação ao mercado de clubes de assinatura, em um estudo realizado pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico e divulgado pela Folha de São Paulo, aponta-se que entre 2014 e 2018 o modelo de planos de assinatura cresceu 167% no Brasil e faturam em média um bilhão de reais anualmente.⁴

Durante a pandemia do Covid-19, ambos os mercados continuaram surpreendendo os investidores. Enquanto outros segmentos enfrentam baixo faturamento e dificuldades de manter seu fluxo de caixa, o mercado *pet* apresentou um crescimento de 65% e empresas de clubes de assinatura aumentaram seu portfólio de assinantes em média de 15%, segundo o mesmo estudo da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico.

3.1.2 Histórico do mercado

A domesticação de animais passou a ser exercida pelo ser humano na era glacial há cerca de 500 mil anos; nessa época, o mais usual era a domesticação de

⁴ Clubes de assinatura ganham mais adeptos durante a quarentena. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/08/clubes-de-assinatura-ganham-mais-adeptos-durante-a-quarentena.shtml>. Acessado em 04/09/2020.

cães para auxiliar nas atividades de guarda e caça. Com o passar do tempo e com a modernização da sociedade, os seres humanos aumentaram seu leque de animais domesticáveis e passaram a buscar bichos para companhia e atenção. Leis federais passaram a ser promulgadas visando a proteção animal e o número de casas sem *pets* é cada dia menor.

Essa maior atenção aos cuidados desses animais rapidamente impactou o faturamento do setor; em 2005, o Brasil faturava anualmente 6,5 bilhões de reais⁵, enquanto em 2019 esse número aumentou para 22,3 bilhões de reais, um aumento significativo de 243%. Enquanto antigamente os animais consumiam somente ração, atualmente as marcas exploram os mais diversos produtos, de brinquedos a roupas ou até mesmo cerveja para animais.

Ao pesquisar sobre o histórico dos clubes de assinatura, encontra-se dados muito mais recentes. Esse tipo de negócio surgiu em 2009 nos Estados Unidos⁶ e rapidamente viralizou entre os *millenials*. A prática chegou no Brasil em 2011 e em 2016 apresentou um grande crescimento no número de assinantes e interessados nesse mercado. Atualmente, existem mais de 350 clubes de assinatura no país, os quais fornecem diversos produtos que movimentam cerca de um bilhão de reais anualmente.

3.1.3 Projeções futuras

Assim como o presente, o futuro para ambos os mercados é muito promissor.

O mercado *pet* consegue aumentar seu faturamento e influência independentemente de fatores externos e econômicos; devido a isso, é esperado que nos próximos anos os números continuem a crescer.

Já o mercado de clube de assinaturas ganhou popularidade durante a quarentena no Brasil e as marcas desse ramo já anunciaram investimentos para aumentarem seus negócios ainda em 2020. A gigante Tag Literária, por exemplo, planeja estender seu comércio para a América Latina em breve, enquanto novatas no

⁵ Histórico do mercado. Disponível em: <https://www.petbr.com.br/cons13.asp>. Acessado em 04/09/2020.

⁶ Histórico do Mercado dos Clubes de Assinatura no Brasil. Disponível em: <https://www.clubesdeassinatura.com.br/single-post/2017/05/31/Hist%C3%B3rico-do-Mercado-dos-Clubes-de-Assinatura-no-Brasil>. Acessado em 04/09/2020

ramo mantém os planos de ampliar seu portfólio de clientes⁷.

3.1.4 Tendências de mercado

Ambos os mercados de assinatura e *pet* são tendenciosos a crescer de acordo com as novidades do mercado.

Em 2018, no Brasil, o segmento natural-sustentável ganhou muita força e hoje influencia muitos outros mercados. São tendências para 2021 e para o futuro o surgimento de marcas naturais e veganas para *pets*; roupas para animais com origem sintética; clubes de assinaturas para produtos naturais; e outros segmentos similares buscando a melhor qualidade de vida e a preservação do meio ambiente. Ainda não há planos da Kuti Box adentrar nesses mercados, mas o impacto dessa tendência na oferta de produtos e serviços será visível.

O mundo da moda também é um mercado que nunca esfria. Os mercados *pet* e clube de assinatura tendem a atingir esse público com roupas e coleiras de grife para animais; esmalte para unhas de *pets*; clubes de assinatura para roupas de grife; e outros segmentos similares que busquem estilo e design.

3.2 Estudo dos clientes

Através de dados secundários, a empresa Kuti Box fez uma análise de seu público-alvo e seu potencial mercado consumidor. Essas informações servirão de alicerce ao estudo de viabilidade operacional e mercadológica que serão aprofundados nos próximos capítulos.

3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes

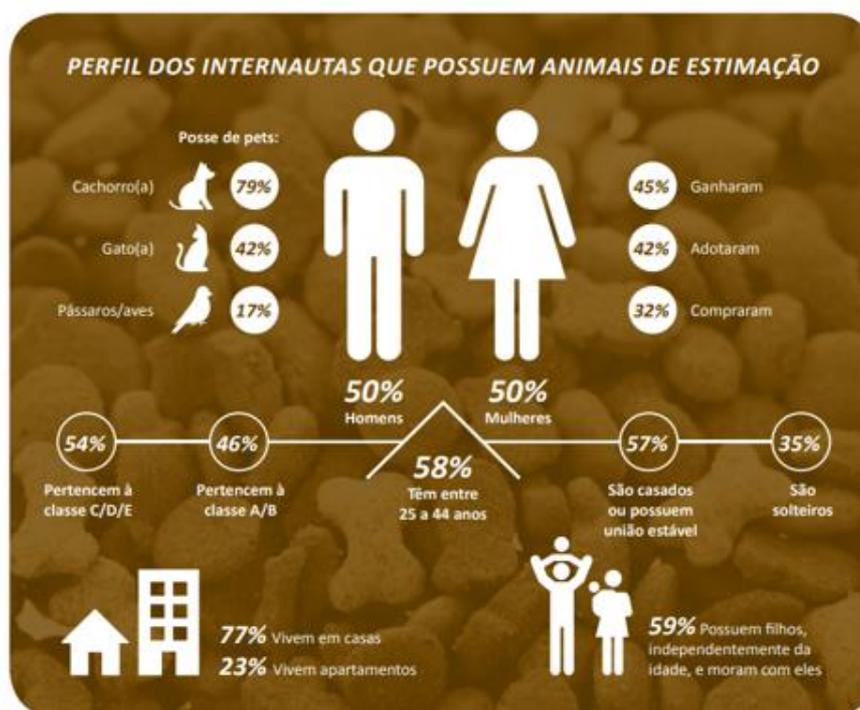
Uma pesquisa realizada pelo SPC Brasil e o CNDL em 2017⁸, apresentada na figura 5, mostra o perfil das pessoas que possuem animais de estimação. Destas 58% tem entre 25 e 44 anos, a grande parte vivem em casas (77%) e a grande maioria tem filhos (59%).

⁷ Clubes de assinatura ganham mais adeptos durante a quarentena. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/08/clubes-de-assinatura-ganham-mais-adeptos-durante-a-quarentena.shtml>. Acessado em 04/09/2020.

⁸ Mercado De Consumo Pet. Disponível em: https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2017/09/Analise_Mercado_Pet_Setembro_2017.pdf. Acessado em 05/09/2020.

Estas informações ajudam a empresa a compreender que o público-alvo da Kuti Box será composto por pessoas com o seguinte perfil: adultas, com filhos e que vivem em casas.

Figura 5 - Perfil dos clientes que possuem animais de estimação



Fonte: SPC Brasil. Elaboração: SPC Brasil. 2017

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

É fundamental que, ao pensar sobre os clientes, a empresa tenha conhecimento sobre os motivos que levam o consumo, quais são os estágios que o cliente pode passar, até que tome a decisão de consumir seu produto ou serviço.

Este é o principal modelo de Kotler e Keller. Para eles, o consumidor passa por cinco etapas, sendo elas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Estágio 1 – Reconhecimento do problema ou da necessidade: comparado com o mercado de produtos para cães e gatos, a diversidade de produtos para roedores e aves é perceptivelmente menor. Conforme mostrado no tópico 3.1.1, o Brasil possui um grande mercado de donos de aves e roedores, e por essa razão a Kuti Box surgiu

com o objetivo de trazer mensalmente aos clientes, produtos de diferentes estilos e marcas para que o consumidor tenha acessos aos mais variados produtos, os quais nem sabia que existia, uma vez que este mercado não possui tanta divulgação como o mercado para cachorro e gato.

Estágio 2 – Busca de informação: a divulgação da nova caixinha de assinatura da Kuti Box será feita por meio das plataformas digitais mais acessadas atualmente; desta forma, os donos de *pet* que estiverem procurando novos produtos para seu animal, encontrarão facilmente o serviço da Kuti Box.

Estágio 3 - Avaliação das alternativas: a avaliação das alternativas é a fase em que o cliente irá ponderar as alternativas que ele possui e quais serão suas opções. É a fase que leva mais tempo e a que precisa de mais atenção. Pensando na empresa Kuti Box, nesta fase deve-se mostrar os benefícios que o cliente terá ao assinar a caixinha, como por exemplo, ter contato com diferentes marcas de petiscos e outros produtos os quais aumentarão seu leque de opções e a facilidade de receber mensalmente em casa produtos para seu bichinho. Além disso, vale lembrar que atualmente não há no mercado um clube de assinatura voltado ao público que possui roedores e/ou aves.

Estágio 4 - Decisão de Compra: após sua decisão, o consumidor fará sua assinatura da caixa Kuti Box pelo site oficial e responderá um questionário no qual dirá qual a espécie do seu animalzinho e quais as características dele, para que nossos analistas possam traçar o perfil do animal; a partir disso, os produtos serão selecionados e incluídos na caixa do mês. Com a assinatura da caixinha Kuti Box, o consumidor terá um leque maior de opções para oferecer ao seu bichinho, fazendo-o viver uma experiência única e interessante.

Estágio 5 – Comportamento pós-compra: a fidelização do cliente é algo primordial para a empresa, além de que quanto maior o tempo de assinatura, maior a oportunidade de o consumidor viver uma experiência nova todo mês. É importante que durante o mês, a empresa mande recados para os assinantes, instigando assim a curiosidade deles em saber o que virá na sua caixinha do mês seguinte. Manter um contato com seus clientes é essencial, e sendo de uma maneira informal, desenvolve a impressão de maior proximidade entre a empresa e o cliente.

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

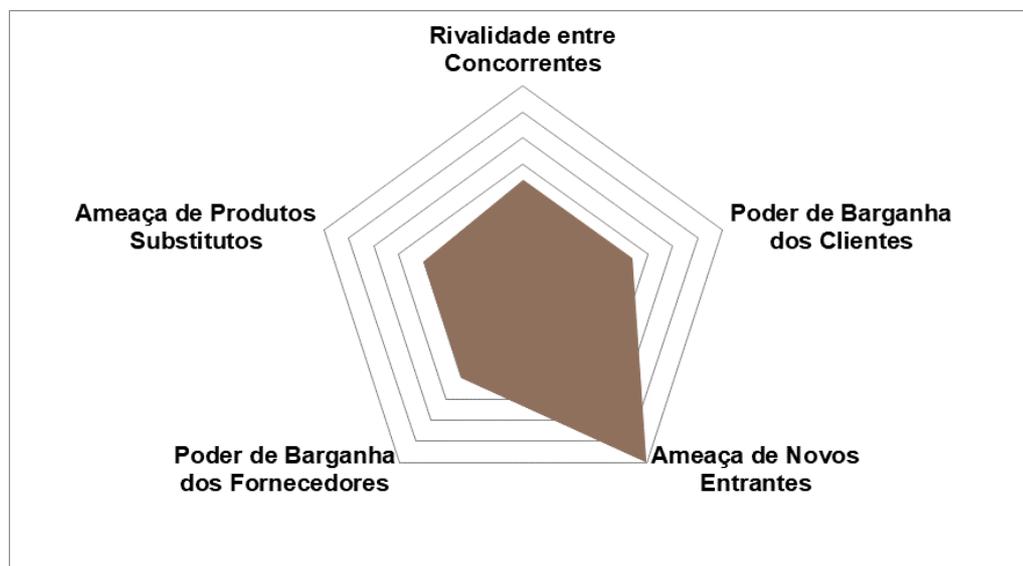
Em 1979, Michael Porter lançou o modelo de análise do ambiente competitivo conhecido como “As 5 Forças Competitivas de Porter”.

As 5 forças de Porter são os grupos de fatores que afetam a atratividade de um determinado segmento, assumindo maior influência na determinação dos fatores de concorrência.

Esta análise é muito útil para determinar se o novo empreendimento é oportuno, podendo também ser aplicada para empresas já estabelecidas.

Para realizar a análise das 5 forças de Porter da Kuti Box, a empresa utilizou a ferramenta disponibilizada pela Voitto. O modelo trata-se de uma planilha em que são classificadas cada uma das forças com questões que determinam o grau de intensidade de cada uma. O resultado desse modelo é apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – As cinco forças de Porter da empresa Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

Com o gráfico elaborado, é possível concluir que a Kuti Box possui a ameaça de novos entrantes no mercado, porém as demais forças não se mostram ameaçadoras e a empresa pode-se usar delas como um benefício. A explicação do gráfico se dará na sequência.

3.3.1 *Estudo dos concorrentes*

A concorrência impacta de forma concreta a lucratividade, sendo um fator determinante na competitividade. Os fatores relevantes na análise da concorrência incluem quantidade de concorrentes, distribuição das fatias de mercado, preço e marketing.

O mercado de clube de assinatura para roedores e aves ainda não foi explorado pelas empresas. Em pesquisa, foi localizado apenas as empresas PetLove e MeuHam e ambas possuem operações diferentes da Kuti Box: a empresa PetLove é uma loja virtual de artigos para todos os tipos de *pets* e oferece uma opção de assinatura mensal que garante ao cliente descontos selecionados e frete grátis em todas as compras; enquanto a MeuHam surgiu sendo um clube de assinaturas para roedores, porém hoje abandonou as atividades para focar na venda direta de produtos para esse tipo de animal.

O poder de mercado destes concorrentes é relativamente baixo, visto que a operacionalização dessas marcas foge do proposto pela Kuti Box.

3.3.2 *Estudo dos fornecedores*

Os fornecedores querem receber mais e entregar menos. Quanto mais poder, mais influência eles exercem sobre o preço e, desta forma, achatando os lucros. Entre os fatores que determinam este poder, o impacto dos insumos sobre preços e diferenciação é um dos mais importantes; também é possível citar diferença entre oferta e demanda de insumos, disponibilidade de fornecedores alternativos, preços e prazos.

A proposta da Kuti Box é possuir um portfólio de produtos variados, tendo muitos fornecedores, com um alto volume de compras no mesmo pedido, aumentando o poder de barganha.

Os produtos serão alterados mensalmente, fazendo com que se tenha maior liberdade de escolha de fornecedores.

Além disso, é pretendido ter-se a aquisição de produtos por meio de permutas ou abaixo do valor de mercado, isso poderá ocorrer devido as parceiras que serão firmadas entre a Kuti Box e alguns fornecedores que se utilizaram das caixinhas para terem maior divulgação de seus produtos.

3.3.3 *Estudo da barganha dos consumidores*

A Kuti Box terá uma quantidade média de clientes, com os quais terão contato através da plataforma virtual e das redes sociais.

Visto que as caixas terão preços de assinatura tabelados, não haverá barganha dos consumidores para variação de preço.

Portanto, haverá um grau médio de fidelização dos assinantes da Kuti Box. O sistema de clubes de assinatura apresenta certa frequência na renovação do rol de clientes, porém o contato direto e corriqueiro da empresa com seus clientes, assim como o envio de brindes nas caixinhas e o atendimento online e gratuito do veterinário serão meios de aumentar a fidelização dos assinantes Kuti Box.

3.3.4 *Estudo de novos entrantes*

Há muitas empresas novas entrando no mercado de clube de assinatura para *pets*, porém, até o momento, nenhuma especificamente para roedores e aves como a Kuti Box, por isso esse é o ponto de maior atenção da empresa.

As barreiras de entrada nesse segmento são baixas: os investimentos iniciais, o acesso a informações e o marketing digital não exigem grandes esforços dos investidores, assim como não há restrições governamentais e jurídicas e o acesso aos canais de distribuições, transportes e fornecedores.

Porém, o maior desafio de um sistema de clube de assinatura, e a maior causa do fracasso de empresas nesse ramo, é a dificuldade na fidelização dos clientes e a alta renovação do rol de assinantes. Muitos clientes tendem a se tornar assinantes por um período de tempo e depois cancelam o serviço, impactando na operacionalização da empresa. A Kuti Box, por ser a pioneira nesse nicho, irá compreender 100% dos clientes deste mercado, portanto sua estratégia deve ser voltada à fidelização desses clientes para não possuir altos prejuízos quando os novos entrantes chegarem à concorrência.

3.3.5 *Estudos de substitutos*

Pode-se considerar como substitutos do negócio da Kuti Box os *petshops* em geral, que já possuem muitas empresas estabelecidas no mercado e movimentam um enorme capital anualmente; porém esses *petshops* não contam com a mesma praticidade e exclusividade que a Kuti Box oferece.

A Kuti Box oferecerá um serviço de alta qualidade a um preço justo ao seu cliente. Atualmente, não há serviços no mercado que tenham o mesmo objetivo de atuação. O risco de substituição da Kuti Box pelos tradicionais *petshops* é baixo, visto que a empresa surgiu objetivando suprir a falta de variedade de produtos que essas lojas não oferecem.

3.4 Pesquisa de campo

Segundo Kotler e Keller, 2006:

Antes de monitorar um ambiente de marketing em constante mudança, os profissionais de marketing precisam adquirir conhecimentos específicos sobre seu mercado. Bons profissionais de marketing cercam-se de informações para interpretar o desempenho passado e para planejar atividades futuras. Eles precisam de informações oportunas, precisas e práticas sobre os consumidores, os concorrentes e suas marcas. Precisam também tomar, da melhor maneira possível, decisões táticas no curto prazo e decisões estratégicas no longo prazo. Em geral, descobrir a visão do consumidor e entender suas implicações no marketing leva ao lançamento bem-sucedido de um produto ou impulsiona o crescimento de uma marca (KOTLER; KELLER, 2006, p. 98).

Complementando essa explicação, Kotler e Keller afirmam que uma pesquisa de marketing deve ser desenvolvida em cinco etapas, mostradas na figura 6.

Figura 6 - As cinco etapas para elaboração da pesquisa de marketing



Fonte: Adaptado pelo autor de Kotler; Keller, 2006, p.100.

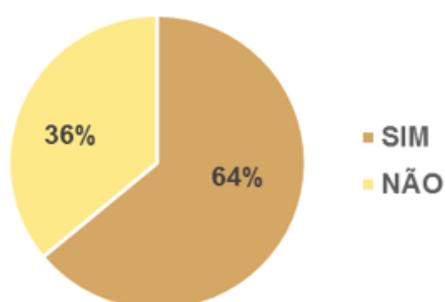
Tomando-se como base a teoria apresentada, na primeira etapa a Kuti Box definiu como objetivo da pesquisa, entender quem é o cliente e aquilo que ele busca

para seu bichinho. Na etapa seguinte, desenvolvimento do plano de pesquisa, houve uma segregação da pesquisa em duas seções; a primeira buscou entender o tamanho do mercado para os animais que serão o foco da Kuti Box (aves e roedores) e a segunda teve como objetivo entender algumas questões como: quais animais o cliente possui, quantas vezes ele faz compras para seu animal e quanto gasta em média com ele, quais produtos ele tem dificuldade em achar, se ele teria interesse no serviço de clube de assinatura e caso a resposta fosse positiva, qual seria o valor justo para o produto em questão.

A etapa três, coleta de dados, aconteceu entre os dias 03 e 06 de setembro de 2020 por meio de um formulário no *Google Forms* divulgado pelo WhatsApp, Facebook e Instagram para todos os perfis de pessoas, o qual obteve um total de 211 respostas; nessa etapa não houve qualquer tipo de filtro em relação ao público que iria responder o formulário – os participantes foram pessoas de todos os gêneros e idades, independentes de serem donos de *pets* ou não. As etapas quatro, análise das informações, e cinco, apresentação dos resultados, serão exibidas a seguir.

Os dados apresentados no gráfico 2 mostram que, em uma amostra de 211 pessoas, 64% têm aves e/ou roedores. Unindo essa informação com as informações secundárias de crescimento do mercado *pet* e de clube de assinaturas, pode-se concluir que o mercado é atraente.

Gráfico 2 – Pessoas que possuem aves e/ou roedores



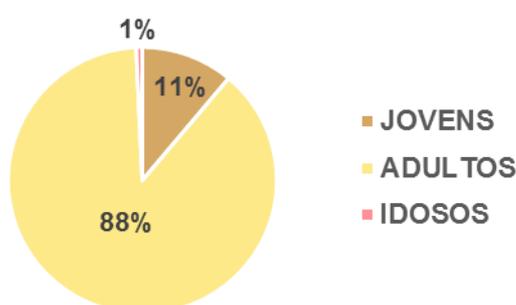
Fonte: do autor. 2020.

Como já mencionado, a pesquisa foi dividida em duas seções: se a pessoa respondesse “Sim” à pergunta “Você tem roedores e/ou aves?”, ela tinha acesso a seção dois da pesquisa, a qual fazia perguntas relacionadas ao seu bichinho. Essa seção recebeu ao todo 135 respostas, cujas análises serão apresentadas a seguir.

Os gráficos 3, 4, 5 e 6 apresentam informações referentes a idade, gênero e redes sociais mais utilizadas. Estas informações servirão de guia para Kuti Box durante a elaboração do marketing e das propagandas, que serão direcionadas às características fortes dos clientes.

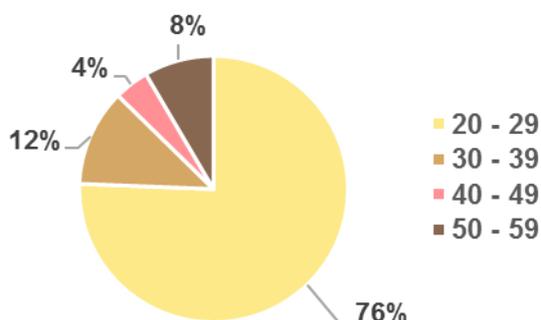
O gráfico 3 apresenta os clientes da Kuti Box divididos nas três principais faixas etárias, jovens (menores de 19 anos), adultos (entre 20 e 59 anos) e idosos (acima de 60 anos). Considerando que o maior público são adultos (88%), decidiu-se abrir ainda mais a informação (gráfico 4), a fim de se compreender de fato qual é o maior público da Kuti Box, dessa forma pode-se trabalhar um marketing mais adequado a este grupo.

Gráfico 3 - Faixas etárias



Fonte: do autor. 2020.

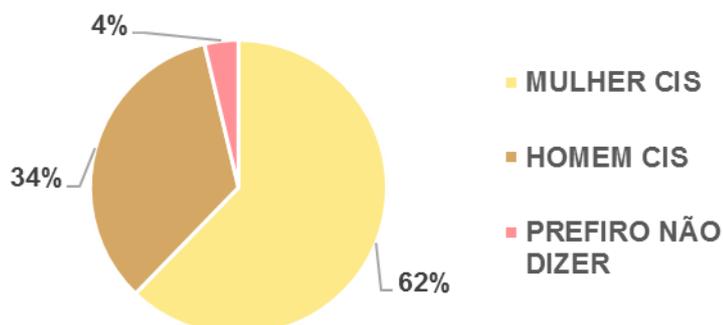
Gráfico 4 - Público adulto dividido em faixas de dez anos



Fonte: do autor. 2020.

O gráfico 5 apresenta o público da Kuti Box dividido por gênero e pode-se observar que a maior parte são Mulheres Cis (62%). Essa informação, assim como a idade, auxilia nas decisões do marketing da empresa.

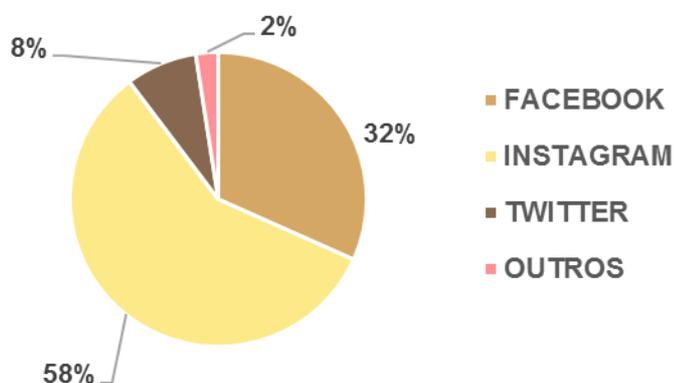
Gráfico 5 - Gêneros



Fonte: do autor. 2020.

Ainda pensando em informações que auxiliam na estratégia do marketing da Kuti Box tem-se o gráfico 6, que mostra a preferência do público pela rede social Instagram (58%), a qual será o principal meio de divulgação e contato com o público da empresa.

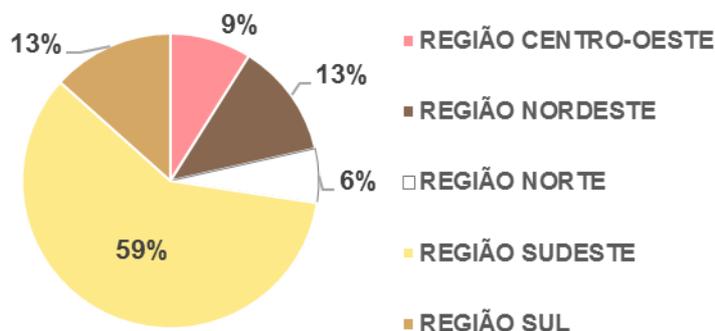
Gráfico 6 - Redes sociais



Fonte: do autor. 2020.

A fim de auxiliar nas futuras decisões estratégicas relacionadas à logística, foi perguntado em qual região brasileira os prováveis clientes moram. Esse resultado irá ajudar a Kuti Box a determinar qual região é a mais interessante de iniciar suas atividades, assim como tomar decisões de transportadoras com maior embasamento. Como observado no gráfico 7, a maioria vive no sudeste (59%).

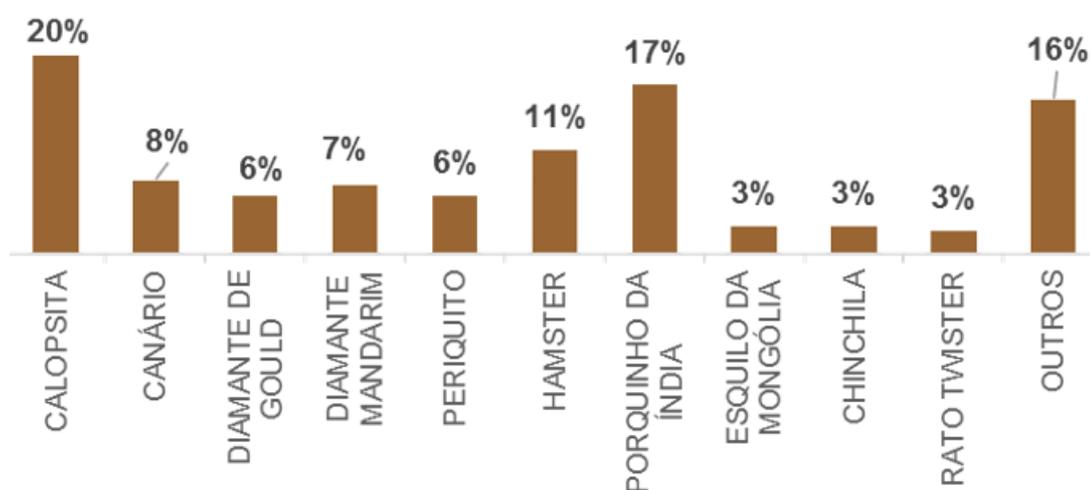
Gráfico 7 - Regiões



Fonte: do autor. 2020.

Tendo o intuito de compreender ainda mais o público da Kuti Box, também foram feitas perguntas relacionadas a que animal os clientes possuem, a quantidade de vezes que o cliente compra produtos para seu *pet* tendo como base o último mês e quanto em média é gasto nestas compras. As informações apresentadas no gráfico 8 ajudam a compreender em quais produtos a empresa deve ter um foco maior e uma quantidade maior disponível, no caso aqui produtos para calopsitas (20%) e porquinho da Índia (17%).

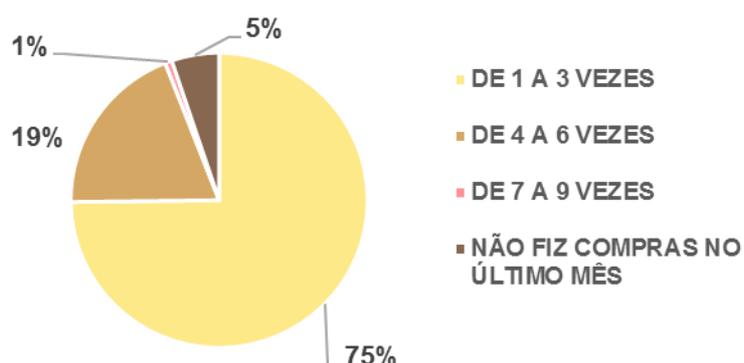
Gráfico 8 - Animais que os clientes possuem



Fonte: do autor. 2020.

A viabilidade do produto, box mensal com itens diversos para aves e/ou roedores, mostra-se interessante ao público uma vez que esse faz de 1 a 3 compras no mês (75%), conforme apresentado no gráfico 9; desta forma o produto oferecido pela Kuti Box cumpriria a necessidade do cliente, sem que o mesmo precise sair de casa ou ter o trabalho de procurar os produtos de forma individual na internet.

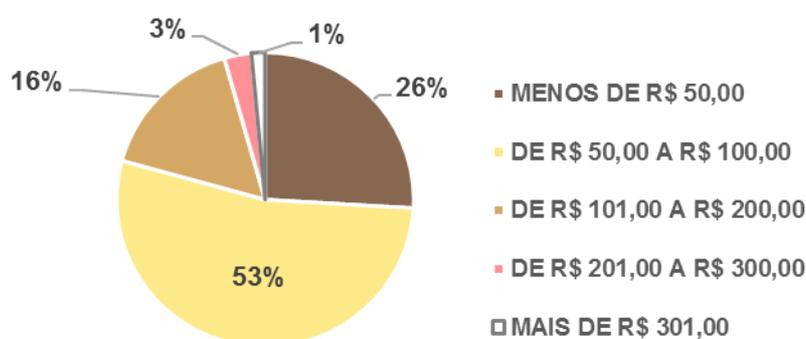
Gráfico 9 - Quantidade de vezes que houve compras no mês anterior



Fonte: do autor. 2020.

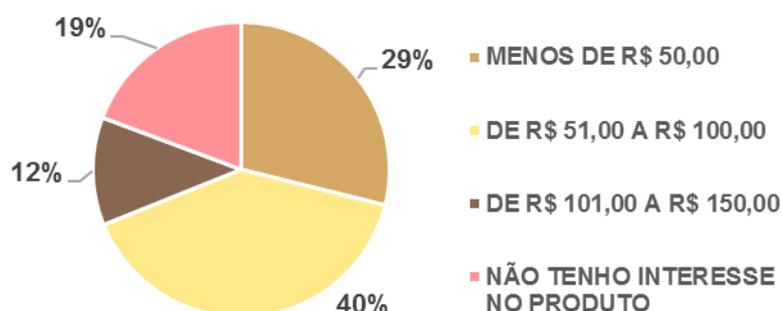
Além disso, conforme visto no gráfico 10, o valor gasto em média com os pets (entre R\$ 51,00 a R\$ 100,00 – 40%), converge com o preço considerado justo (gráfico 11) para o produto da Kuti Box. Isso mostra a empresa que o produto é interessante para o cliente, uma vez que ele receberá tudo que precisa no conforto da sua casa e gastará basicamente o mesmo que já gasta atualmente.

Gráfico 10 - Valor médio de gastos mensais



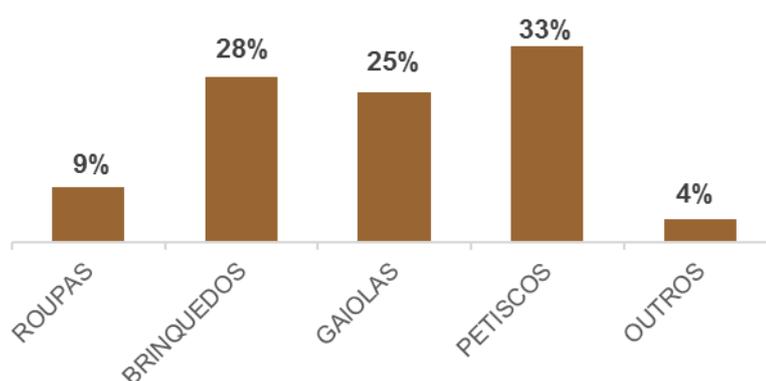
Fonte: do autor. 2020.

Gráfico 11 - Valor considerado justo para o serviço da Kuti Box



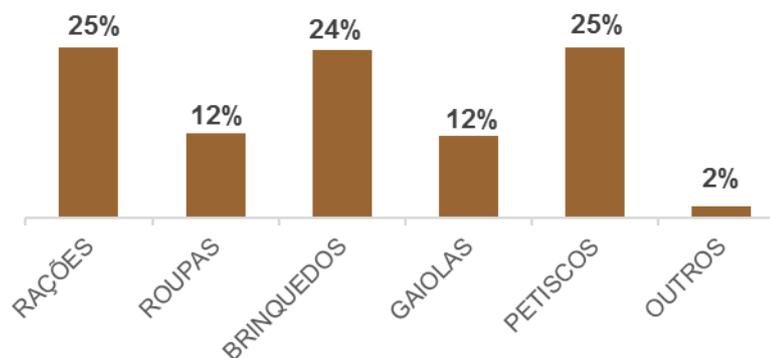
Fonte: do autor. 2020.

Para compreender ainda mais quais produtos seriam melhores para serem fornecidos aos clientes, foram feitas outras duas perguntas. No gráfico 12, buscou-se entender quais produtos os clientes já compram normalmente; e no gráfico 13 apresentou-se os produtos que as pessoas têm mais dificuldade em encontrar variedade. Estas respostas unidas, auxiliam na decisão de quais produtos são os mais indicados para que o cliente tenha sua necessidade suprida.

Gráfico 12 - Produtos que as pessoas compram para seus *pets*

Fonte: do autor. 2020.

Gráfico 13 - Produtos que as pessoas têm dificuldade em encontrar variedade

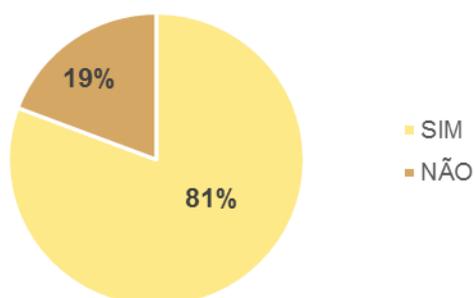


Fonte: do autor. 2020.

Por essa análise, é possível concluir que os produtos mais procurados e adquiridos pelos donos de *pets* são brinquedos e petiscos, e esses mesmos produtos lideram na dificuldade em encontrar variedade. A Kuti Box utilizará dessas informações para compor o conteúdo mensal de suas caixas, buscando priorizar esses produtos que não são encontrados facilmente em *petshops* e lojas similares.

Por fim, confirmando a viabilidade do mercado, foi perguntado se as pessoas teriam interesse no serviço que será oferecido pela Kuti Box. Como pode ser visto no gráfico 14, 81% das pessoas tem interesse no serviço.

Gráfico 14 - Aceitação do serviço pelo mercado



Fonte: do autor. 2020.

O problema da falta da variedade de produtos para aves e roedores foi confirmada com as respostas dessa pesquisa de campo; a proposta e o objetivo da Kuti Box são condizentes com os resultados reais do mercado e por isso mostra-se ser um serviço atraente aos consumidores (ao apresentar aprovação de 81% dos

participantes). Os dados da pesquisa servirão de alicerce para as áreas de marketing e operações, que serão aprofundadas nos capítulos 4 e 5, além de mostrarem que o negócio é viável estrategicamente.

3.5 Delimitação da estratégia organizacional

3.5.1 Vantagem competitiva

De acordo com o Instituto Pet Brasil, a cada ano cresce o número de *pets* nos lares, assim impactando no crescimento de mercado *pet*, tendo uma projeção de faturamento de R\$40 bilhões para o ano de 2020⁹.

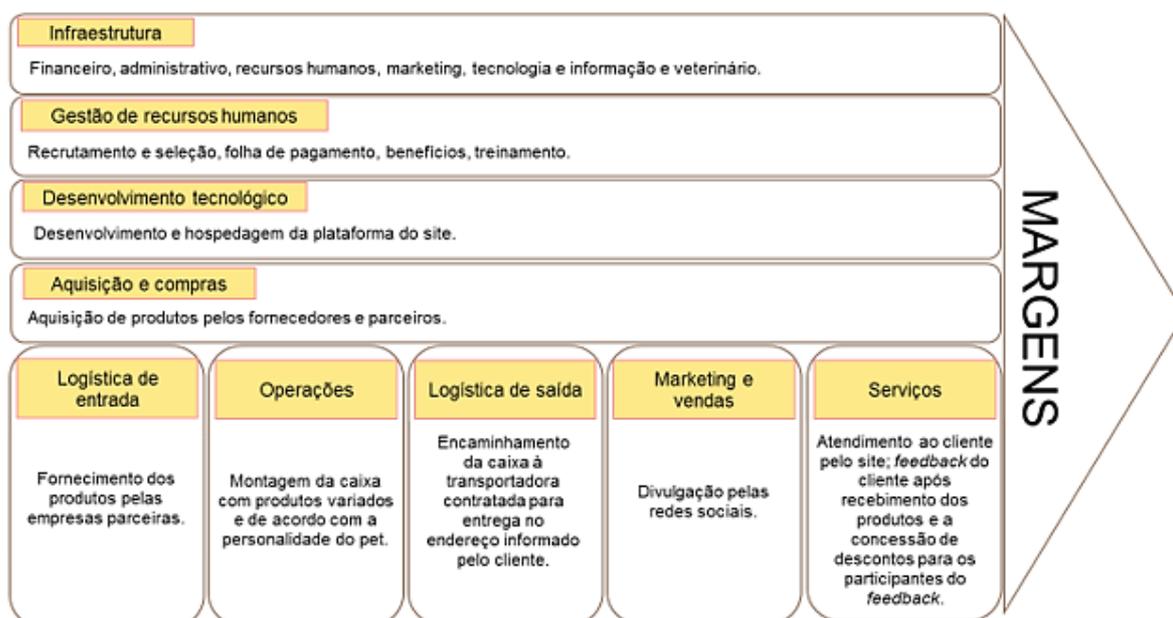
Visando o crescimento no mercado *pet*, a Kuti Box traz uma vantagem competitiva ao focar em um público-alvo pouco explorado pelos concorrentes, os donos de roedores e/ou aves.

Para demonstrar esta vantagem competitiva, é realizada uma análise da empresa a partir de uma ferramenta estratégica criada por Michael Porter em 1985, a cadeia de valor. De acordo com Camargo (2017), a cadeia de valor de Porter é um instrumento essencial para entender as atividades da empresa e a proposta de valor, sendo estruturada pelas atividades primárias e de apoio.

Na Figura 7 é apresentado o modelo da cadeia de valor Porter da empresa Kuti Box, que se destaca nas atividades de operações, devido à montagem personalizada para cada cliente.

⁹ Mercado pet pode faturar até R\$40 bilhões no Brasil em 2020. Disponível em: <<https://www.editorastilo.com.br/mercado-pet-pode-faturar-ate-r-40-bilhoes-no-brasil-em-2020/>>. Acessado em 04 de setembro de 2020.

Figura 7 - Cadeia de valor de Porter da empresa Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

3.5.1.1 Atividades primárias

Logística de entrada: refere-se a compra de matéria prima e o relacionamento com os fornecedores, ou seja, é realizada a compra dos produtos que serão inclusos nas caixas, sendo estes fornecidos pelas empresas parceiras ou comprados diretamente de fornecedores. O recebimento das mercadorias será realizado no CD da empresa, onde serão montadas as caixas na etapa de “operações”:

Operações: envolve a montagem da caixa, que será personalizada com o logo da empresa, e com diversos produtos relacionados com o perfil de cada *pet*.

Logística de saída: envolve as atividades relacionadas a entrega do produto para o cliente, ou seja, a caixa será encaminhada à transportadora contratada para a entrega no endereço fornecido pelo cliente.

Marketing e vendas: refere-se as atividades realizadas para atração do cliente. A empresa Kuti Box investirá na atração e captação de clientes a partir de divulgações em redes sociais.

Serviços: atividade relacionada a pós-compra do produto. Neste caso, será realizado atendimento do cliente diretamente pelo site e o cliente enviará um *feedback* da experiência, assim ganhando desconto nas próximas compras.

3.5.1.2 Atividades de apoio

Infraestrutura: será composta pelas áreas de finanças, administrativo, recursos humanos, marketing, tecnologia da informação e veterinária.

Gestão de recursos humanos: envolverá atividades gerais de recursos humanos, como treinamento, recrutamento e seleção, benefícios e remuneração.

Desenvolvimento tecnológico: as atividades envolvidas serão o constante desenvolvimento e hospedagem da plataforma do site para melhor experiência do cliente.

Aquisição e compras: para manter a operação da empresa, será necessário realizar a aquisição de produtos, que serão enviados aos clientes, de fornecedores e parceiros.

3.5.2 BSC

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, é um sistema de gestão estratégica que tem como objetivo “traduzir a missão/visão e a estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros” (Martins; Guindani; Sertek, p.117), de modo que sejam equilibrados e desenvolvidos a partir de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Na tabela 1 é apresentado o *Balanced Scorecard* da empresa Kuti Box.

Tabela 1 - *Balanced Scorecard* da empresa Kuti Box

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Financeiro	Aumento de receita	Aumento de 10% anual	Índice de lucratividade	Maior investimento na divulgação do produto
	Aumento de lucro	Aumento de 10% anual	Índice de lucratividade	Diminuir custos e aumentar as vendas
Processos internos	Redução de estoque	10% dos produtos podem permanecer no estoque	Prazo médio de estoque	Orçar a quantidade de vendas no período
	Padronização de processos	50% dos processos padronizados no semestre	Índice de produtividade	Automatização de processos; treinamentos aos colaboradores
Clientes	Aumento da satisfação do cliente	Aumento de 80% da satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Realização de <i>feedback</i> pós-compra; melhorar nos pontos insatisfatórios apontados pelo cliente
	Consolidação da marca	Melhorar o <i>Market Share</i> em 20%	Índice <i>Market Share</i>	Investimento em marketing e inovação; melhorar relacionamento com o cliente
	Aumento de clientes fiéis	Aumento de 30% anual	Índice de fidelização dos clientes	Melhorar o relacionamento com o cliente; proporcionar uma boa experiência
Aprendizagem e crescimento	Aumento da satisfação dos colaboradores	Aumento de 80% anual	Índice de satisfação interna	Ambiente de trabalho flexível; realização de <i>feedbacks</i>
	Investimento em treinamentos	100% dos funcionários treinados	Índice de treinamentos realizados	Desenvolver treinamentos para os colaboradores das diversas ocupações na empresa

Fonte: do autor. 2020.

3.5.2.1 *Perspectiva financeira*

Índice de lucratividade: este índice será utilizado no acompanhamento da receita e lucros, mostrando o quanto a empresa obteve de faturamento em determinado período.

3.5.2.2 *Perspectiva processos internos*

Prazo médio de estoque: calcula quanto tempo os produtos ficam parados no estoque, assim auxiliando no orçamento da quantidade de compra de produtos e na quantidade de vendas de determinado período.

Índice de produtividade: este indicador mensura os resultados entregados pela equipe de colaboradores, analisando a eficiência da entrega e a quantidade de recursos utilizados, sendo possível identificar falhas na operação e a rápida solução de problemas. Na Kuti Box, a produtividade e a qualidade do serviço desempenhado pelos colaboradores serão medidas pela avaliação de desempenho 360°, que será explicada no capítulo 6.

3.5.2.3 Perspectiva clientes

Índice de satisfação do cliente (CSAT): este indicador avaliará o quão satisfeitos os clientes estão após experiência completa com a empresa; através de um *feedback* mensal, os clientes avaliarão os produtos recebidos, a entrega e a qualidade do atendimento Kuti Box em notas de zero a cinco e essa nota será levada em consideração para as decisões estratégicas da marca.

Índice de fidelização dos clientes: este indicador irá informar o quanto e por quanto tempo um mesmo cliente continuará comprando os produtos com a empresa. A cada mês, será realizado um levantamento da base de clientes ativos e o número de cancelamentos de assinaturas – essa relação será de extrema importância para as decisões de marketing e de fidelização do cliente.

3.5.2.4 Perspectiva aprendizagem e crescimento

Índice de satisfação interna: este índice irá mensurar o nível de satisfação dos colaboradores que trabalham na empresa a partir da realização de uma avaliação interna de 360°.

Índice de treinamentos realizados: este indicador irá informar a quantidade de colaboradores que participaram de treinamentos da empresa, assim tendo uma visão geral dos processos realizados.

3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

A Kuti Box surgiu com o propósito de preencher uma lacuna vazia no mercado atual, que não conta com um serviço especializado em animais roedores e aves. Seu serviço será realizado através de uma assinatura que garantirá mensalmente ao cliente produtos novos e diferenciados para os animais citados.

O mercado *pet* apresenta crescimento constante nos últimos anos e o mercado

de clubes de assinatura está vivendo seu momento de “explosão” de novas ideias. A análise dos clientes apresenta maior facilidade do comércio entre adultos e famílias com crianças, o que pôde ser confirmado na pesquisa de campo. A pesquisa também apresentou dados que sustentam a análise de que o serviço da empresa será bem recebido no mercado e os donos destes animais estariam dispostos a pagar pelo serviço. As barreiras para o início do negócio são quase nulas, devendo se preocupar somente com os novos entrantes.

Dentro do viés estratégico, a Kuti Box se apresenta como um projeto inovador e viável. Seu funcionamento trará um benefício aos seus clientes e para os sócios poderá trazer um ótimo retorno financeiro.

4. VIABILIDADE OPERACIONAL

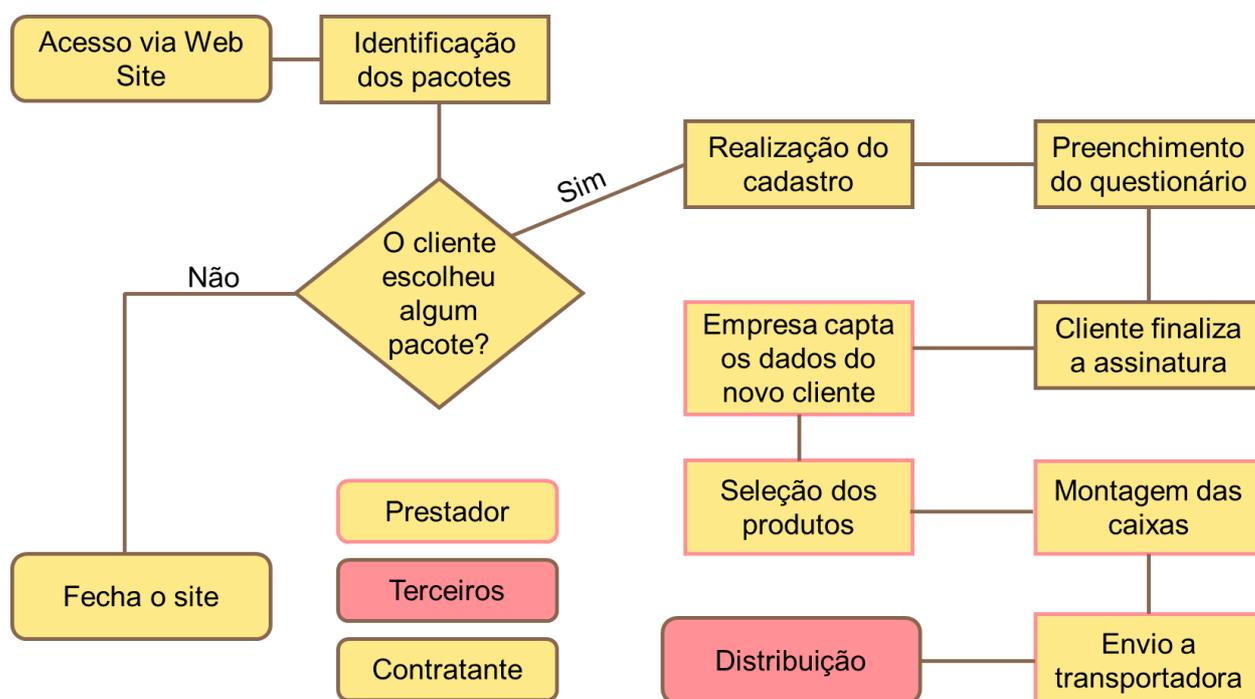
4.1 Plano operacional

O objetivo do capítulo 4 é demonstrar informações referentes aos processos operacionais da empresa.

4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

Este tópico trata sobre o fluxograma, cujo objetivo é demonstrar o processo operacional da empresa Kuti Box. A figura 8 apresenta o processo da assinatura da caixa até sua distribuição.

Figura 8 - Fluxograma da empresa Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

Na primeira etapa o cliente busca pelo site oficial da empresa Kuti Box. Em uma interface fácil de ser compreendida, é feita a escolha do plano desejado e em seguida o cadastro é realizado. Após o cadastro é necessário que um questionário seja preenchido e nele deve-se citar todas as características e preferências de produtos, e o mais importante, a espécie do animal. Por fim, é feita a finalização da assinatura.

Após a finalização da assinatura, a empresa Kuti Box recebe em seu sistema o novo cadastro e armazena em seu banco de dados todas as características que

devem ser analisadas para traçar o perfil do animal.

A montagem das caixas é feita baseada neste perfil e é armazenada. Quando a data da distribuição se aproxima, a empresa envia as caixas para que a transportadora possa realizar a distribuição.

4.1.2 Máquinas e equipamentos necessários para produção

Como já fora citado anteriormente no capítulo 1, a Kuti Box é uma empresa de serviços e nela são oferecidas as caixas de assinatura para aves e/ou roedores. Levando este fato em consideração, o principal equipamento necessário para que a empresa funcione são os computadores e todo seu conjunto de teclado e mouse, pois são os responsáveis por permitir que todos os colaboradores da empresa, independentemente de sua área responsável, possam acessar ao *software* que mantém todos os dados dos clientes, além de também permitir que seja realizado o monitoramento do site, podendo controlar qualquer tipo de instabilidade do servidor.

O estoque da empresa é composto por um conjunto de 10 porta *pallets*, responsáveis por comportar e organizar todos os produtos enviados nas caixas, junto também das caixinhas personalizadas, os papéis que revestem o interior das caixas, as etiquetas de identificação e as embalagens protetoras. Todos estes materiais serão suportados e locomovidos por *pallets* de madeira, específicos para estoque.

Pensando nas máquinas, a principal a ser utilizada é a empilhadeira, responsável por fazer a movimentação das mercadorias e as caixinhas no estoque, mantendo-as seguras e bem localizadas nos porta *pallets*.

- Desenvolvimento da plataforma.

O passo inicial da empresa Kuti Box é o desenvolvimento da plataforma. Uma vasta pesquisa deve ser iniciada, buscando a melhor hospedagem do site, junto ao melhor domínio. Os valores detalhados de cada ação serão citados no tópico 4.2.

- Serviços.

A empresa escolhida para o desenvolvimento da plataforma junto a hospedagem VPS do site é a LocaWeb. Ela atinge a todas as expectativas e atende a todas as exigências da Kuti Box, como por exemplo: domínio do site incluso ao pacote de desenvolvimento, páginas ilimitadas permitindo liberdade de criação, cálculo do frete junto ao site, meio de pagamento e e-mails personalizados. O sistema ERP utilizado pela empresa Kuti Box é de responsabilidade da Bling, especializada

em sistemas ERP para sites online.

Na interface do site, o cliente encontrará o local onde ele pode realizar seu cadastro. Neste momento, o cliente informará seu nome, data de nascimento, documentos, endereço, e por fim, cadastrará um cartão de crédito que será utilizado para fazer a cobrança online. Após estes passos, ele cadastra um e-mail e uma senha. Por este cadastro o cliente poderá fazer seu login e acompanhar o andamento de sua caixa, que a cada passo (desde a montagem até a entrega) será atualizado de maneira automática.

A cobrança online da empresa é feita pela plataforma integrada ao site Yapay, responsável por armazenar os dados dos cartões cadastrados e realizar a cobrança mensal dos assinantes.

Com a caixa já em mãos, o cliente fará o *login* no site para informar sua opinião sobre a entrega, informando se foi satisfatória e dentro do prazo estabelecido ou se excedeu a data limite estipulada pela empresa. Cada produto presente na caixa enviada contém um breve questionário sobre a opinião do assinante referente aquele determinado produto/marca. O prazo para responder a este questionário é até as próximas duas entregas, tempo suficiente para que o tutor do animal possa analisar o produto e identificar se ele foi satisfatório ou não para seu *pet* e fornecer seu *feedback*.

4.1.3 *Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.*

Considerando o fato de a natureza da empresa ser online, as assinaturas podem ser realizadas pelo site durante as 24 horas do dia, 7 dias por semana. Os colaboradores da Kuti Box, responsáveis pela gestão, controle, monitoramento, recebimento dos produtos e montagem das caixas, irão trabalhar em horário comercial: das 7:00 AM até as 16:40 PM, durante 5 dias por semana, sendo o regime de contratação presencial ou *home-office*.

Para a montagem das caixas, foi estimado o tempo médio de 20 segundos para o colaborador envolver os produtos em papel seda, colocar dentro da caixinha e lacrar com fita adesiva; portanto, em um dia de trabalho é possível produzir 1.620 caixas e ao final do mês aproximadamente 32.400 caixas (considerando um mês com 20 dias úteis). O envio para a casa do assinante será responsabilidade da transportadora contratada, que deverá informar ao cliente o prazo de entrega.

4.1.4 Principais fornecedores

Os produtos enviados nas caixinhas são provenientes de parceiros que se dispõem a fornecer seus produtos para que por intermédio da empresa Kuti Box, haja divulgação da marca/produto para muitos consumidores. Porém há uma parcela dos produtos que serão adquiridos em empresas como a AtacaPet, especializada em produtos atacado para *pets*. Estes produtos serão adquiridos pensando em atingir com exatidão o perfil dos assinantes.

As caixas a serem utilizadas para a montagem serão adquiridas pela loja online Multi Caixas Net, também os responsáveis pelo design que será atualizado mensalmente. As medidas escolhidas das caixas foram 28cm x 18cm x 9cm, tamanho ideal para os produtos a serem enviados. Um exemplo das caixas é apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Exemplo ilustrativo das caixas Kuti Box



Fonte: MultiCaixasNet, 2020.

O segundo fornecedor a ser citado é a loja online Embalagem Fácil, fornecendo as embalagens plastificadas de segurança, para que o cliente receba sua caixa em segurança e tranquilidade. As etiquetas de identificação são disponibilizadas via o site de vendas online Mercado Livre.

Além do exterior das caixas, o interior também tem relevância. Pensando nisso a empresa decidiu por revestir a caixa em um papel de seda comum que é fornecido por papelarias, como por exemplo, a Kalunga.

4.1.5 Plano logístico e de distribuição

A Kuti Box será uma empresa onde tudo é feito via web. A assinatura e o modo de pagamento são decididos no mesmo momento em que o cliente decide se juntar à empresa e passar a fazer parte do time de assinantes das caixinhas Kuti Box. Em seu cadastro será informado o endereço onde a caixinha deve ser entregue e nosso parceiro de distribuição Loggi se responsabilizará por todo trajeto até que ela esteja entregue e segura.

A escolha da distribuidora Loggi se deu pelo fato de ela ser uma das empresas mais tecnológicas e garantidas para este tipo de *e-commerce*. A Loggi informa ao cliente exatamente onde o entregador está e permite que ele faça um acompanhamento online da entrega por um link que a distribuidora gera e o envia via e-mail ou sms. Sendo assim, o cliente pode ter um controle maior sobre seu tempo e garantir que alguém possa receber a caixa por ele caso ele não possa.

Os envios das caixas serão iniciados a partir da penúltima semana do mês com um prazo de entrega até a primeira semana do mês seguinte. Todas as caixas serão reservadas no estoque da empresa, de lá elas são enviadas aos carros de distribuição e a partir daí a empresa Loggi entra em ação. O plano logístico que a empresa irá adotar realizará a entrega por municípios, iniciando as entregas pelos que são mais próximos da matriz da empresa.

4.2 Estimativa de gastos

Na tabela 2, calcula-se o valor exato de cada caixa somando todos os insumos utilizados. Foi considerado um valor fictício de R\$ 10,00 em produtos por cada caixa enviada, pois a empresa terá parceiros que forneceram seus produtos, porém estima-se que nem todos os produtos serão provenientes de parcerias.

Tabela 2 – Custo por caixa

Custo Por Caixa				
Produto	Quantidade	Valor	Valor/Quantidade	Soma dos custos
Caixa	1.000	R\$ 4.590,00	R\$ 4,59	R\$ 21,73
Embalagem	1.000	R\$ 110,10	R\$ 0,11	
Papel Seda	100	R\$ 11,70	R\$ 0,12	
Etiqueta	40.000	R\$ 459,00	R\$ 0,01	
Produto Enviado	-	R\$ 10,00	R\$ 10,00	
Distribuidora	2.897	R\$ 20.000,00	R\$ 6,90	

Fonte: do autor. 2020.

Os gastos com o desenvolvimento do site e todos os seus insumos necessários como a hospedagem e o sistema ERP, responsável por armazenar todos os dados dos assinantes da empresa, é representado na tabela 3.

Tabela 3 - Custo com plataforma

Plataforma				
Serviço	Fornecedor	Valor	Cobrança	Total/Ano
Desenvolvedor do site	LocaWeb	R\$ 39,90	Mensal	R\$ 478,80
Hospedagem e domínio do site	LocaWeb	R\$ 79,90	Mensal	R\$ 958,80
Sistema ERP	Bling	R\$ 100,00	Mensal	R\$ 1.200,00
			TOTAL	R\$ 2.637,60

Fonte: do autor. 2020.

Os ativos fixos da empresa Kuti Box incluem as empilhadeiras e ativos que compõem os estoques até o *mouse pad* utilizado por todos os colaboradores da empresa. Dividiu-se a aquisição dos computadores e notebooks, pois alguns colaboradores que não necessitam se locomover até a empresa irão se manter em *homeoffice*, e todos os aparelhos necessários para que eles possam ingressar sua jornada será disponibilizado pela empresa. Essas informações são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 - Ativos fixos

Ativos Fixos			
Equipamento	Valor	Unidade	Total
Empilhadeira	R\$ 28.800,00	1	R\$ 28.800,00
Porta Pallets	R\$ 1.577,26	2	R\$ 3.154,52
Porta Pallet Comp.	R\$ 1.106,99	8	R\$ 8.855,92
Pallets de madeira	R\$ 24,00	50	R\$ 1.200,00
Computadores	R\$ 3.879,00	3	R\$ 11.637,00

Notebook	R\$ 1.976,90	6	R\$ 11.861,40
Mouse sem fio	R\$ 36,90	6	R\$ 221,40
MousePad	R\$ 12,00	9	R\$ 108,00
Impressora Térm.	R\$ 809,10	2	R\$ 1.618,20
Mesa de escritório	R\$ 296,28	3	R\$ 888,84
Cadeira de escritório	R\$ 249,00	4	R\$ 996,00

TOTAL	R\$ 69.341,28
--------------	----------------------

Fonte: do autor. 2020.

Por fim, é apresentado abaixo na tabela 5 os custos operacionais da empresa. Os valores da energia elétrica e internet foram calculados com acréscimo de 10% a cada ano, e o valor dos aluguéis levou-se em consideração um contrato de 24 meses, mantendo-se o mesmo valor durante dois anos.

Tabela 5 - Custos operacionais

CUSTOS OPERACIONAIS					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel Sede Kuti Box	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 64.900,00
Energia Elétrica	R\$ 3.487,00	R\$ 3.835,70	R\$ 4.219,27	R\$ 4.641,20	R\$ 5.105,32
Internet	R\$ 1.560,00	R\$ 1.716,00	R\$ 1.887,60	R\$ 2.076,36	R\$ 2.284,00
Caixas Personalizadas	R\$ 13.770,00	R\$ 96.390,00	R\$ 307.530,00	R\$ 688.500,00	R\$ 1.298.970,00
Embalagens Protetoras	R\$ 330,30	R\$ 2.312,10	R\$ 7.376,70	R\$ 16.515,00	R\$ 31.158,30
Etiquetas	R\$ 459,00	R\$ 0,00	R\$ 918,00	R\$ 1.836,00	R\$ 3.213,00
Papel de Seda	R\$ 339,30	R\$ 2.445,30	R\$ 7.827,30	R\$ 17.573,40	R\$ 33.040,80
Produtos	R\$ 28.970,00	R\$ 208.920,00	R\$ 668.820,00	R\$ 1.501.680,00	R\$ 2.824.460,00
Distribuidora	R\$ 20.000,00	R\$ 144.231,96	R\$ 461.732,83	R\$ 1.036.713,84	R\$ 1.949.920,61
Plataforma	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60
	R\$ 125.553,20	R\$ 516.488,66	R\$ 1.521.949,30	R\$ 3.331.173,40	R\$ 6.215.689,62

Fonte: do autor. 2020.

4.3. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

Após analisar todos os pontos citados nos capítulos anteriores, a Kuti Box conclui que o projeto é viável, pois é uma novidade no mercado e traz uma proposta que instiga a curiosidade dos clientes e causa surpresa. A escolha dos melhores parceiros é de suma importância para uma melhor eficácia do negócio e para atingir os objetivos estipulados pela empresa.

5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 Plano de Marketing

Neste capítulo será apresentado o plano de marketing da Kuti Box tendo-se como base o Mix de Marketing criado por Jerome McCarthy e difundido por Philip Kotler, também conhecido como os 4 P's, a saber: Produto, Preço, Praça e Promoção.

5.1.1 Produtos e Serviços

O serviço a ser oferecido pela Kuti Box tem como objetivo suprir a necessidade por novidades advinda do público que possui roedores e/ou aves em casa.

Para conseguir cumprir essa necessidade, a Kuti Box irá vender um clube de assinatura mensal que será composto por uma caixa contendo 5 produtos que serão escolhidos de acordo com as características específicas do *pet*.

As características do *pet* serão informadas quando o cliente, ao fazer o cadastro na loja, responder a um questionário sobre seu bichinho; essas informações auxiliarão a empresa a elaborar uma caixa que irá suprir as necessidades do cliente.

O questionário citado será composto por algumas questões estratégicas que irão detalhar à empresa o tipo de animal que o cliente possui; algumas destas perguntas serão: “qual tipo de animal você possui?”; “qual é a idade do seu animal?”; “seu animal possui alguma doença?”; “qual tipo de ração você dá ao seu bichinho?”; entre outras. A união dessas respostas irá fornecer um perfil do animal e desta forma a Kuti Box poderá oferecer um produto mais adequado ao *pet*.

Serão disponibilizados três tipos de plano, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Planos que serão oferecidos pela Kuti Box

TIPO DE PLANO	FORMA DE PAGAMENTO
Mensal	Cartão de Crédito
Semestral	
Anual	

Fonte: do autor. 2020.

5.1.2 MVP

Para que a Kuti Box entenda a real aceitação do produto no mercado, será

desenvolvido um MVP, *Minimum Viable Product*, em português Produto Mínimo Viável.

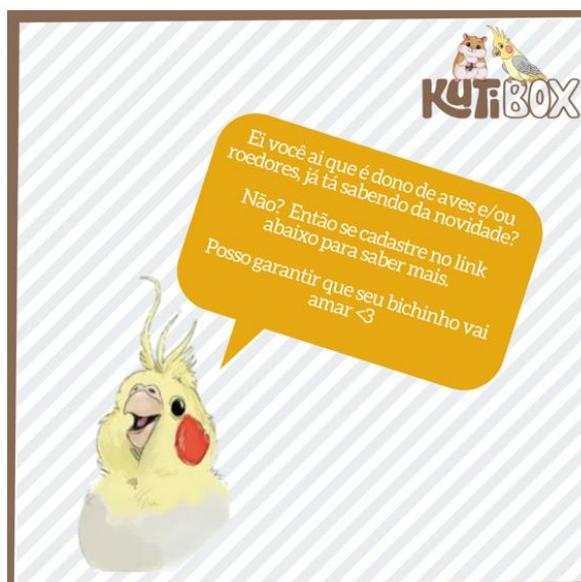
Esse MVP começará com um marketing de divulgação, figura 10, o qual terá como objetivo instigar a curiosidade do consumidor que será atraído a clicar em um link que o direcionará para uma *Landing Page*, também conhecida como página de conversão.

Esta página, que ficará disponível por um período determinado, irá conter informações sobre o produto da Kuti Box, como: quantidade e quais itens terão dentro da caixa e faixa de valor. Além disso, terá também uma promoção de 10% de desconto no primeiro mês para os 40 primeiros que fizerem seu cadastro. A figura 11 apresenta uma ideia de uma página de conversão.

O marketing de divulgação unido a promoção para os 40 primeiros que fizerem o cadastro, irão ajudar a Kuti Box na decisão de continuar ou não com a empresa. Se por acaso houver bem mais do que 40 cadastros no site, significa que as pessoas gostam da ideia e do produto, porém, se não chegar nem a 40 cadastros significa que a ideia não foi aceita pelo mercado.

Por fim, nesta etapa do MVP, todos aqueles que fizerem seu cadastro irão receber o produto e irão fazer o pagamento por boleto bancário. Após o teste e a criação do site, aqueles que permanecerem na assinatura irão pagar por cartão de crédito.

Figura 10 - Modelo de marketing de divulgação da Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

Figura 11 - Modelo de *Landing Page*


Sejam bem-vindos a Kuti Box, nós somos uma empresa de clube de assinatura focada em produtos para aves e roedores.

Se você tem um desses bichinhos, junte-se a nós e faça seu amiguinho ainda mais feliz.

COMO FUNCIONA?

Assim que você fizer o seu cadastro, iremos mandar para sua casa uma caixinha com 5 produtos especiais para o seu bichinho. Esses produtos poderão ser rações, petiscos, brinquedos, roupinhas e por ai vai, todo mês você terá produtos de diferentes tipos e marcas, aumentando dessa forma o leque de opções para o seu animalzinho.

QUAL É O VALOR?

Temos três planos disponíveis, você pode escolher aquele que melhor se encaixe em seu orçamento.

PLANO	VALOR
Mensal	R\$ 75,90
Semestral	R\$ 70,90
Anual	R\$ 55,90

QUERO SABER MAIS!

Caso você queira saber mais sobre o nosso produto, pode entrar em contato conosco pelas nossas redes sociais.



EU QUERO UMA CAIXINHA !!

Para isso basta preencher o formulário abaixo que em breve entraremos em contato com você!

OBS: OS 40 PRIMEIROS QUE SE CADASTRAREM TERÃO UM DESCONTO DE 10% NO PRIMEIRO MÊS DE ASSINATURA.

NOME:

TELEFONE:

E-MAIL:

EU TENHO:

AVES ROEDORES OS DOIS

CADASTRAR

Fonte: do autor. 2020.

5.1.3 Preço

Uma das características do mercado de clube de assinaturas é o pagamento recorrente. Esses pagamentos ocorrem de forma automática normalmente por cartão de crédito. A grande maioria das empresas que utilizam este tipo de pagamento acabam criando planos, geralmente mensais, anuais e semestrais, oferecendo desta forma mais opções ao cliente, o qual escolhe o plano que faz mais sentido em seu orçamento.

Pensando em ter um preço bom e atrativo e mais de uma opção para atingir a um número maior de clientes, a Kuti Box irá trabalhar com três tipos de planos: mensal, semestral e anual. Os preços de cada um estão definidos na tabela 7.

Tabela 7 - Preços e Planos

PLANO	VALOR
Mensal	R\$ 75,90
Semestral	R\$ 70,90
Anual	R\$ 55,90

Fonte: do autor. 2020.

Vale destacar que a técnica de diminuir o preço conforme a pessoa fica mais tempo na assinatura, ajuda no processo de fidelização do cliente, uma vez que ele tende a optar pelo plano mais barato ficando assim mais tempo com a empresa.

Este tempo a mais, auxilia na cativação do cliente, mostrando para ele o real valor do produto que ele está adquirindo. Além disso, de acordo com o gráfico 11, apresentado no capítulo 3, referente a pesquisa de mercado realizada, o preço adotado pela Kuti Box está dentro do que o público acha justo para o produto.

Além da definição do preço foi definido também o preço da multa caso a pessoa encerre os contratos semestrais ou anuais antes da data de vencimento, esses valores podem ser vistos na tabela 8.

Tabela 8 - Valor do cancelamento

PLANO	VALOR
Semestral	R\$ 142,00
Anual	R\$ 224,00

Fonte: do autor. 2020.

5.1.4 Promoção

A Kuti Box é uma empresa virtual que vende clube de assinatura; esse modelo de empresa precisa ter um marketing forte para conseguir envolver o cliente e fazer com que ele se sinta confortável com a empresa e seja fiel a ela. Por ser estreante neste tipo de produto, a Kuti Box possui uma vantagem, pois irá captar 100% do market-share nesse momento inicial antes da aparição de concorrentes, porém essa vantagem não pode se tornar uma zona de conforto, por este motivo o trabalho com redes sociais como: Instagram, Facebook e Youtube serão utilizados de forma intensa

pela empresa.

Intensificando ainda mais essa decisão, nota-se que ultimamente o marketing digital vem crescendo e conforme a pesquisa “Tendências para o Marketing”¹⁰, as marcas investiram 20% mais em campanhas contendo influenciadores digitais que é um dos canais possíveis dentro do vasto mundo da internet.

Conciliando as informações apresentadas até então com o gráfico 6 da pesquisa de campo, mostrada no capítulo 3, onde é possível verificar que 58% das pessoas utilizam a rede social Instagram, a Kuti Box decidiu criar promoções com uma linguagem mais próxima do consumidor, conforme figuras 12 e 13, as quais procurarão se envolver com essa linguagem virtual, fazendo o público se sentir “amigo” da empresa.

As campanhas serão divulgadas em todas as redes sociais e, além disso, a empresa irá focar em parcerias com marcas de produtos e influenciadores digitais.

Figura 12 - Modelo de Promoção 1



Fonte: do autor. 2020.

¹⁰ "Apesar de polêmicas, marcas investiram em influenciadores 20% a mais na pandemia". Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/apesar-de-polemicas-com-influenciadores-marcas-investem-no-nicho-20-mais/>. Acessado em 04/09/2020.

Figura 13 - Modelo de Promoção 2

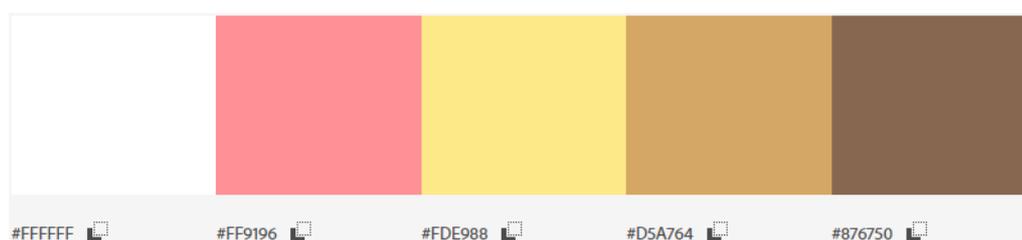


Fonte: do autor. 2020.

5.1.5 Gestão da marca

Seguindo a psicologia das cores¹¹, a Kuti Box optou por trabalhar com tons amarelos e com o marrom, conforme a paleta de cores mostrada na figura 14. De um lado, o amarelo traz uma ideia de otimismo e acolhimento, além de chamar a atenção do público que vê a marca, e do outro o marrom traz a ideia de confiabilidade e conforto, lembrando também a natureza.

Figura 14 - Paleta de Cores Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

Essas cores atreladas ao desenho dos animais que são o foco da empresa, uma calopsita representando as aves e um hamster representando os roedores, mostra logo de cara o que a Kuti Box deseja passar para seu consumidor final.

¹¹ Psicologia das cores. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/psicologia-das-cores/>>. Acessado em 08/09/2020.

Além disso, o nome da empresa também foi pensado de acordo com o produto que será oferecido, Kuti é uma forma abreviada de escrever *cute*, palavra inglesa que significa fofo e representa bem os bichinhos com os quais a empresa irá trabalhar, e Box, também de origem inglesa, significa caixa. Todos esses itens somados formam o logo apresentado na figura 15.

Figura 15 – Logo Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

5.1.6 Posicionamento da marca

De acordo com as estratégias genéricas de Porter apresentadas na figura 16, a empresa pode optar por seguir em três tipos de estratégias: Diferenciação, Liderança em Custo ou Enfoque.

Figura 16 - Estratégias Genéricas

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA EM CUSTO
	Apenas um segmento	ENFOQUE	

Fonte: do autor. 2020.

Dentre as três possibilidades, a Kuti Box irá trabalhar com a estratégia de enfoque. Essa estratégia trabalha com a ideia de focar em um determinado nicho de mercado buscando atender da melhor maneira possível esse público específico. Essa ideia de atender um público específico da melhor maneira é justamente a ideia da Kuti Box, onde o público-alvo são os donos de aves e/ou roedores, os quais acabam não tendo muita atenção no mercado *pet* como um todo.

5.2 Previsão e mensuração da demanda

5.2.1 Demanda corrente e futura

A fim de se elaborar uma demanda mais próxima da realidade para a Kuti Box, foi preciso realizar quatro tipos de cálculos sendo eles: estimativa do número de acessos, do número de assinantes, número de cancelamentos e número de assinantes ativos. O modo como foram realizados os cálculos e seus respectivos resultados serão apresentados abaixo.

A base para todos os cálculos teve início com a estimativa do número de acessos, apresentada na tabela 9. Esta estimativa é muito importante, pois apresenta a quantidade de pessoas esperadas que irão acessar o site, elas ainda não são efetivamente clientes da empresa, mas poderão se tornar, por isso é importante ter um marketing ativo que cativa esses clientes fazendo-os querer assinar um plano.

Para a elaboração desse cálculo foi considerado as seguintes premissas:

- Para o número de acessos de janeiro 2021, foi considerado 5% do menor número de acessos do site da Box Petiko durante os meses de fevereiro a julho de 2020¹² (78.533). Essa premissa foi utilizada, pois a Box Petiko é uma das pioneiras em box para *pets*, logo seu número de acessos foi considerado uma boa referência para a Kuti Box. A escolha de 5% ao invés do número inteiro ocorreu tendo como base os seguintes fatos: o mercado da Box Petiko é maior que o da Kuti Box, pois só trabalham com cachorros e gatos e a empresa já está a mais tempo no mercado, sendo desta forma mais conhecida; e
- A partir do número de janeiro de 2021, aumentou-se 1,36% todos os meses até dezembro de 2025. Esta porcentagem, transformada em

¹² Site Checker. Disponível em: <https://sitechecker.pro/app/main/traffic-checker-land>

taxa mensal, é referente ao crescimento de 17,6% anual no mercado de pagamentos recorrentes¹³ o qual será usado nos planos da Kuti Box.

Tabela 9 - Estimativa do número de acessos

ESTIMATIVA DE NÚMERO DE ACESSOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
JANEIRO	785	924	1.086	1.277	1.502
FEVEREIRO	796	936	1.101	1.295	1.523
MARÇO	807	949	1.116	1.312	1.543
ABRIL	818	962	1.131	1.330	1.564
MAIO	829	975	1.146	1.348	1.585
JUNHO	840	988	1.162	1.367	1.607
JULHO	852	1.002	1.178	1.385	1.629
AGOSTO	863	1.015	1.194	1.404	1.651
SETEMBRO	875	1.029	1.210	1.423	1.674
OUTUBRO	887	1.043	1.227	1.442	1.696
NOVEMBRO	899	1.057	1.243	1.462	1.719
DEZEMBRO	911	1.072	1.260	1.482	1.743

Fonte: do autor. 2020.

Partindo do número de acessos, foi calculado o número de novos assinantes por mês, tabela 10, o qual usou a fórmula: Número de acessos X Taxa de conversão.

A taxa de conversão no primeiro ano é igual a 5%, este número foi considerado bom para a empresa uma vez que no primeiro ano ela ainda estará fazendo um marketing intenso de divulgação para se tornar mais conhecida ao público. A partir de 2022, essa taxa de 5% cresce 8% ao ano, tendo-se como referência a metade da taxa de 17,6% a qual já foi explicada acima, usou-se a metade para que os números não ficassem tão exorbitantes e fora da realidade.

¹³ Clubes de assinatura: insights e números dessa tendência de mercado. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/03/05/clubes-de-assinatura-tendencia/>

Tabela 10 - Estimativa do número de novos assinantes

ESTIMATIVA DO NÚMERO DE NOVOS ASSINANTES					
	2021	2022	2023	2024	2025
JANEIRO	39	209	437	738	1.133
FEVEREIRO	40	212	443	748	1.148
MARÇO	40	214	449	758	1.164
ABRIL	41	217	455	769	1.179
MAIO	41	220	461	779	1.195
JUNHO	42	223	467	790	1.212
JULHO	43	226	473	801	1.228
AGOSTO	43	229	480	811	1.245
SETEMBRO	44	233	486	823	1.262
OUTUBRO	44	236	493	834	1.279
NOVEMBRO	45	239	500	845	1.296
DEZEMBRO	46	242	507	857	1.314

Fonte: do autor. 2020.

Além disso, também foi calculado o número de assinantes no mês, tabela 11, utilizando a fórmula: Número de novos assinantes no mês + Número de assinantes do mês anterior.

Tabela 11 - Estimativa do número de assinantes acumulados

ESTIMATIVA DO NÚMERO DE ASSINANTES NO MÊS					
	2021	2022	2023	2024	2025
JANEIRO	39	717	3.646	9.597	19.544
FEVEREIRO	79	928	4.088	10.345	20.692
MARÇO	119	1.143	4.537	11.104	21.856
ABRIL	160	1.360	4.991	11.872	23.035
MAIO	202	1.580	5.452	12.652	24.230
JUNHO	244	1.804	5.919	13.442	25.442
JULHO	286	2.030	6.393	14.242	26.670
AGOSTO	330	2.260	6.873	15.054	27.915
SETEMBRO	373	2.492	7.359	15.876	29.177
OUTUBRO	418	2.728	7.852	16.710	30.456
NOVEMBRO	463	2.967	8.352	17.555	31.752
DEZEMBRO	508	3.209	8.859	18.411	33.066

Fonte: do autor. 2020.

Além de calcular o número de assinantes, também é importante calcular o número de cancelamentos, afinal este tipo de saída de público é muito comum no tipo de mercado da Kuti Box e pode ocorrer por diversos motivos. Para este cálculo, usou-se a fórmula: Número de assinantes – 10%.

A empresa escolheu 10% para a taxa de cancelamento, pois acredita ser um número máximo que possa haver de desistência, um número maior que este pode acabar prejudicando as operações da Kuti Box e por este motivo 10% seria o máximo

de cancelamentos aceitáveis, números maiores que este precisam de ações diferenciadas de marketing para entender qual é o problema do cliente. O número de cancelamentos está apresentado na tabela 12.

Tabela 12 – Estimativa de número de cancelamentos

ESTIMATIVA DE NÚMERO DE CANCELAMENTOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
JANEIRO	0	72	365	960	1.954
FEVEREIRO	8	93	409	1.035	2.069
MARÇO	12	114	454	1.110	2.186
ABRIL	16	136	499	1.187	2.303
MAIO	20	158	545	1.265	2.423
JUNHO	24	180	592	1.344	2.544
JULHO	29	203	639	1.424	2.667
AGOSTO	33	226	687	1.505	2.792
SETEMBRO	37	249	736	1.588	2.918
OUTUBRO	42	273	785	1.671	3.046
NOVEMBRO	46	297	835	1.755	3.175
DEZEMBRO	51	321	886	1.841	3.307

Fonte: do autor. 2020.

Por fim, calculou-se o número de assinantes ativos, tabela 13, este cálculo utilizou a seguinte fórmula: Número de assinantes no mês – Número de Cancelamentos.

Tabela 13 - Estimativa do número de assinantes ativos

ESTIMATIVA DE NÚMERO DE ASSINANTES ATIVOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
JANEIRO	39	645	3.281	8.637	17.590
FEVEREIRO	71	836	3.679	9.311	18.623
MARÇO	107	1.029	4.083	9.993	19.670
ABRIL	144	1.224	4.492	10.685	20.731
MAIO	182	1.422	4.907	11.386	21.807
JUNHO	219	1.623	5.327	12.097	22.898
JULHO	258	1.827	5.754	12.818	24.003
AGOSTO	297	2.034	6.185	13.548	25.124
SETEMBRO	336	2.243	6.623	14.288	26.259
OUTUBRO	376	2.455	7.067	15.039	27.410
NOVEMBRO	416	2.670	7.517	15.799	28.577
DEZEMBRO	457	2.888	7.973	16.570	29.760

Fonte: do autor. 2020.

5.2.2 Market-share

Por mais que o produto clube de assinatura já exista no mercado, o produto a ser oferecido pela Kuti Box, ofertado a um público específico de aves e/ou roedores, é novo e não tem concorrentes. Sendo assim, o Market-share da empresa será de

100% até o aparecimento da concorrência.

Para que este *market-share* se mantenha alto após o aparecimento da concorrência, é necessário que a Kuti Box trabalhe com foco em fidelizar o cliente, somente a fidelização dele fará com que o *market-share* seja menos afetado a partir do momento em que a concorrência for aparecendo. Essa fidelização ocorrerá por meio de ações de marketing que buscam estar mais próximas dos clientes, como melhorar processos a partir de feedbacks e sempre estar de prontidão para quaisquer dúvidas ou problemas que o cliente possa ter.

5.3 Estimativa de gastos

O mercado de clube de assinaturas precisa de um marketing intenso e ativo para cativar e aproximar cada vez mais clientes, pensando nisso, a Kuti Box terá sua estimativa de gasto divididos em dois momentos: tabela 14, gastos para a campanha de lançamento da marca e tabela 15 gastos mensais para a continuidade do marketing.

Tabela 14 - Valores para campanha de lançamento

ITENS	VALORES
E-mail Marketing e assinaturas	R\$ 330,00
Vídeos e apresentações institucionais	R\$ 1.500,00
Redes Sociais (Impulsionamentos, envolvimento com a publicação e desenvolvimento de artes)	R\$ 4.000,00
Influenciadores	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 10.830,00

Fonte: do autor. 2020.

Tabela 15 - Valores para o marketing mensal

ITENS	VALORES
Redes Sociais (Impulsionamentos, envolvimento com a publicação e desenvolvimento de artes)	R\$ 1.800,00
Influenciadores	R\$ 3.500,00
TOTAL	R\$ 5.300,00

Fonte: do autor. 2020

5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

Após toda a análise do mix de marketing, definição de preços, estimativa de demanda e custos, a Kuti Box conclui que as estratégias criadas com o objetivo de trazer lealdade por parte do público-alvo da empresa, são viáveis para uma atuação no mercado. Deste modo, tendo como base todo o material apresentado ao longo do capítulo, a empresa tem viabilidade mercadológica.

6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

No capítulo 6 será abordado o capital humano da empresa Kuti Box, explorando as áreas de remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, assim como o impacto financeiro envolvidos nos encargos trabalhistas.

6.1 Projeção de colaboradores

A projeção de colaboradores da Kuti Box foi elaborada considerando o fluxo operacional e as necessidades organizacionais da empresa.

6.1.1 Atividades

Para o ideal funcionamento de todas as atividades da empresa, a Kuti Box irá necessitar das atividades descritas na tabela 16.

Tabela 16 - Descrição de atividades

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Cargo	Descrição
CEO	Responsável por coordenar todas as áreas e atuar como líder para todos os colaboradores; tomador de decisões e planejador estratégico da empresa.
Assistente administrativo	Responsável pelos processos de recrutamento e seleção; administração de pessoal; coordenação da avaliação de desempenho trimestral; controle de pagamentos recebidos e a receber; cobrança de devedores; concessão de descontos mediante solicitação do marketing; pagamentos a fornecedores; análise de viabilidade de campanhas/projetos; identificação de melhorias no setor contábil/financeiro.
Analista de TI	Desenvolvimento de ferramentas, automações e banco de dados para as áreas internas; controle do budget de equipamentos de TI; atendimento de informática aos funcionários; contato diário com o fornecedor do site para acompanhamento de funcionamento e sugestão de melhorias.
Analista de Marketing	Responsável por todo o relacionamento com cliente; irá responder às dúvidas dos clientes enviadas pelo site e pelas redes sociais da empresa; criação de publicações nas redes sociais; envio mensal da pesquisa de pós-vendas aos clientes; trabalhos de divulgação e captação de clientes; trabalhos e análises para fidelização dos clientes.

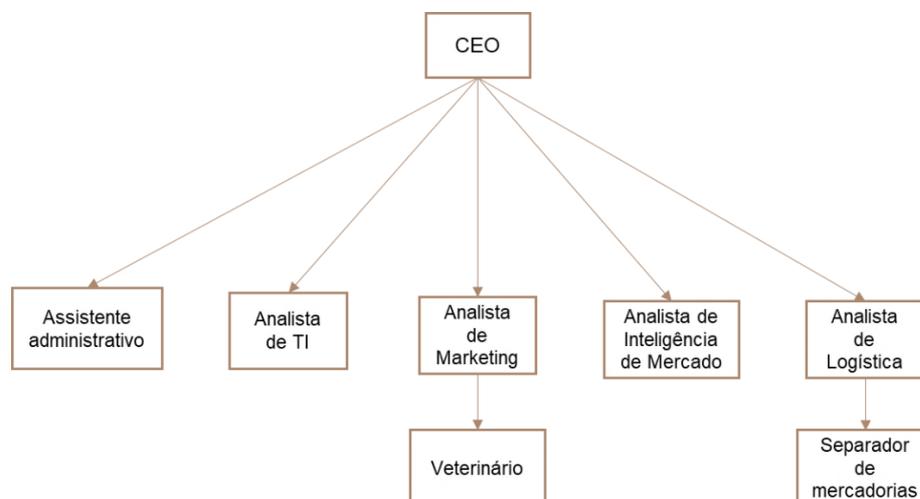
Analista de Inteligência de Mercado	Responsável por estudar o mercado pet e a concorrência; trazer novidades e parcerias com marcas de produtos; elaborar, coletar e analisar pesquisas de mercado; acompanhar o feedback dos clientes analisando seus perfis; fazer BIDs e fechar propostas com fornecedores; compor o conteúdo mensal das caixas.
Analista de Logística	Irá liderar as atividades do separador de mercadorias e empacotador; responsável pelo contrato e contato com a transportadora; solucionará eventuais problemas de entrega e recebimento das caixas; irá criar deadlines e auxiliar o Analista de Inteligência de Mercado no relacionamento com os fornecedores; coordenará o recebimento e expedição de mercadorias.
Veterinário	Será responsável por dar dicas e ensinar aos clientes os cuidados certos com os <i>pets</i> por meio de publicações em redes sociais, matérias no site, plantão de atendimento via chat e responder dúvidas dos clientes.
Auxiliar de estoque	Irá receber as mercadorias dos fornecedores no CD e controlar o estoque; fará reportes diários ao Analista de Logística; organização do estoque com a utilização de empilhadeira; separar os produtos de maneira correta nas caixas dos clientes (respeitando a listagem mensal dos produtos a serem enviados desenvolvida pelo Analista de Inteligência de Mercado); impressão de notas fiscais e dados do cliente a serem anexos nas caixas; lacre das caixas e entrega à transportadora.

Fonte: do autor. 2020.

6.1.2 Organograma

A organização hierárquica das atividades descritas no tópico 6.1.1 encontra-se na figura 17.

Figura 17 - Organograma da empresa Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

6.1.3 Headcount

Headcount é uma palavra em inglês que significa “contagem de cabeças”. Em Recursos Humanos é um importante indicador para quantificar os funcionários de uma empresa.

Na Kuti Box, o *headcount* total será de 8 funcionários, os quais estão apresentados na tabela 17. Embora haja aumento de assinantes ao decorrer dos anos e conseqüentemente um aumento nas caixas a serem montadas, não há perspectiva de novas contratações dentro dos 5 primeiros anos de atividade da empresa. No capítulo 4 foi descrito a capacidade produtiva do setor logístico e o *headcount* determinado será capaz de suprir todas as necessidades nos primeiros anos.

Tabela 17 - *Headcount*

HEADCOUNT	
Cargo	Quantidade
CEO	1
Assistente administrativo	1
Analista de TI	1
Analista de Marketing	1
Analista de Inteligência de Mercado	1
Analista de Logística	1
Veterinário	1
Auxiliar de estoque	1
TOTAL	8

Fonte: do autor. 2020.

6.1.4 Competências

Para atingir bons resultados, será necessária a admissão de colaboradores na Kuti Box que apresentem as competências descritas na tabela 18.

Tabela 18 - Competências dos colaboradores Kuti Box

COMPETÊNCIAS		
Cargo	Formação mínima	Competências profissionais
CEO	Graduação completa em Administração de Empresas ou Economia	Visão sistêmica; gerenciamento de equipes; planejamento estratégico; capacidade analítica; resiliência.
Assistente administrativo	Graduando em Administração de Empresas, Economia ou Engenharias	Capacidade analítica; proatividade; foco em resultados; excel intermediário.

Analista de TI	Graduando em Ciências da Computação, Engenharias ou Sistemas de Informação	Capacidade analítica; proatividade; foco em resultados; conhecimento em bancos de dados e sistemas correlatos.
Analista de Marketing	Graduando em Administração de Empresas, Marketing ou Publicidade e Propaganda	Criatividade; comunicação efetiva; boa performance em equipe; foco no cliente; proatividade.
Analista de Inteligência de Mercado	Graduando em Administração de Empresas, Marketing ou Publicidade e Propaganda	Criatividade; capacidade analítica; organização; proatividade; foco em resultados; excel intermediário.
Analista de Logística	Graduando em Administração de Empresas, Engenharias ou Logística	Capacidade analítica; proatividade; foco em resultados; excel intermediário.
Veterinário	Graduação completa em Medicina Veterinária e CRMV ativa	Criatividade; comunicação efetiva; boa performance em equipe; foco no cliente; proatividade.
Auxiliar de estoque	Formação em operação de empilhadeira	Organização; boa performance em equipe; proatividade; predisposição a aprender.

Fonte: do autor. 2020.

6.2 Plano de gestão de pessoas

O plano de gestão de pessoas da Kuti Box foi construído a partir da comparação com empresas do mesmo ramo.

Nos tópicos 6.2.1 e 6.2.3 serão abordados os valores de remuneração, treinamento e desenvolvimento necessários para suprir as necessidades humanas da empresa.

6.2.1 Remuneração

A remuneração da Kuti Box será composta pelo salário base acrescido dos benefícios.

Para a construção da tabela salarial, foi levantado a média do mercado e estabelecido um patamar de acréscimo de 14% para o cargo de CEO; 11% para o Veterinário; e 2% para os demais cargos. A sumarização pode ser encontrada na tabela 19.

Tabela 19 - Tabela salarial

Cargo	SALÁRIO BRUTO (mensal em R\$)	
	Média do mercado ¹⁴	Salário bruto Kuti Box
CEO	R\$ 3.951,89	R\$ 4.500,00
Assistente administrativo	R\$ 2.939,62	R\$ 3.000,00
Analista de TI	R\$ 2.939,62	R\$ 3.000,00
Analista de Marketing	R\$ 2.939,62	R\$ 3.000,00
Analista de Inteligência de Mercado	R\$ 2.939,62	R\$ 3.000,00
Analista de Logística	R\$ 2.939,62	R\$ 3.000,00
Veterinário	R\$ 2.706,87	R\$ 3.000,00
Auxiliar de estoque	R\$ 1.659,55	R\$ 1.700,00

Fonte: do autor. 2020.

Para a tabela de benefícios foi considerado a modalidade de trabalho, podendo ser remoto ou não. Os cargos com tarefas presenciais receberão R\$300,00 mensais de Vale Refeição e R\$15,30 diários de Vale Transporte; já os cargos que trabalharão na modalidade *Home Office* receberão R\$300 mensais de Vale Refeição e R\$30,00 mensais de auxílio internet. A sumarização pode ser encontrada na tabela 20.

Tabela 20 - Benefícios

Benefícios	Valor	Cargos elegíveis
Vale Refeição	R\$ 300,00 (mês)	Todos
Vale Transporte	R\$ 15,30 (dia)	Analista de Logística e Auxiliar de estoque
Auxílio internet	R\$ 30,00 (mês)	Todos, exceto Analista de Logística e Auxiliar de estoque

Fonte: do autor. 2020.

6.2.2 Treinamento e desenvolvimento

Antes de explorar a área de treinamento e desenvolvimento da empresa Kuti Box, é importante entender a diferença entre as duas atividades.

Treinamentos objetivam capacitar o colaborador a curto e médio prazo, portanto uma pequena oficina ou workshop já é suficiente para suprir essa

¹⁴ Pesquisa salarial no Brasil. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/empresas/comercio-varejista-de-animais-vivos-e-de-artigos-e-alimentos-para-animais-de-estimacao/>>. Acesso em 30/09/2020.

necessidade. Já o desenvolvimento de um colaborador está relacionado a uma série de treinamentos realizados de maneira contínua e planejada; engloba conversas, *feedbacks* e até confraternizações. O desenvolvimento, em suma, é todo conjunto de práticas de capacitação pessoal e profissional.

O alinhamento dessas duas áreas é extremamente importante para as empresas, pois auxiliam a retenção de talentos; aumentam a qualidade do trabalho desempenhado e a produtividade; e promovem a atualização de novas ferramentas e atividades.

Na empresa Kuti Box, os treinamentos serão realizados através de plataformas online e gratuitas. Para o início de suas atividades, todos os colaboradores deverão acessar o site da Fundação Getúlio Vargas¹⁵, realizar os cursos “Ética empresarial” e “Leis Gerais de Proteção de Dados” e enviar os certificados por e-mail para o RH. Mensalmente, o RH enviará aos funcionários cursos de temas relacionados a sua área de atividade da empresa, sendo todos obrigatórios e essenciais para a boa *performance* corporativa.

Trimestralmente, a Kuti Box irá conduzir uma avaliação de desempenho 360° em cada área, onde os colaboradores avaliarão os gestores e os membros de sua equipe; seu objetivo será acompanhar a *performance* dos funcionários, identificar pontos de melhoria na gestão de pessoal e possuir embasamento para eventuais promoções.

6.3 Estimativa de gastos

Considerando a remuneração descrita no tópico 6.2.1, no tópico 6.3 será demonstrado o custo com a mão de obra da Kuti Box.

Na primeira parte da tabela 21 é calculado o total anual de salários dos colaboradores; na segunda parte o total de encargos sociais e trabalhistas; e na terceira parte o total de benefícios. Foi adotado na empresa a política de revisão de valores em 2% a cada ano.

¹⁵ Cursos gratuitos FGV. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/busca?programa=64443&curso_tipo%5B0%5D=517&modalidade%5B0%5D=45&tipo_invest%5B1%5D=1>. Acessado em 30/09/2020.

Tabela 21 - Custos com funcionários Kuti Box

Custo dos funcionários Kuti Box					
Cargo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CEO	R\$ 54.000,00	R\$ 55.080,00	R\$ 56.181,60	R\$ 57.305,23	R\$ 58.451,34
Assistente administrativo	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de TI	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Marketing	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Inteligência de Mercado	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Logística	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Veterinário	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Auxiliar de estoque	R\$ 20.400,00	R\$ 20.808,00	R\$ 21.224,16	R\$ 21.648,64	R\$ 22.081,62
Total de salários	R\$ 290.400,00	R\$ 296.208,00	R\$ 302.132,16	R\$ 308.174,80	R\$ 314.338,30
Encargos sociais e trabalhistas					
Encargos sociais e trabalhistas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Provisão de férias + 1/3	R\$ 32.186,00	R\$ 32.829,72	R\$ 33.486,31	R\$ 34.156,04	R\$ 34.839,16
13º salário	R\$ 24.200,00	R\$ 24.684,00	R\$ 25.177,68	R\$ 25.681,23	R\$ 26.194,86
INSS sobre salários	R\$ 58.080,00	R\$ 59.241,60	R\$ 60.426,43	R\$ 61.634,96	R\$ 62.867,66
INSS sobre férias	R\$ 6.437,20	R\$ 6.565,94	R\$ 6.697,26	R\$ 6.831,21	R\$ 6.967,83
INSS sobre 13º salário	R\$ 4.840,00	R\$ 4.936,80	R\$ 5.035,54	R\$ 5.136,25	R\$ 5.238,97
FGTS sobre salários	R\$ 23.232,00	R\$ 23.696,64	R\$ 24.170,57	R\$ 24.653,98	R\$ 25.147,06
FGTS sobre férias	R\$ 2.574,88	R\$ 2.626,38	R\$ 2.678,91	R\$ 2.732,48	R\$ 2.787,13
FGTS sobre 13º salário	R\$ 1.936,00	R\$ 1.974,72	R\$ 2.014,21	R\$ 2.054,50	R\$ 2.095,59
Total de encargos sociais e trabalhistas	R\$ 153.486,08	R\$ 156.555,80	R\$ 159.686,92	R\$ 162.880,66	R\$ 166.138,27
Benefícios					
Benefícios (cons. 220 dias trabalhados ao ano)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vale refeição	R\$ 26.400,00	R\$ 26.928,00	R\$ 27.466,56	R\$ 28.015,89	R\$ 28.576,21
Vale transporte	R\$ 6.732,00	R\$ 6.866,64	R\$ 7.003,97	R\$ 7.144,05	R\$ 7.286,93
Auxílio internet	R\$ 1.980,00	R\$ 2.019,60	R\$ 2.059,99	R\$ 2.101,19	R\$ 2.143,22
Total de benefícios	R\$ 35.112,00	R\$ 35.814,24	R\$ 36.530,52	R\$ 37.261,14	R\$ 38.006,36
Total geral	R\$ 478.998,08	R\$ 488.578,04	R\$ 498.349,60	R\$ 508.316,59	R\$ 518.482,93

Fonte: do autor. 2020.

6.4 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização

Para a Kuti Box, o capital humano é um investimento de extrema importância para o atingimento dos objetivos organizacionais. Para isso, a empresa irá atuar com oito colaboradores e irá lhes fornecer remuneração acima da média do mercado, benefícios compatíveis com o mercado e programa de treinamento e desenvolvimento, buscando aperfeiçoar seus funcionários a um nível de excelência.

O custo com seu capital humano será quantitativamente alto, porém seu benefício qualitativo será o diferencial da empresa: funcionários motivados e com espírito de equipe irão colaborar com o crescimento planejado da Kuti Box.

O investimento em capital humano é viável à empresa e pode tender a aumentar seus números dependendo de seu sucesso financeiro.

7. VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Plano financeiro

O plano financeiro da Kuti Box foi criado a partir da previsão de demanda descrita no capítulo 5, estimativa de custos descrita nos capítulos 4, 5 e 6 e estimativa de preço descritas nas tabelas 7 e 8. A interpretação dos indicadores financeiros auxiliou na administração estratégica do negócio, para que a empresa minimize as ameaças econômicas que cercam a criação de uma nova empresa.

7.1.1 Pressupostos da Análise Financeira

A segregação dos custos em fixos e variáveis foi indispensável para o cálculo do ponto de equilíbrio contábil. A análise do faturamento, controle de estoque, compras e fluxo de caixa foram importantes para o cálculo do capital de giro necessário para a empresa até que ela alcance o ponto de equilíbrio contábil, preservando a saúde financeira do negócio.

7.2 Cálculo do investimento total

O investimento total inicial representa a apuração do investimento pré-operacional somado ao capital de giro necessário até o momento em que a empresa comece a gerar lucro. O total necessário para a empresa Kuti Box está descrito na tabela 22.

Tabela 22 - Investimento Total

INVESTIMENTO TOTAL	
Descrição	Valor
Investimento Pré-Operacional	R\$ 44.684,24
Capital de Giro	R\$ 492.901,86
TOTAL	R\$ 537.586,10

Fonte: do autor. 2020.

7.2.1 Investimento pré-operacional

O investimento pré-operacional da Kuti Box será de R\$ 44.684,24.

Para o cálculo, foram considerados os ativos fixos necessários para o começo da operação, o valor de aluguel durante o primeiro mês, as despesas mensais do website e do ERP, os gastos com a campanha de lançamento, o MVP e as taxas de

abertura de CNPJ e alvará. Na tabela 23 encontram-se todos os valores que compõem o investimento pré-operacional.

Tabela 23 - Investimento pré-operacional

INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL		
Descrição	Qtd	Valor
Desenvolvedor do site	1	R\$ 39,90
Hospedagem e domínio do site	1	R\$ 79,90
Sistema ERP	1	R\$ 100,00
Computadores	3	R\$ 11.637,00
Notebook	6	R\$ 11.861,40
Mouse sem fio	6	R\$ 221,40
Mousepad	9	R\$ 108,00
Impressora Térm.	2	R\$ 1.618,20
Mesa de Escritório	3	R\$ 888,84
Cadeira de Escritório	4	R\$ 996,00
Aluguel	1	R\$ 4.500,00
Campanha de Lançamento (Marketing)	1	R\$ 10.830,00
Abertura de CNPJ e Alvará	1	R\$ 1.500,00
MVP	1	R\$ 303,60
TOTAL		R\$ 44.684,24

Fonte: do autor. 2020.

7.2.2 Capital de Giro

O capital de giro da Kuti Box foi estipulado a partir da análise de fluxo de caixa. A análise demonstrou que em março do segundo ano a empresa terá o seu primeiro resultado positivo. Foi realizada a estimativa do resultado negativo do período anterior a março do segundo ano, somando os resultados aos valores dos ativos fixos mencionados na tabela 4, que serão adquiridos entre o final do ano 1 e começo do ano 2. Na tabela 24 está descrito o valor de capital giro necessário à Kuti Box, porém ainda sem considerar o investimento em ativos fixos.

Tabela 24 - Capital de giro

CAPITAL DE GIRO				
Período	Receita Total	Custos	Impostos	Saldo
jan/21	R\$ 2.492,10	R\$ 46.484,56	R\$ 121,38	-R\$ 44.113,84
fev/21	R\$ 6.031,22	R\$ 51.899,72	R\$ 293,76	-R\$ 46.162,26
mar/21	R\$ 9.078,78	R\$ 52.682,00	R\$ 442,20	-R\$ 44.045,42
abr/21	R\$ 12.190,24	R\$ 53.486,01	R\$ 593,75	-R\$ 41.889,52

mai/21	R\$ 15.301,70	R\$ 54.290,02	R\$ 745,30	-R\$ 39.733,62
jun/21	R\$ 18.477,06	R\$ 55.115,76	R\$ 899,97	-R\$ 37.538,67
jul/21	R\$ 21.839,21	R\$ 55.941,50	R\$ 1.063,73	-R\$ 35.166,02
ago/21	R\$ 25.078,47	R\$ 56.788,97	R\$ 1.221,50	-R\$ 32.932,00
set/21	R\$ 28.317,73	R\$ 57.636,44	R\$ 1.379,28	-R\$ 30.697,99
out/21	R\$ 31.807,68	R\$ 58.505,64	R\$ 1.549,27	-R\$ 28.247,23
nov/21	R\$ 35.174,74	R\$ 59.396,57	R\$ 1.713,27	-R\$ 25.935,10
dez/21	R\$ 38.728,59	R\$ 60.287,50	R\$ 1.886,36	-R\$ 23.445,27
jan/22	R\$ 54.664,38	R\$ 65.213,13	R\$ 5.153,70	-R\$ 15.702,45
fev/22	R\$ 70.727,97	R\$ 69.341,83	R\$ 6.668,16	-R\$ 5.282,02
mar/22	R\$ 86.983,26	R\$ 73.535,72	R\$ 8.200,69	R\$ 5.246,85
TOTAL				-R\$ 445.644,57
Capital de giro necessário para caixa				-R\$ 450.891,42

Fonte: do autor. 2020.

Completando-se o cálculo do capital de giro, também é necessário considerar o investimento em ativo fixo, que foram descritos no capítulo 4. Na tabela 25 está apresentado o valor total de capital de giro da empresa.

Tabela 25 - Investimento em ativo fixo

ATIVOS FIXOS			
Descrição	Valor	Quantidade	Total
Empilhadeira	R\$ 28.800,00	1	R\$ 28.800,00
Porta pallets	R\$ 1.577,26	2	R\$ 3.154,52
Porta pallets comp.	R\$ 1.106,99	8	R\$ 8.855,92
Pallets de madeira	R\$ 24,00	50	R\$ 1.200,00
TOTAL			R\$ 42.010,44
CAPITAL DE GIRO TOTAL			R\$ 492.901,86

Fonte: do autor. 2020.

7.2.3 Ponto de Equilíbrio Contábil

O objetivo da análise é demonstrar quantos planos a empresa precisa ter em sua operação para cobrir seus custos fixos. Para realizar a análise foi necessário primeiramente calcular a margem de contribuição dos planos e das multas, e ao fim o valor foi convertido em uma margem única conforme tabela 26.

Tabela 26 - Margem de contribuição

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (PLANOS)				
PLANO	PREÇO	CUSTO	MARGEM	TOTAL
Plano Anual	R\$ 55,90	R\$ 21,73	R\$ 34,17	R\$ 17,08
Plano Semestral	R\$ 70,90	R\$ 21,73	R\$ 49,17	R\$ 19,67
Plano Mensal	R\$ 75,90	R\$ 21,73	R\$ 54,17	R\$ 5,42
Média	R\$ 67,57	R\$ 21,73	R\$ 45,85	R\$ 42,17
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MULTAS)				
Taxa de Cancelamento	Margem Bruta	TOTAL		
10%	R\$ 186,79	R\$ 18,68		
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL		R\$ 60,85		

Fonte: do autor. 2020.

Para continuar o cálculo do ponto de equilíbrio contábil, foi necessário calcular o custo fixo da empresa, conforme mostra a tabela 27. Conforme demonstrado na tabela 24 do capital de giro, a empresa começará a ter lucro no ano 2, e por este motivo, foi utilizado o respectivo custo fixo no valor de R\$ 51.197,28 para o cálculo do ponto de equilíbrio.

Tabela 27 - Custo fixo mensal

CUSTO FIXO (Mensal)					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.916,67	R\$ 4.916,67	R\$ 5.408,33
Energia	R\$ 290,58	R\$ 319,64	R\$ 351,61	R\$ 386,77	R\$ 425,44
Internet	R\$ 130,00	R\$ 143,00	R\$ 157,30	R\$ 173,03	R\$ 190,33
Marketing	R\$ 5.300,00				
Folha de Pagamento	R\$ 24.200,00	R\$ 24.684,00	R\$ 25.177,68	R\$ 25.681,23	R\$ 26.194,86
Benefícios	R\$ 2.926,00	R\$ 2.984,52	R\$ 3.044,21	R\$ 3.105,10	R\$ 3.167,20
Encargos Sociais e Trab.	R\$ 12.790,51	R\$ 13.046,32	R\$ 13.307,24	R\$ 13.573,39	R\$ 13.844,86
Desenvolvedor do site	R\$ 39,90				
Hospedagem do site	R\$ 79,90				
Sistema ERP	R\$ 100,00				
TOTAL	R\$ 50.356,89	R\$ 51.197,28	R\$ 52.474,51	R\$ 53.355,98	R\$ 54.750,82

Fonte: do autor. 2020.

Por fim, para determinar-se a quantidade de vendas em que o ponto de equilíbrio contábil será atingido, é necessário dividir o custo fixo total (R\$ 51.197,28) pela margem de contribuição unitária (R\$ 60,85), encontrando o ponto de equilíbrio contábil em 841 unidades, conforme mostra a tabela 28. No gráfico 15 foi construído

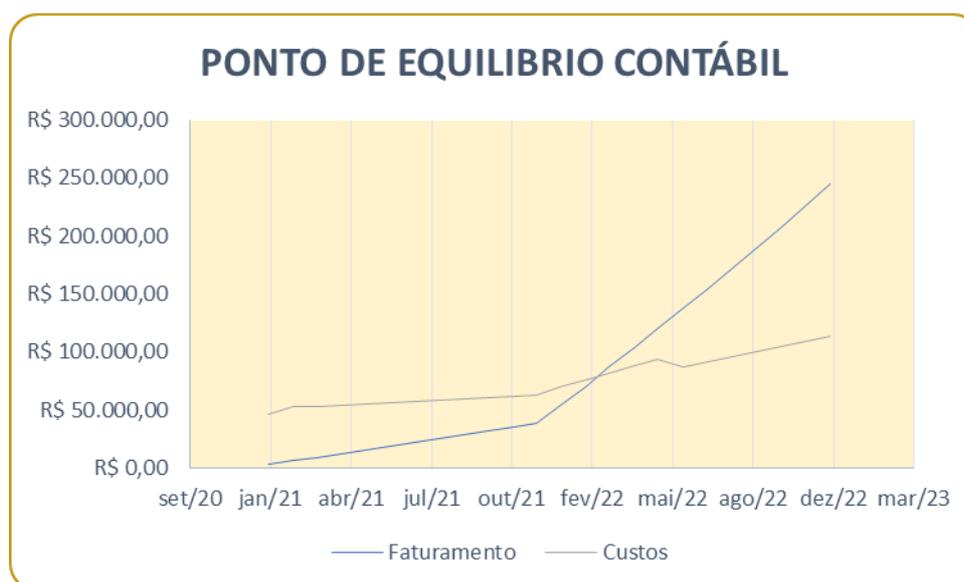
o encontro das retas de faturamento e custos, sendo possível visualizar seus encontros no início do segundo ano de atividade da empresa.

Tabela 28 - Ponto de equilíbrio contábil

PONTO DE EQUILIBRIO CONTÁBIL	
Quantidade	841

Fonte: do autor. 2020.

Gráfico 15 - Ponto de equilíbrio contábil



Fonte: do autor. 2020.

O resultado da análise demonstra que a empresa atingirá o ponto de equilíbrio contábil dentro do mês março do ano 2, portanto este dado confirma os dados da tabela 24 e traz maior segurança aos sócios na decisão do valor de capital de giro.

7.3 Estimativa de faturamento mensal para os próximos 5 anos

Para o cálculo do faturamento da Kuti Box, foi necessário estimar o faturamento dos planos e com o faturamento de multas, no qual ambas as demandas foram demonstradas no capítulo 5.

7.3.1 Faturamento de planos

O faturamento de planos foi estimado conforme os preços descritos no capítulo 5, já considerando o aumento mensal da demanda e o número de cancelamentos que foram apresentados na tabela 13. Para tal, foi considerado uma estimativa de 10% dos assinantes no plano mensal, 40% no plano semestral e 50% no plano anual. Esses números são apresentados na tabela 29.

Tabela 29 - Faturamento de planos

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO COM PLANOS					
MÊS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
JANEIRO	R\$ 2.492,10	R\$ 41.215,50	R\$ 209.592,00	R\$ 551.904,30	R\$ 1.123.937,10
FEVEREIRO	R\$ 4.536,90	R\$ 53.356,50	R\$ 235.088,10	R\$ 594.909,00	R\$ 1.189.945,80
MARÇO	R\$ 6.837,30	R\$ 65.689,20	R\$ 260.839,80	R\$ 638.552,70	R\$ 1.256.849,10
ABRIL	R\$ 9.201,60	R\$ 78.213,60	R\$ 287.038,80	R\$ 682.771,50	R\$ 1.324.710,90
MAIO	R\$ 11.565,90	R\$ 90.865,80	R\$ 313.493,40	R\$ 727.565,40	R\$ 1.393.467,30
JUNHO	R\$ 13.994,10	R\$ 103.709,70	R\$ 340.395,30	R\$ 772.998,30	R\$ 1.463.118,30
JULHO	R\$ 16.422,30	R\$ 116.745,30	R\$ 367.616,70	R\$ 819.006,30	R\$ 1.533.791,70
AGOSTO	R\$ 18.914,40	R\$ 129.908,70	R\$ 395.221,50	R\$ 865.717,20	R\$ 1.605.359,70
SETEMBRO	R\$ 21.406,50	R\$ 143.263,80	R\$ 423.209,70	R\$ 913.003,20	R\$ 1.677.950,10
OUTUBRO	R\$ 23.962,50	R\$ 156.874,50	R\$ 451.581,30	R\$ 960.928,20	R\$ 1.751.499,00
NOVEMBRO	R\$ 26.582,40	R\$ 170.613,00	R\$ 480.272,40	R\$ 1.009.556,10	R\$ 1.826.070,30
DEZEMBRO	R\$ 29.202,30	R\$ 184.543,20	R\$ 509.410,80	R\$ 1.058.823,00	R\$ 1.901.600,10
TOTAL	R\$ 185.118,30	R\$ 1.334.998,80	R\$ 4.273.759,80	R\$ 9.595.735,20	R\$ 18.048.299,40

Fonte: do autor. 2020.

7.3.2 Faturamento de multas

O valor estipulado das multas é de duas mensalidades para os desistentes de plano semestral e 4 mensalidades para os desistentes do plano anual, sendo 45% das desistências planos semestrais e 55% planos anuais. Esses valores são apresentados na Tabela 30.

Tabela 30 - Faturamento de multas

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO COM MULTAS					
MÊS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
JANEIRO	R\$ -	R\$ 13.448,88	R\$ 68.178,35	R\$ 179.318,40	R\$ 364.987,66
FEVEREIRO	R\$ 1.494,32	R\$ 17.371,47	R\$ 76.397,11	R\$ 193.327,65	R\$ 386.468,51
MARÇO	R\$ 2.241,48	R\$ 21.294,06	R\$ 84.802,66	R\$ 207.336,90	R\$ 408.322,94
ABRIL	R\$ 2.988,64	R\$ 25.403,44	R\$ 93.208,21	R\$ 221.719,73	R\$ 430.177,37
MAIO	R\$ 3.735,80	R\$ 29.512,82	R\$ 101.800,55	R\$ 236.289,35	R\$ 452.592,17
JUNHO	R\$ 4.482,96	R\$ 33.622,20	R\$ 110.579,68	R\$ 251.045,76	R\$ 475.193,76
JULHO	R\$ 5.416,91	R\$ 37.918,37	R\$ 119.358,81	R\$ 265.988,96	R\$ 498.168,93

AGOSTO	R\$ 6.164,07	R\$ 42.214,54	R\$ 128.324,73	R\$ 281.118,95	R\$ 521.517,68
SETEMBRO	R\$ 6.911,23	R\$ 46.510,71	R\$ 137.477,44	R\$ 296.622,52	R\$ 545.053,22
OUTUBRO	R\$ 7.845,18	R\$ 50.993,67	R\$ 146.630,15	R\$ 312.126,09	R\$ 568.962,34
NOVEMBRO	R\$ 8.592,34	R\$ 55.476,63	R\$ 155.969,65	R\$ 327.816,45	R\$ 593.058,25
DEZEMBRO	R\$ 9.526,29	R\$ 59.959,59	R\$ 165.495,94	R\$ 343.880,39	R\$ 617.714,53
TOTAL	R\$ 59.399,22	R\$ 433.726,38	R\$ 1.388.223,28	R\$ 3.116.591,15	R\$ 5.862.217,36

Fonte: do autor. 2020.

7.3.3 Faturamento total

A estimativa do faturamento mensal anual representa a soma dos faturamentos da tabela 29 e 30 e está descrito na tabela 31.

Tabela 31 - Faturamento total mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO TOTAL					
MÊS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
JANEIRO	R\$ 2.492,10	R\$ 54.664,38	R\$ 277.770,35	R\$ 731.222,70	R\$ 1.488.924,76
FEVEREIRO	R\$ 6.031,22	R\$ 70.727,97	R\$ 311.485,21	R\$ 788.236,65	R\$ 1.576.414,31
MARÇO	R\$ 9.078,78	R\$ 86.983,26	R\$ 345.642,46	R\$ 845.889,60	R\$ 1.665.172,04
ABRIL	R\$ 12.190,24	R\$ 103.617,04	R\$ 380.247,01	R\$ 904.491,23	R\$ 1.754.888,27
MAIO	R\$ 15.301,70	R\$ 120.378,62	R\$ 415.293,95	R\$ 963.854,75	R\$ 1.846.059,47
JUNHO	R\$ 18.477,06	R\$ 137.331,90	R\$ 450.974,98	R\$ 1.024.044,06	R\$ 1.938.312,06
JULHO	R\$ 21.839,21	R\$ 154.663,67	R\$ 486.975,51	R\$ 1.084.995,26	R\$ 2.031.960,63
AGOSTO	R\$ 25.078,47	R\$ 172.123,24	R\$ 523.546,23	R\$ 1.146.836,15	R\$ 2.126.877,38
SETEMBRO	R\$ 28.317,73	R\$ 189.774,51	R\$ 560.687,14	R\$ 1.209.625,72	R\$ 2.223.003,32
OUTUBRO	R\$ 31.807,68	R\$ 207.868,17	R\$ 598.211,45	R\$ 1.273.054,29	R\$ 2.320.461,34
NOVEMBRO	R\$ 35.174,74	R\$ 226.089,63	R\$ 636.242,05	R\$ 1.337.372,55	R\$ 2.419.128,55
DEZEMBRO	R\$ 38.728,59	R\$ 244.502,79	R\$ 674.906,74	R\$ 1.402.703,39	R\$ 2.519.314,63
TOTAL	R\$ 244.517,52	R\$ 1.768.725,18	R\$ 5.661.983,08	R\$ 12.712.326,35	R\$ 23.910.516,76

Fonte: do autor. 2020.

7.4 Estimativa mensal dos custos para os próximos 5 anos

A seguir serão retomados os custos fixos apresentados nos capítulos anteriores e os custos variáveis estimados conforme a demanda, baseando-se nos custos de cada caixa apresentado na tabela 2. Foi calculado também os valores dos tributos em relação ao faturamento total anual.

7.4.1 Custo Fixo

O custo fixo mensal se mantém sem variações de janeiro a dezembro de cada ano e são compostos pelas despesas de aluguel, energia elétrica, internet, marketing mensal, folha de pagamento, encargos sociais, mensalidades para manter o website

e mensalidades do ERP. Para tal, foi-se considerado todos os custos fixos da empresa divididos por 12, para obter-se o valor a ser pago mensalmente; esses números estão apresentados na tabela 32.

Tabela 32 - Custo fixo mensal por ano

CUSTO FIXO (Mensal)					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.916,67	R\$ 4.916,67	R\$ 5.408,33
Energia	R\$ 290,58	R\$ 319,64	R\$ 351,61	R\$ 386,77	R\$ 425,44
Internet	R\$ 130,00	R\$ 143,00	R\$ 157,30	R\$ 173,03	R\$ 190,33
Marketing	R\$ 5.300,00				
Folha de Pagamento	R\$ 24.200,00	R\$ 24.684,00	R\$ 25.177,68	R\$ 25.681,23	R\$ 26.194,86
Benefícios	R\$ 2.926,00	R\$ 2.984,52	R\$ 3.044,21	R\$ 3.105,10	R\$ 3.167,20
Encargos Sociais e Trab.	R\$ 12.790,51	R\$ 13.046,32	R\$ 13.307,24	R\$ 13.573,39	R\$ 13.844,86
Desenvolvedor do site	R\$ 39,90				
Hospedagem do site	R\$ 79,90				
Sistema ERP	R\$ 100,00				
TOTAL (por mês)	R\$ 50.356,89	R\$ 51.197,28	R\$ 52.474,51	R\$ 53.355,98	R\$ 54.750,82
TOTAL (por ano)	R\$ 604.282,68	R\$ 614.367,36	R\$ 629.694,12	R\$ 640.271,76	R\$ 657.009,84

Fonte: do autor. 2020.

7.4.2 Custo Variável

O custo variável da Kuti Box é único independente do plano e representa R\$ 21,73 por caixa. O valor é composto pelas caixas, embalagens, produtos e frete. Na tabela 33 está apresentado a estimativa dos custos variáveis para os próximos 5 anos conforme a demanda.

Tabela 33 - Estimativa de custo variável mensal para os próximos 5 anos

ESTIMATIVA DE CUSTOS VARIÁVEIS					
MÊS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
JANEIRO	R\$ 847,47	R\$ 14.015,85	R\$ 71.274,40	R\$ 187.682,01	R\$ 382.208,97
FEVEREIRO	R\$ 1.542,83	R\$ 18.144,55	R\$ 79.944,67	R\$ 202.306,30	R\$ 404.656,06
MARÇO	R\$ 2.325,11	R\$ 22.338,44	R\$ 88.701,86	R\$ 217.147,89	R\$ 427.407,37
ABRIL	R\$ 3.129,12	R\$ 26.597,52	R\$ 97.611,16	R\$ 232.185,05	R\$ 450.484,63
MAIO	R\$ 3.933,13	R\$ 30.900,06	R\$ 106.607,38	R\$ 247.417,78	R\$ 473.866,11
JUNHO	R\$ 4.758,87	R\$ 35.267,79	R\$ 115.755,71	R\$ 262.867,81	R\$ 497.551,81
JULHO	R\$ 5.584,61	R\$ 39.700,71	R\$ 125.012,69	R\$ 278.513,41	R\$ 521.585,19
AGOSTO	R\$ 6.432,08	R\$ 44.177,09	R\$ 134.400,05	R\$ 294.398,04	R\$ 545.922,79
SETEMBRO	R\$ 7.279,55	R\$ 48.718,66	R\$ 143.917,79	R\$ 310.478,24	R\$ 570.608,07
OUTUBRO	R\$ 8.148,75	R\$ 53.347,15	R\$ 153.565,91	R\$ 326.775,74	R\$ 595.619,30
NOVEMBRO	R\$ 9.039,68	R\$ 58.019,10	R\$ 163.322,68	R\$ 343.312,27	R\$ 620.978,21

DEZEMBRO	R\$ 9.930,61	R\$ 62.756,24	R\$ 173.231,56	R\$ 360.066,10	R\$ 646.663,07
TOTAL	R\$ 62.951,81	R\$ 453.983,16	R\$ 1.453.345,86	R\$ 3.263.150,64	R\$ 6.137.551,58

Fonte: do autor. 2020.

7.4.3 Tributos

O enquadramento tributário da Kuti Box será o Simples Nacional no primeiro e segundo ano, e nos anos seguintes será utilizado o lucro presumido. Na tabela 34 são apresentados as alíquotas utilizadas e o total a ser recolhido de cada tributo por ano. No apêndice A está detalhado mensalmente a tributação recolhida.

Tabela 34 - Tributação dos próximos 5 anos

SIMPLES NACIONAL		
Período	Alíquota	Total a recolher
Ano 1	4,87%	R\$ 11.909,78
Ano 2	9,43%	R\$ 166.753,59
LUCRO PRESUMIDO		
CSLL		
Período	Alíquota	Total a recolher
Ano 3	12%	R\$ 61.149,42
Ano 4		R\$ 137.293,12
Ano 5		R\$ 258.233,58
IRPJ		
Período	Alíquota	Total a recolher
Ano 3	8%	R\$ 107.239,66
Ano 4		R\$ 248.246,53
Ano 5		R\$ 759.136,54
PIS		
Período	Alíquota	Total a recolher
Ano 3	0,65%	R\$ 36.802,89
Ano 4		R\$ 82.630,12
Ano 5		R\$ 155.418,36
COFINS		
Período	Alíquota	Total a recolher
Ano 3	3%	R\$ 169.859,49
Ano 4		R\$ 381.369,79
Ano 5		R\$ 717.315,50

Fonte: do autor. 2020.

7.5 Demonstrativo de resultado para os próximos 5 anos

O Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) é um dos principais relatórios contábeis utilizado para analisar o desempenho financeiro da empresa

detalhando as operações realizadas em determinado período.

Na tabela 35 é demonstrado a estimativa de resultado obtido para os próximos 5 anos, trazendo prejuízo apenas no primeiro ano de atuação por conta do baixo faturamento, onde a empresa ainda está sendo reconhecida e garantindo a confiança dos clientes. Após o primeiro ano, a empresa irá trazer bons resultados, assim possibilitando a atração de investidores. No apêndice B é demonstrado detalhadamente o DRE mensal.

Para correto entendimento dos dados, lê-se:

- Receita operacional bruta: descritos na tabela 31;
- Receita operacional líquida: subtração entre receita operacional bruta e deduções;
- Custo do produto vendido: descritos na tabela 33;
- Resultado operacional bruto (LAJIR): subtração entre receita operacional líquida e custo dos produtos vendidos;
- Despesas administrativas: custos operacionais descritos na tabela 5 desconsiderando o custo do produto vendido (soma-se o valor de aluguel, energia elétrica, internet e plataforma virtual do site);
- Despesas mercadológicas: custos com marketing descritos na tabela 15 (multiplicado por 12 para considerar o valor anual);
- Despesas diversas: custos com folha de pagamento e encargos trabalhistas descritos na tabela 21;
- Resultado antes de Imposto de Renda (LAIR): subtração entre LAJIR e despesas;
- Tributação: somatória dos tributos descritos na tabela 34 e;
- Lucro líquido: subtração entre LAIR e tributação.

Tabela 35 - Demonstrativo do resultado do exercício (DRE) nos próximos 5 anos

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional Bruta	R\$ 244.517,52	R\$ 1.768.725,18	R\$ 5.661.983,08	R\$ 12.712.326,35	R\$ 23.910.516,76
(-) Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 244.517,52	R\$ 1.768.725,18	R\$ 5.661.983,08	R\$ 12.712.326,35	R\$ 23.910.516,76
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)	R\$ 62.951,81	R\$ 453.983,16	R\$ 1.453.345,86	R\$ 3.263.150,64	R\$ 6.137.551,58

(=) Resultado Operacional Bruto (LAJIR)	R\$ 181.565,71	R\$ 1.314.742,02	R\$ 4.208.637,22	R\$ 9.449.175,71	R\$ 17.772.965,18
(-) Despesas administrativas	R\$ 61.684,60	R\$ 62.189,30	R\$ 67.744,47	R\$ 68.355,16	R\$ 74.926,92
(-) Despesas mercadológicas	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00
(-) Despesas diversas	R\$ 478.998,08	R\$ 488.578,04	R\$ 498.349,60	R\$ 508.316,59	R\$ 518.482,93
(=) Resultado antes do Imposto de Renda (LAIR)	-R\$ 422.716,97	R\$ 700.374,68	R\$ 3.578.943,15	R\$ 8.808.903,96	R\$ 17.115.955,33
(-) Tributação	R\$ 11.909,78	R\$ 166.753,59	R\$ 335.755,60	R\$ 753.840,95	R\$ 1.417.893,64
(=) Lucro Líquido	-R\$ 434.626,75	R\$ 533.621,09	R\$ 3.243.187,55	R\$ 8.055.063,01	R\$ 15.698.061,69

Fonte: do autor. 2020.

7.6 Estimativa do fluxo de caixa mensal para os próximos 5 anos

O fluxo de caixa é um relatório financeiro básico nas organizações, no qual é demonstrado detalhadamente as entradas e saídas no caixa da empresa para maior controle e melhor análise dos sócios.

A tabela 36 apresenta a estimativa de fluxo de caixa para os próximos 5 anos, e no apêndice C é demonstrado o fluxo de caixa por mês garantindo maior visibilidade do caixa da empresa. Vale ressaltar que para a contabilização dos gastos com os fornecedores, foi levado em consideração o estoque inicial, vendas e estoque final para maior precisão de quanto é gasto com as compras mensalmente.

Tabela 36 - Fluxo de caixa anual

Fluxo de caixa	Pré Operacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial		-R\$ 44.684,24	-R\$ 480.227,78	R\$ 53.077,10	R\$ 3.295.405,69	R\$ 11.350.801,09
(+) Entradas						
Plano Mensal		R\$ 21.988,23	R\$ 158.570,28	R\$ 507.634,38	R\$ 1.139.775,12	R\$ 2.143.765,14
Plano Semestral		R\$ 82.158,92	R\$ 592.497,12	R\$ 1.896.773,52	R\$ 4.258.764,48	R\$ 8.010.168,56
Plano Anual		R\$ 80.971,15	R\$ 583.931,40	R\$ 1.869.351,90	R\$ 4.197.195,60	R\$ 7.894.365,70
Multas		R\$ 59.399,22	R\$ 433.726,38	R\$ 1.388.223,28	R\$ 3.116.591,15	R\$ 5.862.217,36
Saldo disponível		R\$ 199.833,28	R\$ 1.288.497,40	R\$ 5.715.060,18	R\$ 16.007.732,04	R\$ 35.261.317,85
(-) Saídas						
Recursos humanos		-R\$ 478.998,08	-R\$ 488.578,04	-R\$ 498.349,60	-R\$ 508.316,59	-R\$ 518.482,93
Fornecedores		-R\$ 63.868,60	-R\$ 454.299,36	-R\$ 1.454.204,83	-R\$ 3.262.818,24	-R\$ 6.140.762,71
Despesas administrativas		-R\$ 61.684,60	-R\$ 62.189,30	-R\$ 67.744,47	-R\$ 68.355,16	-R\$ 74.926,92
Despesas mercadológicas		-R\$ 63.600,00	-R\$ 63.600,00	-R\$ 63.600,00	-R\$ 63.600,00	-R\$ 63.600,00
Dedução impostos		-R\$ 11.909,78	-R\$ 166.753,59	-R\$ 335.755,60	-R\$ 753.840,95	-R\$ 1.417.893,64
Investimento inicial total (pré-operacional)	-R\$ 44.684,24					

Total das saídas	-R\$ 44.684,24	-R\$ 680.061,06	-R\$ 1.235.420,30	-R\$ 2.419.654,49	-R\$ 4.656.930,94	-R\$ 8.215.666,20
Saldo Final		-R\$ 480.227,78	R\$ 53.077,10	R\$ 3.295.405,69	R\$ 11.350.801,09	R\$ 27.045.651,65

Fonte: do autor. 2020.

7.7 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira

A partir dos dados apresentados na tabela 36 de fluxo de caixa, foram calculados importantes indicadores financeiros mostrando a viabilidade de se investir na empresa. São eles: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.

O Valor Presente Líquido (VPL) irá demonstrar a rentabilidade de um investimento, se este irá gerar lucro ou prejuízo e se é viável prosseguir com o projeto ou não. Se o VPL é maior que zero, significa que o projeto é viável. Caso seja menor que zero, o projeto é inviável.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) representa a taxa de retorno sobre o investimento realizado na empresa demonstrando se este é viável ou não. Se o TIR é maior que a Taxa Média de Atratividade (TMA), o projeto é viável. Caso seja menor que o TMA, o projeto é inviável.

O *payback* é utilizado para calcular o tempo de retorno de um investimento realizado pela empresa.

A tabela 37 apresenta os indicadores financeiros citados acima do investimento a ser realizado da empresa Kuti Box.

Tabela 37 - Indicadores financeiros

Investimento		
Período	Fluxo de caixa	Saldo
0	-44.684,24	-44.684,24
1	-480.227,78	-524.912,02
2	53.077,10	-471.834,92
3	3.295.405,69	2.823.570,77
4	11.350.801,09	14.174.371,87
5	27.045.651,65	41.220.023,52
TMA = 10%		
VPL		R\$ 26.584.469,18
TIR		266%
Payback		2 anos e 1 mês

Fonte: do autor. 2020.

7.8 Análise e diagnóstico da área financeira

Após apresentação do cenário financeiro da empresa Kuti Box e partindo da análise dos relatórios e indicadores, é possível concluir que a empresa tem um ótimo faturamento, aumentando aproximadamente 100% ao ano, demonstrando um retorno positivo deste investimento para os sócios à partir do segundo ano de atuação, tornando o negócio vantajoso e atrativo para possíveis investidores. O investimento na empresa Kuti Box é viável, com viabilidade financeira positiva.

8. VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

A Kuti Box apresentou como proposta criar um serviço de clube de assinatura direcionado aos animais roedores e aves domésticas, tendo como objetivo suprir as necessidades das pessoas que possuem este tipo de animal e que enfrentam a falta de serviços e a pequena variedade de produtos oferecidos no mercado. Mensalmente o cliente recebe uma caixa contendo produtos e novidades para seu animal e, para isto, uma plataforma virtual será criada para o cliente efetuar a assinatura e personalizar o conteúdo de sua caixa.

Primeiramente foi criado o modelo de negócios *Canvas*, que serviria de guia para a construção do plano de negócios, e o sumário executivo com informações gerais da empresa a ser desenvolvida. Com esses dados em mãos, os capítulos 3 ao 7 se aprofundaram no contexto econômico que a empresa está inserida e analisaram a viabilidade operacional, mercadológica, de capital humano e financeiro da empresa, buscando dados concretos que comprovassem a viabilidade do negócio criado.

Ao final das análises, é possível concluir que o modelo de negócio da empresa Kuti Box é viável e benéfico aos seus sócios; os custos operacionais são realistas e alcançáveis, assim como os investimentos em marketing e recursos humanos; as análises financeiras concluíram que a receita da empresa é possível de cobrir seus custos, trazendo vantagens para seus sócios e possibilidade de crescimento anual. A empresa Kuti Box é capaz de entregar 100% sua proposta e de se tornar uma empresa consolidada e renomada no mercado.

9. RESUMO ESTENDIDO

Este plano de negócio tem como averiguar a viabilidade do negócio da empresa Kuti Box, que consiste em um serviço de clube de assinatura de produtos para aves e roedores.

No estudo, foi explorada e analisada a viabilidade das áreas operacional, mercadológica, capital humano e financeiro da empresa; nessa etapa de desenvolvimento foram utilizados números e dados reais praticados por empresas do mesmo ramo como embasamento para as pesquisas e para referência realista dos valores calculados para a Kuti Box.

Pode-se concluir ao final de todas as análises que o negócio proposto pela Kuti Box é viável em todas as áreas, apresentando resultados positivos para os futuros clientes, funcionários e sócios.

Palavras-chave: serviço; clube; assinatura; aves; roedores; plano de negócios; viabilidade.

9.1 Viabilidade da ideia do negócio

Ao identificar a falta de serviços e a pequena variedade de produtos direcionados aos animais roedores e aves domésticas, a empresa Kuti Box decidiu criar um serviço de clube de assinatura, tendo como objetivo suprir as necessidades das pessoas que possuem este tipo de animalzinho. Mensalmente será enviado uma caixa ao cliente contendo produtos e novidades para seu animal. Para isto, será desenvolvida uma plataforma virtual para que o cliente possa efetuar a assinatura e personalizar o conteúdo de sua caixa.

O *Business Model Canvas*, popularmente conhecido como Canvas, é uma ferramenta estratégica utilizada para ter uma melhor visualização dos pilares do negócio que será implementado, auxiliando na sua estruturação e planejamento.

Na figura 1 está apresentado o Canvas do modelo de negócio criado pela Kuti Box.

Figura 18 - *Business Model Canvas* da empresa Kuti Box

Parcerias-chave - Empresas parceiras (fornecem produtos em troca de divulgação).	Atividades-chave - Pesquisa de produtos para <i>pets</i> ; - Gerenciamento de estoque; - Planejamento logístico; - Conteúdo informativo sobre <i>pets</i> nas redes sociais.	Oferta de valor - Serviço de clube de assinatura para roedores e aves domésticas; - Facilidade de compra e recebimento dos produtos; - Diversidade de produtos; - Novidades do mercado.	Relacionamento - Redes sociais; - SAC via chat no site e redes sociais; - Questionário na hora da assinatura; - <i>Feedback</i> após recebimento dos produtos; - Concessão de desconto para os participantes do <i>feedback</i> .	Segmentos de clientes - Donos de aves domésticas; - Donos de roedores domésticos.
	Recursos-chave - Hospedagem e plataforma do site; - Profissionais de veterinária, comunicação, marketing, financeiro e pesquisa de mercado; - Computadores; - Internet.		Canais - Site; - Redes sociais para divulgação; - Correios / transportadora.	
Estrutura de custos - Hospedagem do site; - Transportadora; - Colaboradores; - Produtos; - Divulgação;		Fontes de receita - Assinaturas no site.		
- Plataforma do site; - Tarifas para pagamento recorrente; - Embalagens; - Ativos da empresa.				

Fonte: do autor. 2020.

No momento da compra da assinatura, o cliente irá responder a um

questionário que irá determinar o perfil de seu animal e suas preferências de produtos. A partir destas respostas, a empresa oferecerá um serviço personalizado que levará aos seus consumidores uma maior diversidade de itens, dado que mensalmente serão enviados diferentes produtos e marcas, procurando trazer sempre novidades do mercado a um preço fixo e inferior comparado a soma dos preços unitários dos produtos. Por se tratar de serviço via *e-commerce*, há também maior facilidade de compra e recebimento.

O foco de segmento de clientes serão as pessoas que possuem animais roedores e aves domésticas, como por exemplo *hamsters*, coelhos, papagaios, calopsitas, entre outros.

Os canais de distribuição utilizados serão: o site para a realização da assinatura; redes sociais para divulgação do serviço e a logística para a entrega rápida e eficiente dos produtos nas casas dos clientes.

O relacionamento com os consumidores será realizado via rede social, com divulgações dos produtos e do serviço prestado, publicações de novidades do mercado, além de dicas de cuidados para com os *pets*. Este relacionamento busca atingir a confiança e fidelidade do cliente. Haverá também um SAC via chat na rede social e no site, procurando atender prontamente aos possíveis problemas que o cliente possa ter. Além disso, serão realizados dois questionários, um no momento da assinatura para auxiliar na identificação do perfil do *pet* e o outro após recebimento dos produtos, no qual será solicitado o *feedback* que poderá garantir ao cliente um desconto na mensalidade ou um brinde nos próximos meses, caso ele responda.

As fontes de receitas ocorrerão por meio das assinaturas realizadas pela plataforma virtual, as quais poderão ser mensais, semestrais ou anuais.

Para que a empresa atue corretamente, os recursos necessários serão a hospedagem de site e plataforma virtual, para que o cliente tenha uma boa experiência ao realizar a assinatura; profissionais de marketing e comunicação, que auxiliarão na imagem da empresa e no relacionamento com o cliente; financeiro, cuidando de todas as atividades relacionadas a finanças; veterinário para atendimento dos clientes via chat no site e no auxílio das escolhas dos melhores produtos a serem entregues ao cliente; pesquisa de mercado, buscando produtos novos e inovadores que comporão as caixas; e computadores e internet para os funcionários realizarem as atividades diárias.

As atividades principais exercidas serão pesquisa de produtos para *pets*; gerenciamento de estoque; planejamento logístico; e conteúdo informativo sobre *pets* nas redes sociais, trazendo dicas de cuidados e alimentação.

As principais parcerias da Kuti Box serão as empresas parceiras, fabricantes de produtos para *pets*, que irão fornecer seus produtos em troca da divulgação via Kuti Box.

A estrutura de custos da Kuti Box será composta pela hospedagem e a plataforma do site; transportadora; folha de pagamento, encargos trabalhistas e benefícios para colaboradores; aquisição mensal dos produtos a serem enviados nas caixas; divulgação da empresa; tarifa para pagamentos recorrentes, aqueles realizados via cartão mensalmente; embalagens e ativos da empresa.

9.2 Sumário executivo

A localização da sede Kuti Box será na capital de São Paulo, no bairro nomeado Pari. Além do escritório, a sede da empresa comportará o estoque com todos os produtos que serão enviados nas caixas. Os funcionários que terão que se locomover até a empresa serão os responsáveis por fazer o preparo das caixas, sendo o analista de logística o responsável por todos os cuidados dos envios aos assinantes.

Todos os sócios da Kuti Box cursam atualmente o oitavo ciclo de bacharelado em Administração de Empresas na instituição de ensino STRONG ESAGS. Todos atuarão como investidores e conselheiros do negócio. A Kuti Box precisará de um montante de R\$ 538.000,00 como Capital Social para dar início às operações da empresa. A Kuti Box conta com cinco sócios que possuem a mesma quantidade de cotas entre si, 20%, sendo necessária uma contribuição igualitária no valor de R\$ 107.600,00.

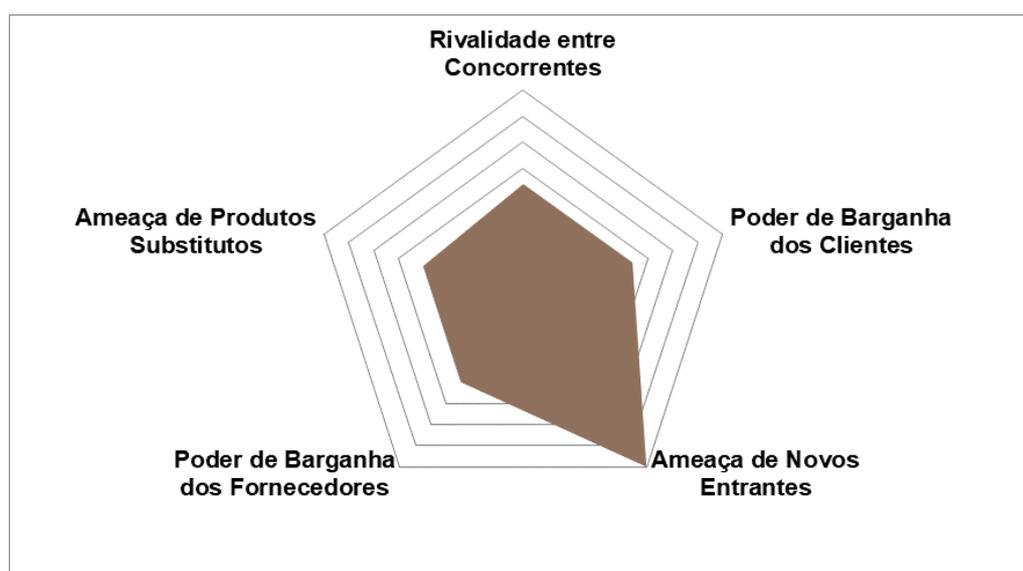
A missão da Kuti Box é levar aos seus assinantes uma experiência nova todo mês com sua caixinha surpresa, que eles possam conhecer cada vez mais os produtos existentes no mercado para seus *pets* silvestres, assim então saindo de sua zona de conforto. Sua visão é ser a principal e maior empresa de assinatura para *pets* silvestres e os seus valores são: proporcionar novas experiências, confiabilidade, qualidade, foco no cliente e inovação.

9.3 Viabilidade estratégica

A Kuti Box surgiu com o propósito de preencher uma lacuna vazia no mercado atual, que não conta com um serviço especializado em animais roedores e aves. Seu serviço será realizado através de uma assinatura que garantirá mensalmente ao cliente produtos novos e diferenciados para os animais citados.

O mercado pet apresenta crescimento constante nos últimos anos e o mercado de clubes de assinatura está vivendo seu momento de “explosão” de novas ideias. Assim como o presente, o futuro para ambos os mercados é muito promissor. De um lado, o mercado pet consegue manter seu faturamento independente de fatores externos e econômicos e de outro, o mercado de clube de assinaturas ficou ainda mais famoso durante a quarentena e cada vez mais pessoas estão entrando nesse mercado. A partir da análise dos clientes, pode-se perceber que a Kuti Box apresenta maior facilidade do comércio entre adultos e famílias com crianças. Além disso, conforme apresentado no gráfico 1, as barreiras para o início do negócio são quase nulas, devendo se preocupar somente com os novos entrantes. Dentro do viés estratégico, a Kuti Box se apresenta como um projeto inovador e viável. Seu funcionamento trará um benefício aos seus clientes e para os sócios poderá trazer um ótimo retorno financeiro.

Gráfico 1 – As cinco forças de Porter da empresa Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

9.4 Viabilidade operacional

Como já fora citado anteriormente, a Kuti Box é uma empresa de serviços e nela são oferecidas as caixas de assinatura para aves e/ou roedores. Levando este fato em consideração, o principal equipamento necessário para que a empresa funcione são os computadores e todo seu conjunto de teclado e mouse que são os responsáveis por permitir que todos os colaboradores da empresa, independentemente de sua área responsável, possam acessar ao *software* que mantém todos os dados dos clientes, além de também permitir que seja realizado o monitoramento do site, podendo controlar qualquer tipo de instabilidade do servidor.

O estoque da empresa é composto por um conjunto de 10 porta *pallets*, responsáveis por comportar e organizar todos os produtos enviados nas caixas, junto também das caixinhas personalizadas, os papéis que revestem o interior das caixas, as etiquetas de identificação e as embalagens protetoras. Todos estes materiais serão suportados e locomovidos por *pallets* de madeira, específicos para estoque. Pensando nas máquinas, a principal a ser utilizada é a empilhadeira, responsável por fazer a movimentação das mercadorias e as caixinhas no estoque, mantendo-as seguras e bem localizadas nos porta *pallets*.

O passo inicial da empresa Kuti Box é o desenvolvimento da plataforma. Uma vasta pesquisa deve ser iniciada, buscando a melhor hospedagem do site, junto ao melhor domínio. Na interface do site, o cliente encontrará o local onde ele pode realizar seu cadastro. Neste momento, o cliente informará seu nome, data de nascimento, documentos, endereço, e por fim, cadastrará um cartão de crédito que será utilizado para fazer a cobrança online. Após estes passos, ele cadastra um e-mail e uma senha. Por este cadastro o cliente poderá fazer seu login e acompanhar o andamento de sua caixa, que a cada passo (desde a montagem até a entrega) será atualizado de maneira automática. Com a caixa já em mãos, o cliente fará o login no site para informar sua opinião sobre a entrega, informando se foi satisfatória e dentro do prazo estabelecido ou se excedeu a data limite estipulada pela empresa. Cada produto presente na caixa enviada contém um breve questionário sobre a opinião do assinante referente aquele determinado produto/marca. O prazo para responder a este questionário é até as próximas duas entregas, tempo suficiente para que o tutor do animal possa analisar o produto e identificar se ele foi satisfatório ou não para seu *pet* e fornecer seu *feedback*.

Para a montagem das caixas serão necessários os custos operacionais

demonstrados na tabela 1; e para a manutenção do estoque serão necessários os custos demonstrados na tabela 2 a seguir.

Tabela 1 – Custos operacionais

CUSTOS OPERACIONAIS					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel Sede Kuti Box	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 64.900,00
Energia Elétrica	R\$ 3.487,00	R\$ 3.835,70	R\$ 4.219,27	R\$ 4.641,20	R\$ 5.105,32
Internet	R\$ 1.560,00	R\$ 1.716,00	R\$ 1.887,60	R\$ 2.076,36	R\$ 2.284,00
Caixas Personalizadas	R\$ 13.770,00	R\$ 96.390,00	R\$ 307.530,00	R\$ 688.500,00	R\$ 1.298.970,00
Embalagens Protetoras	R\$ 330,30	R\$ 2.312,10	R\$ 7.376,70	R\$ 16.515,00	R\$ 31.158,30
Etiquetas	R\$ 459,00	R\$ 0,00	R\$ 918,00	R\$ 1.836,00	R\$ 3.213,00
Papel de Seda	R\$ 339,30	R\$ 2.445,30	R\$ 7.827,30	R\$ 17.573,40	R\$ 33.040,80
Produtos	R\$ 28.970,00	R\$ 208.920,00	R\$ 668.820,00	R\$ 1.501.680,00	R\$ 2.824.460,00
Distribuidora	R\$ 20.000,00	R\$ 144.231,96	R\$ 461.732,83	R\$ 1.036.713,84	R\$ 1.949.920,61
Plataforma	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60
	R\$ 125.553,20	R\$ 516.488,66	R\$ 1.521.949,30	R\$ 3.331.173,40	R\$ 6.215.689,62

Fonte: do autor. 2020.

Tabela 2 – Ativos fixos

Ativos Fixos			
Equipamento	Valor	Unidade	Total
Empilhadeira	R\$ 28.800,00	1	R\$ 28.800,00
Porta Pallets	R\$ 1.577,26	2	R\$ 3.154,52
Porta Pallet Comp.	R\$ 1.106,99	8	R\$ 8.855,92
Pallets de madeira	R\$ 24,00	50	R\$ 1.200,00
Computadores	R\$ 3.879,00	3	R\$ 11.637,00
Notebook	R\$ 1.976,90	6	R\$ 11.861,40
Mouse sem fio	R\$ 36,90	6	R\$ 221,40
MousePad	R\$ 12,00	9	R\$ 108,00
Impressora Térm.	R\$ 809,10	2	R\$ 1.618,20
Mesa de escritório	R\$ 296,28	3	R\$ 888,84
Cadeira de escritório	R\$ 249,00	4	R\$ 996,00
TOTAL			R\$ 69.341,28

Fonte: do autor. 2020.

9.5 Viabilidade mercadológica

O serviço a ser oferecido pela Kuti Box tem como objetivo suprir a necessidade por novidades advinda do público que possui roedores e/ou aves em casa. Pensando em ter um preço bom e atrativo e mais de uma opção para atingir a um número maior de clientes, a Kuti Box irá trabalhar com três tipos de planos: mensal, semestral e

anual. Os preços de cada um estão definidos na tabela 3.

Tabela 3 - Preços e Planos

PLANO	VALOR
Mensal	R\$ 75,90
Semestral	R\$ 70,90
Anual	R\$ 55,90

Fonte: do autor. 2020.

Além da definição do preço foi definido também o preço da multa caso a pessoa encerre os contratos semestrais ou anuais antes da data de vencimento, esses valores podem ser vistos na tabela 4.

Tabela 4 - Valor do cancelamento

PLANO	VALOR
Semestral	R\$ 142,00
Anual	R\$ 224,00

Fonte: do autor. 2020.

A Kuti Box é uma empresa virtual que vende clube de assinatura; esse modelo de empresa precisa ter um marketing forte para conseguir envolver o cliente e fazer com que ele se sinta confortável com a empresa e seja fiel a ela. Por ser estreante neste tipo de produto, a Kuti Box possui uma vantagem, pois irá captar 100% do *market-share* nesse momento inicial antes da aparição de concorrentes, porém essa vantagem não pode se tornar uma zona de conforto, por este motivo o trabalho com redes sociais como: Instagram, Facebook e Youtube serão utilizados de forma intensa pela empresa. Seguindo a psicologia das cores, a Kuti Box optou por trabalhar com tons amarelos e com o marrom. De um lado, o amarelo traz uma ideia de otimismo e acolhimento, além de chamar a atenção do público que vê a marca, e do outro o marrom traz a ideia de confiabilidade e conforto, lembrando também a natureza. Essas cores atreladas ao desenho dos animais que são o foco da empresa, uma calopsita representando as aves e um *hamster* representando os roedores, mostra

logo de cara o que a Kuti Box deseja passar para seu consumidor final. Além disso, o nome da empresa também foi pensado de acordo com o produto que será oferecido, Kuti é uma forma abreviada de escrever *cute*, palavra inglesa que significa fofo e representa bem os bichinhos com os quais a empresa irá trabalhar, e Box, também de origem inglesa, significa caixa. Todos esses itens somados formam o logo apresentado na figura 2.

Figura 2 – Logo Kuti Box



Fonte: do autor. 2020.

- Análise de demanda corrente e futura:

A fim de se elaborar uma demanda mais próxima da realidade para a Kuti Box, foi preciso realizar quatro tipos de cálculos sendo eles: estimativa do número de acessos, do número de assinantes, número de cancelamentos e número de assinantes ativos. Para tal, para o número de acessos de janeiro 2021, foi considerado 5% do menor número de acessos do site da Box Petiko durante os meses de fevereiro a julho de 2020 (78.533). A partir do número de janeiro de 2021, aumentou-se 1,36% todos os meses até dezembro de 2025. Esta porcentagem, transformada em taxa mensal, é referente ao crescimento de 17,6% anual no mercado de pagamentos recorrentes, o qual será usado nos planos da Kuti Box.

Partindo do número de acessos, foi calculado o número de novos assinantes por mês, o qual usou a fórmula: Número de acessos X Taxa de conversão. A taxa de conversão no primeiro ano é igual a 5%, este número foi considerado bom para a empresa uma vez que no primeiro ano ela ainda estará fazendo um marketing intenso de divulgação para se tornar mais conhecida ao público. A partir de 2022, essa taxa de 5% cresce 8% ao ano, tendo-se como referência a metade da taxa de 17,6% a qual

já foi explicada acima, usou-se a metade para que os números não ficassem tão exorbitantes e fora da realidade.

Além de calcular o número de assinantes, também é importante calcular o número de cancelamentos. A empresa escolheu 10% para a taxa de cancelamento, pois acredita ser um número máximo que possa haver de desistência, um número maior que este pode acabar prejudicando as operações da Kuti Box.

O resultado de todos esses cálculos está apresentado na tabela 5, onde é mostrado o número de assinantes ativos por mês da empresa.

Tabela 5 - Estimativa do número de assinantes ativos

ESTIMATIVA DE NÚMERO DE ASSINANTES ATIVOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
JANEIRO	39	645	3.280	8.637	17.589
FEVEREIRO	71	835	3.679	9.310	18.622
MARÇO	107	1.028	4.082	9.993	19.669
ABRIL	144	1.224	4.492	10.685	20.731
MAIO	181	1.422	4.906	11.386	21.807
JUNHO	219	1.623	5.327	12.097	22.897
JULHO	257	1.827	5.753	12.817	24.003
AGOSTO	296	2.033	6.185	13.548	25.123
SETEMBRO	335	2.242	6.623	14.288	26.259
OUTUBRO	375	2.455	7.067	15.038	27.410
NOVEMBRO	416	2.670	7.516	15.799	28.577
DEZEMBRO	457	2.888	7.972	16.570	29.759

Fonte: do autor. 2020

Para que os planejamentos de marketing venham a acontecer, será necessário a realização de uma campanha de lançamento e custos mensais de divulgação da marca. Ambos os valores estão apresentados nas tabelas 6 e 7 a seguir.

Tabela 6 - Valores para campanha de lançamento

ITENS	VALORES
E-mail Marketing e assinaturas	R\$ 330,00
Vídeos e apresentações institucionais	R\$ 1.500,00
Redes Sociais (Impulsionamentos, envolvimento com a publicação e desenvolvimento de artes)	R\$ 4.000,00
Influenciadores	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 10.830,00

Fonte: do autor. 2020.

Tabela 7 - Valores para o marketing mensal

ITENS	VALORES
Redes Sociais (Impulsionamentos, envolvimento com a publicação e desenvolvimento de artes)	R\$ 1.800,00
Influenciadores	R\$ 3.500,00
TOTAL	R\$ 5.300,00

Fonte: do autor. 2020

9.6 Viabilidade do capital humano

Para o correto funcionamento da empresa e para a realização de todas as atividades descritas anteriormente, a empresa Kuti Box irá demandar de oito funcionários próprios, além da transportadora terceirizada. As atividades de cada colaborador estão descritas na tabela 8. Todos os funcionários serão remunerados acima da média de mercado e terão direito a benefícios compatíveis com suas posições.

Tabela 8 - Descrição de atividades

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Cargo	Descrição
CEO	Responsável por coordenar todas as áreas e atuar como líder para todos os colaboradores; tomador de decisões e planejador estratégico da empresa.
Assistente administrativo	Responsável pelos processos de recrutamento e seleção; administração de pessoal; coordenação da avaliação de desempenho trimestral; controle de pagamentos recebidos e a receber; cobrança de devedores; concessão de descontos mediante solicitação do marketing; pagamentos a fornecedores; análise de viabilidade de campanhas/projetos; identificação de melhorias no setor contábil/financeiro.
Analista de TI	Desenvolvimento de ferramentas, automações e banco de dados para as áreas internas; controle do budget de equipamentos de TI; atendimento de informática aos funcionários; contato diário com o fornecedor do site para acompanhamento de funcionamento e sugestão de melhorias.
Analista de Marketing	Responsável por todo o relacionamento com cliente; irá responder às dúvidas dos clientes enviadas pelo site e pelas redes sociais da empresa; criação de publicações nas redes sociais; envio mensal da pesquisa de pós-vendas aos clientes; trabalhos de divulgação e captação de clientes; trabalhos e análises para fidelização dos clientes.
Analista de Inteligência de Mercado	Responsável por estudar o mercado pet e a concorrência; trazer novidades e parcerias com marcas de produtos; elaborar, coletar e analisar pesquisas de mercado; acompanhar o feedback dos clientes analisando seus perfis; fazer BIDs e fechar propostas com fornecedores; compor o conteúdo mensal das caixas.

Analista de Logística	Ir� liderar as atividades do separador de mercadorias e empacotador; responsável pelo contrato e contato com a transportadora; solucionar� eventuais problemas de entrega e recebimento das caixas; irá criar deadlines e auxiliar o Analista de Inteligência de Mercado no relacionamento com os fornecedores; coordenar� o recebimento e expedi�o de mercadorias.
Veterinário	Será responsável por dar dicas e ensinar aos clientes os cuidados certos com os pets por meio de publica�es em redes sociais, matérias no site, plantão de atendimento via chat e responder d�vidas dos clientes.
Auxiliar de estoque	Irá receber as mercadorias dos fornecedores no CD e controlar o estoque; fará reports diários ao Analista de Logística; organiza�o do estoque com a utiliza�o de empilhadeira; separar os produtos de maneira correta nas caixas dos clientes (respeitando a listagem mensal dos produtos a serem enviados desenvolvida pelo Analista de Inteligência de Mercado); impressão de notas fiscais e dados do cliente a serem anexos nas caixas; lacre das caixas e entrega � transportadora.

Fonte: do autor. 2020.

Para tal, os custos com folha de pagamento e encargos trabalhistas são apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Custos com funcionários

Custo dos funcionários Kuti Box					
Cargo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CEO	R\$ 54.000,00	R\$ 55.080,00	R\$ 56.181,60	R\$ 57.305,23	R\$ 58.451,34
Assistente administrativo	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de TI	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Marketing	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Inteligência de Mercado	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Logística	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Veterinário	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Auxiliar de estoque	R\$ 20.400,00	R\$ 20.808,00	R\$ 21.224,16	R\$ 21.648,64	R\$ 22.081,62
Total de salários	R\$ 290.400,00	R\$ 296.208,00	R\$ 302.132,16	R\$ 308.174,80	R\$ 314.338,30
Encargos sociais e trabalhistas					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Provis�o de f�rias + 1/3	R\$ 32.186,00	R\$ 32.829,72	R\$ 33.486,31	R\$ 34.156,04	R\$ 34.839,16
13 ^o salário	R\$ 24.200,00	R\$ 24.684,00	R\$ 25.177,68	R\$ 25.681,23	R\$ 26.194,86
INSS sobre salários	R\$ 58.080,00	R\$ 59.241,60	R\$ 60.426,43	R\$ 61.634,96	R\$ 62.867,66
INSS sobre f�rias	R\$ 6.437,20	R\$ 6.565,94	R\$ 6.697,26	R\$ 6.831,21	R\$ 6.967,83
INSS sobre 13 ^o salário	R\$ 4.840,00	R\$ 4.936,80	R\$ 5.035,54	R\$ 5.136,25	R\$ 5.238,97
FGTS sobre salários	R\$ 23.232,00	R\$ 23.696,64	R\$ 24.170,57	R\$ 24.653,98	R\$ 25.147,06
FGTS sobre férias	R\$ 2.574,88	R\$ 2.626,38	R\$ 2.678,91	R\$ 2.732,48	R\$ 2.787,13
FGTS sobre 13 ^o salário	R\$ 1.936,00	R\$ 1.974,72	R\$ 2.014,21	R\$ 2.054,50	R\$ 2.095,59
Total de encargos sociais e trabalhistas	R\$ 153.486,08	R\$ 156.555,80	R\$ 159.686,92	R\$ 162.880,66	R\$ 166.138,27
Benefícios					
(cons. 220 dias trabalhados ao ano)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vale refei�o	R\$ 26.400,00	R\$ 26.928,00	R\$ 27.466,56	R\$ 28.015,89	R\$ 28.576,21

Vale transporte	R\$ 6.732,00	R\$ 6.866,64	R\$ 7.003,97	R\$ 7.144,05	R\$ 7.286,93
Auxílio internet	R\$ 1.980,00	R\$ 2.019,60	R\$ 2.059,99	R\$ 2.101,19	R\$ 2.143,22
Total de benefícios	R\$ 35.112,00	R\$ 35.814,24	R\$ 36.530,52	R\$ 37.261,14	R\$ 38.006,36
Total geral	R\$ 478.998,08	R\$ 488.578,04	R\$ 498.349,60	R\$ 508.316,59	R\$ 518.482,93

Fonte: do autor. 2020.

9.7 Viabilidade financeira

Com a análise de todos os índices financeiros da Kuti Box é possível apontar que o negócio proposto é viável para seus sócios. Com um investimento inicial no total de R\$ 537.586,10 é possível adquirir o alvará de funcionamento, alugar o local que será instalado a sede, comprar todos os insumos básicos, contratar os funcionários e dar início às atividades da empresa.

Na tabela 10 é apresentado o faturamento total da empresa nos seus cinco primeiros anos de atividade.

Tabela 10 - Faturamento total mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO TOTAL					
MÊS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
JANEIRO	R\$ 2.492,10	R\$ 54.664,38	R\$ 277.770,35	R\$ 731.222,70	R\$ 1.488.924,76
FEVEREIRO	R\$ 6.031,22	R\$ 70.727,97	R\$ 311.485,21	R\$ 788.236,65	R\$ 1.576.414,31
MARÇO	R\$ 9.078,78	R\$ 86.983,26	R\$ 345.642,46	R\$ 845.889,60	R\$ 1.665.172,04
ABRIL	R\$ 12.190,24	R\$ 103.617,04	R\$ 380.247,01	R\$ 904.491,23	R\$ 1.754.888,27
MAIO	R\$ 15.301,70	R\$ 120.378,62	R\$ 415.293,95	R\$ 963.854,75	R\$ 1.846.059,47
JUNHO	R\$ 18.477,06	R\$ 137.331,90	R\$ 450.974,98	R\$ 1.024.044,06	R\$ 1.938.312,06
JULHO	R\$ 21.839,21	R\$ 154.663,67	R\$ 486.975,51	R\$ 1.084.995,26	R\$ 2.031.960,63
AGOSTO	R\$ 25.078,47	R\$ 172.123,24	R\$ 523.546,23	R\$ 1.146.836,15	R\$ 2.126.877,38
SETEMBRO	R\$ 28.317,73	R\$ 189.774,51	R\$ 560.687,14	R\$ 1.209.625,72	R\$ 2.223.003,32
OUTUBRO	R\$ 31.807,68	R\$ 207.868,17	R\$ 598.211,45	R\$ 1.273.054,29	R\$ 2.320.461,34
NOVEMBRO	R\$ 35.174,74	R\$ 226.089,63	R\$ 636.242,05	R\$ 1.337.372,55	R\$ 2.419.128,55
DEZEMBRO	R\$ 38.728,59	R\$ 244.502,79	R\$ 674.906,74	R\$ 1.402.703,39	R\$ 2.519.314,63
TOTAL	R\$ 244.517,52	R\$ 1.768.725,18	R\$ 5.661.983,08	R\$ 12.712.326,35	R\$ 23.910.516,76

Fonte: do autor. 2020.

Considerando o número de assinantes ativos descrito na tabela 5 e os 10% de cancelamento mensal, foi possível concluir que a partir do 3º ano o negócio já possui capacidade de se autossustentar, apresentando uma ótima TIR de 266% e um VPL de R\$ 26.584.469,18, conforme mostrado na tabela 11.

Tabela 11 - Indicadores financeiros

Investimento		
Período	Fluxo de caixa	Saldo
0	-44.684,24	-44.684,24
1	-480.227,78	-524.912,02
2	53.077,10	-471.834,92
3	3.295.405,69	2.823.570,77
4	11.350.801,09	14.174.371,87
5	27.045.651,65	41.220.023,52
TMA = 10%		
VPL		R\$ 26.584.469,18
TIR		266%
Payback		2 anos e 1 mês

Fonte: do autor. 2020.

9.8 Considerações finais

A Kuti Box apresentou como proposta criar um serviço de clube de assinatura direcionados aos animais roedores e aves domésticas, tendo como objetivo suprir as necessidades das pessoas que possuem este tipo de animal que enfrentam a falta de serviços e a pequena variedade de produtos oferecidos no mercado. Mensalmente o cliente recebe uma caixa contendo produtos e novidades para seu animal e, para isto, uma plataforma virtual seria criada para o cliente efetuar a assinatura e personalizar o conteúdo de sua caixa.

Primeiramente foi criado o modelo de negócios Canvas, que serviria de guia para a construção do plano de negócios, e o sumário executivo com informações gerais da empresa a ser desenvolvida. Com esses dados em mãos, os próximos tópicos se aprofundaram no contexto econômico que a empresa está inserida e analisaram a viabilidade operacional, mercadológica, de capital humano e financeiro da empresa, buscando dados concretos que comprovassem a viabilidade do negócio criado.

Ao final das análises, é possível concluir que o modelo de negócio da empresa Kuti Box é viável e benéfico aos seus sócios; os custos operacionais são realistas e alcançáveis, assim como os investimentos em marketing e recursos humanos; as análises financeiras concluíram que a receita da empresa é possível de cobrir seus custos, trazendo vantagens para seus sócios e possibilidade de crescimento anual. A empresa Kuti Box é capaz de entregar 100% sua proposta e de se tornar uma empresa consolidada e renomada no mercado.

BIBLIOGRAFIA

ABINPET. **Mercado Pet Brasil**. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/mercado/>>. Acesso em 20/08/2020.

ALONÇO, Guilherme. **Série planejamento estratégico: 5 forças de Porter**. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/5-forcas-de-porter-serie-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 04/09/2020.

AMBROS, Lucian. **O processo de decisão de compra**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-decisao-de-compra>>. Acesso em 03/09/2020.

ANDRADE, Marcio. O que é fluxo de caixa e como ele pode ajudar sua empresa. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>. Acesso em 30/10/2020.

AUER, Michel. **O que você precisa saber para criar um coelho**. Disponível em: <<https://www.folhavoria.com.br/geral/blogs/petblog/2019/04/04/criar-um-coelho/>>. Acesso em 03/09/2020.

Bling. Disponível em: <www.bling.com.br>. Acesso em 25/09/2020.

BÚSSOLA DO INVESTIDOR. **O que são indicadores financeiros**. Disponível em: <<https://www.bussoladoinvestidor.com.br/o-que-sao-indicadores-financeiros/>>. Acesso em 04/09/2020.

CAMARGO, Renata. **Como a cadeia de valor contribui para a criação de valor aos seus clientes?**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/cadeia-de-valor/>>. Acesso em 04/09/2020.

CLUBES DE ASSINATURA. **Histórico dos clubes de assinatura no Brasil**. Disponível em: <<https://www.clubesdeassinatura.com.br/single-post/2017/05/31/Hist%C3%B3rico-do-Mercado-dos-Clubes-de-Assinatura-no-Brasil>>. Acesso em 02/09/2020.

CORRÊA, Kenneth. **Elaborando indicadores – Indicadores de produtividade**. Disponível em: <<https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento->

estrategico/modulo-iv-implementacao-da-estrategia/elaborando-indicadores-indicadores-de-produtividade/>. Acesso em 04/09/2020.

DIÁRIO DO LITORAL. **Clubes de assinatura registram crescimento no Brasil.** Disponível em: <<https://www.diariodolitoral.com.br/brasil/clubes-de-assinatura-registram-crescimento-no-brasil/132785/>>. Acesso em 17/08/2020.

EDIPUCRS. **4 cuidados para ter uma ave em casa.** Disponível em: <<http://www.edipucrs.com.br/4-cuidados-para-ter-uma-ave-em-casa/>>. Acesso em 03/09/2020.

Embalagem Fácil. Disponível em: <www.embalagemfacil.com.br>. Acesso em 19/09/2020.

ENDEAVOR. **5 indicadores de desempenho para medir o seu sucesso.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em 04/09/2020.

EQUIPE DICIONÁRIO FINANCEIRO. O que é VPL e como calcular. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/valor-presente-liquido/>>. Acesso em: 30/10/2020.

EQUIPE DICIONÁRIO FINANCEIRO. O que é TIR e como calcular. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/tir-taxa-interna-retorno/>>. Acesso em: 30/10/2020.

EQUIPE NIBO. **O que é, para que serve e como fazer uma DRE.** Disponível em: <<https://www.nibo.com.br/blog/o-que-e-para-que-serve-e-como-fazer-uma-dre/>>. Acesso em: 21/09/2020.

ESTAÇÃO PET. **Descubra por que você deve ter uma calopsita.** Disponível em: <<http://www.estacao.pet/descubra-porque-voce-dever-ter-uma-calopsita/>>. Acesso em 03/09/2020.

GENEZE, Pedro. **O que uma pesquisa de satisfação pode dizer sobre sua empresa?** Disponível em: <[https://www.neoassist.com/2017/07/20/pesquisa-de-satisfacao/#:~:text=%C3%8Dndice%20de%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20do%20cliente%20\(CSAT\)&text=%C3%89%20pedido%20para%20o%20cliente,5%3B%20ou%201%2D10.](https://www.neoassist.com/2017/07/20/pesquisa-de-satisfacao/#:~:text=%C3%8Dndice%20de%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20do%20cliente%20(CSAT)&text=%C3%89%20pedido%20para%20o%20cliente,5%3B%20ou%201%2D10.)>. Acesso em 04/09/2020.

GERALDES, Daniele. **Mercado pet pode faturar até R\$40 bilhões no Brasil em 2020.** Disponível em: <<https://www.editorastilo.com.br/mercado-pet-pode-faturar-ate->

r-40-bilhoes-no-brasil-em-2020/>. Acesso em 04/09/2020.

JORNAL CONTÁBIL. **Clube de assinaturas: uma ótima oportunidade de negócios**. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/clube-de-assinaturas-uma-otima-oportunidade-de-negocios/>>. Acesso em 03/09/2020.

Kalunga. Disponível em: <www.kalunga.com.br>. Acesso em 19/09/2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LocaWeb. Disponível em: <www.produtoslocaweb.com.br/>. Acesso em 24/09/2020.

Loggi. Disponível em: <<https://www.loggi.com>>. Acesso em 20/09/2020. **Soluções em Planos de Negócios**. Disponível em: <<https://ufabcjr.com.br>>. Acesso em 15/09/2020.

MEGA SISTEMAS CORPORATIVOS. **Prazo médio de estocagem: saiba como fazer o cálculo**. Disponível em: <<https://www.mega.com.br/blog/prazo-medio-de-estocagem-saiba-como-fazer-o-calculo-7083/#:~:text=O%20c%C3%A1lculo%20do%20prazo%20m%C3%A9dio%20de%20estocagem%20se%20d%C3%A1%20por,estoque%20final%2C%20dividido%20por%20dois.>>. Acesso em 04/09/2020.

MELHORES AMIGOS. **10 motivos para ter uma ave como melhor amiga**. Disponível em: <<http://portalmelhoresamigos.com.br/10-motivos-para-ter-uma-ave-como-melhor-amiga/>>. Acesso em 03/09/2020.

MORAES, Izaque. O que é e como calcular o payback. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/30249/o-que-e-e-como-calcular-o-payback/>>. Acesso em: 30/10/2020.

Multi Caixas Net. Disponível em: <www.multicaixasnet.com.br>. Acesso em 19/09/2020.

NEIVA, Leonardo. **Clubes de assinatura ganham mais adeptos durante a quarentena**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/08/clubes-de-assinatura-ganham-mais-adeptos-durante-a-quarentena.shtml>>. Acesso em 04/09/2020.

PALMA, Eraldo. **Histórico do mercado**. Disponível em: <<https://www.petbr.com.br/cons13.asp>>. Acesso em 04/09/2020.

PET SOUTH AMERICA. **Mercado pet brasileiro pode faturar até R\$40 bilhões em 2020.** Disponível em: <<https://www.petsa.com.br/imprensa/releases/mercado-pet-brasileiro-pode-faturar-ate-r-40-bilhoes-em-2020>>. Acesso em 03/09/2020.

PETZ. **Criadores de pássaros: tudo o que você precisa ter para receber a ave em casa.** Disponível em: <<https://www.petz.com.br/blog/especies/aves/criadores-de-passaros-tudo-o-que-voce-precisa-ter-para-receber-a-ave-em-casa/>>. Acesso em 03/09/2020.

PETZ. **Tudo sobre porquinho da índia: origem, cuidados e curiosidades.** Disponível em: <<https://www.petz.com.br/blog/especies/porquinho-da-india/>>. Acesso em 03/09/2020.

Plano Operacional. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br>>. Acesso em 15/09/2020.

REVISTA NEWS. **E-commerce no Brasil cresce 51% durante pandemia.** Disponível em: <<https://revistanews.com.br/2020/06/10/e-commerce-no-brasil-cresce-51-durante-pandemia/>>. Acesso em 17/08/2020.

RIBEIRO, Rodrigo. **Como calcular o Simples Nacional.** Disponível em: <<https://portaldacontabilidade.clmcontroller.com.br/tributos/como-calculiar-o-simples-nacional/>>. Acesso em 06/10/2020.

RIBEIRO, Rodrigo. **Como calcular o Lucro Presumido.** Disponível em: <<https://portaldacontabilidade.clmcontroller.com.br/tributos/como-calculiar-o-lucro-presumido/>>. Acesso em 26/10/2020.

RODRIGUES, Leonardo. **5 forças de Porter: o que são e como aplicar.** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/5-forcas-de-porter>>. Acesso em 04/09/2020.

SERTEK, P.; GUINDANI, R.; MARTINS, T. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Editora IBPEX, 2007.

XAVIER, Thiago. **Entenda o que é market share e qual a sua importância de conhecer sua participação no mercado.** Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/market-share/>>. Acesso em 04/09/2020.

APÊNDICES

Apêndice A – Estimativa de tributos mensal nos próximos 5 anos

Simples Nacional		
Período	Ano 1	Ano 2
JANEIRO	R\$ 121,38	R\$ 5.153,70
FEVEREIRO	R\$ 293,76	R\$ 6.668,16
MARÇO	R\$ 442,20	R\$ 8.200,69
ABRIL	R\$ 593,75	R\$ 9.768,91
MAIO	R\$ 745,30	R\$ 11.349,17
JUNHO	R\$ 899,97	R\$ 12.947,51
JULHO	R\$ 1.063,73	R\$ 14.581,53
AGOSTO	R\$ 1.221,50	R\$ 16.227,60
SETEMBRO	R\$ 1.379,28	R\$ 17.891,75
OUTUBRO	R\$ 1.549,27	R\$ 19.597,60
NOVEMBRO	R\$ 1.713,27	R\$ 21.315,50
DEZEMBRO	R\$ 1.886,36	R\$ 23.051,47
TOTAL	R\$ 11.909,78	R\$ 166.753,59

LUCRO PRESUMIDO														
ANO 3	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	Adicional	TOTAL
CSLL	R\$ 2.999,92	R\$ 3.364,04	R\$ 3.732,94	R\$ 4.106,67	R\$ 4.485,17	R\$ 4.870,53	R\$ 5.259,34	R\$ 5.654,30	R\$ 6.055,42	R\$ 6.460,68	R\$ 6.871,41	R\$ 7.288,99		R\$ 61.149,42
IRPJ	R\$ 3.333,24	R\$ 3.737,82	R\$ 4.147,71	R\$ 4.562,96	R\$ 4.983,53	R\$ 5.411,70	R\$ 5.843,71	R\$ 6.282,55	R\$ 6.728,25	R\$ 7.178,54	R\$ 7.634,90	R\$ 8.098,88	R\$ 39.295,86	R\$ 107.239,66
PIS	R\$ 1.805,51	R\$ 2.024,65	R\$ 2.246,68	R\$ 2.471,61	R\$ 2.699,41	R\$ 2.931,34	R\$ 3.165,34	R\$ 3.403,05	R\$ 3.644,47	R\$ 3.888,37	R\$ 4.135,57	R\$ 4.386,89		R\$ 36.802,89
COFINS	R\$ 8.333,11	R\$ 9.344,56	R\$ 10.369,27	R\$ 11.407,41	R\$ 12.458,82	R\$ 13.529,25	R\$ 14.609,27	R\$ 15.706,39	R\$ 16.820,61	R\$ 17.946,34	R\$ 19.087,26	R\$ 20.247,20		R\$ 169.859,49

ANO 4	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	Adicional	TOTAL
CSLL	R\$ 7.897,21	R\$ 8.512,96	R\$ 9.135,61	R\$ 9.768,51	R\$ 10.409,63	R\$ 11.059,68	R\$ 11.717,95	R\$ 12.385,83	R\$ 13.063,96	R\$ 13.748,99	R\$ 14.443,62	R\$ 15.149,20		R\$ 137.293,12
IRPJ	R\$ 8.774,67	R\$ 9.458,84	R\$ 10.150,68	R\$ 10.853,89	R\$ 11.566,26	R\$ 12.288,53	R\$ 13.019,94	R\$ 13.762,03	R\$ 14.515,51	R\$ 15.276,65	R\$ 16.048,47	R\$ 16.832,44	R\$ 95.698,61	R\$ 248.246,53
PIS	R\$ 1.805,51	R\$ 2.024,65	R\$ 2.246,68	R\$ 2.471,61	R\$ 2.699,41	R\$ 2.931,34	R\$ 3.165,34	R\$ 3.403,05	R\$ 3.644,47	R\$ 3.888,37	R\$ 4.135,57	R\$ 4.386,89		R\$ 36.802,89
COFINS	R\$ 8.333,11	R\$ 9.344,56	R\$ 10.369,27	R\$ 11.407,41	R\$ 12.458,82	R\$ 13.529,25	R\$ 14.609,27	R\$ 15.706,39	R\$ 16.820,61	R\$ 17.946,34	R\$ 19.087,26	R\$ 20.247,20		R\$ 169.859,49

ANO 5	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	Adicional	TOTAL
CSLL	R\$ 16.080,39	R\$ 17.025,27	R\$ 17.983,86	R\$ 18.952,79	R\$ 19.937,44	R\$ 20.933,77	R\$ 21.945,17	R\$ 22.970,28	R\$ 24.008,44	R\$ 25.060,98	R\$ 26.126,59	R\$ 27.208,60		R\$ 258.233,58
IRPJ	R\$ 17.867,10	R\$ 18.916,97	R\$ 19.982,06	R\$ 21.058,66	R\$ 22.152,71	R\$ 23.259,74	R\$ 24.383,53	R\$ 25.522,53	R\$ 26.676,04	R\$ 27.845,54	R\$ 29.029,54	R\$ 30.231,78	R\$ 185.284,13	R\$ 472.210,34
PIS	R\$ 9.678,01	R\$ 10.246,69	R\$ 10.823,62	R\$ 11.406,77	R\$ 11.999,39	R\$ 12.599,03	R\$ 13.207,74	R\$ 13.824,70	R\$ 14.449,52	R\$ 15.083,00	R\$ 15.724,34	R\$ 16.375,55		R\$ 155.418,36
COFINS	R\$ 44.667,74	R\$ 47.292,43	R\$ 49.955,16	R\$ 52.646,65	R\$ 55.381,78	R\$ 58.149,36	R\$ 60.958,82	R\$ 63.806,32	R\$ 66.690,10	R\$ 69.613,84	R\$ 72.573,86	R\$ 75.579,44		R\$ 717.315,50

Apêndice B – Estimativa do DRE mensal nos próximos 5 anos

DRE - ANO 1	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	R\$ 2.492,10	R\$ 6.031,22	R\$ 9.078,78	R\$ 12.190,24	R\$ 15.301,70	R\$ 18.477,06	R\$ 21.839,21	R\$ 25.078,47	R\$ 28.317,73	R\$ 31.807,68	R\$ 35.174,74	R\$ 38.728,59
(-) Deduções	R\$ 0,00											
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 2.492,10	R\$ 6.031,22	R\$ 9.078,78	R\$ 12.190,24	R\$ 15.301,70	R\$ 18.477,06	R\$ 21.839,21	R\$ 25.078,47	R\$ 28.317,73	R\$ 31.807,68	R\$ 35.174,74	R\$ 38.728,59
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)	R\$ 5.245,98											
(=) Resultado Operacional Bruto (LAJIR)	-R\$ 2.753,88	R\$ 785,24	R\$ 3.832,80	R\$ 6.944,26	R\$ 10.055,72	R\$ 13.231,08	R\$ 16.593,23	R\$ 19.832,49	R\$ 23.071,75	R\$ 26.561,70	R\$ 29.928,76	R\$ 33.482,61
(-) Despesas administrativas	R\$ 5.140,38											
(-) Despesas mercadológicas	R\$ 5.300,00											
(-) Despesas diversas	R\$ 39.916,51											
(=) Resultado antes do Imposto de Renda (LAIR)	-R\$ 53.110,77	-R\$ 49.571,65	-R\$ 46.524,09	-R\$ 43.412,63	-R\$ 40.301,17	-R\$ 37.125,81	-R\$ 33.763,66	-R\$ 30.524,40	-R\$ 27.285,14	-R\$ 23.795,19	-R\$ 20.428,13	-R\$ 16.874,28
(-) Tributação	R\$ 121,38	R\$ 293,76	R\$ 442,20	R\$ 593,75	R\$ 745,30	R\$ 899,97	R\$ 1.063,73	R\$ 1.221,50	R\$ 1.379,28	R\$ 1.549,27	R\$ 1.713,27	R\$ 1.886,36
(=) Lucro Líquido	-R\$ 53.232,16	-R\$ 49.865,42	-R\$ 46.966,30	-R\$ 44.006,39	-R\$ 41.046,48	-R\$ 38.025,78	-R\$ 34.827,39	-R\$ 31.745,91	-R\$ 28.664,42	-R\$ 25.344,46	-R\$ 22.141,40	-R\$ 18.760,65

DRE - ANO 2	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	R\$ 54.664,38	R\$ 70.727,97	R\$ 86.983,26	R\$ 103.617,04	R\$ 120.378,62	R\$ 137.331,90	R\$ 154.663,67	R\$ 172.123,24	R\$ 189.774,51	R\$ 207.868,17	R\$ 226.089,63	R\$ 244.502,79
(-) Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 54.664,38	R\$ 70.727,97	R\$ 86.983,26	R\$ 103.617,04	R\$ 120.378,62	R\$ 137.331,90	R\$ 154.663,67	R\$ 172.123,24	R\$ 189.774,51	R\$ 207.868,17	R\$ 226.089,63	R\$ 244.502,79
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93	R\$ 37.831,93
(=) Resultado Operacional Bruto (LAJIR)	R\$ 16.832,45	R\$ 32.896,04	R\$ 49.151,33	R\$ 65.785,11	R\$ 82.546,69	R\$ 99.499,97	R\$ 116.831,74	R\$ 134.291,31	R\$ 151.942,58	R\$ 170.036,24	R\$ 188.257,70	R\$ 206.670,86
(-) Despesas administrativas	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44	R\$ 5.182,44
(-) Despesas mercadológicas	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00
(-) Despesas diversas	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84	R\$ 40.714,84
(=) Resultado antes do Imposto de Renda (LAIR)	-R\$ 34.364,83	-R\$ 18.301,24	-R\$ 2.045,95	R\$ 14.587,83	R\$ 31.349,41	R\$ 48.302,69	R\$ 65.634,46	R\$ 83.094,03	R\$ 100.745,30	R\$ 118.838,96	R\$ 137.060,42	R\$ 155.473,58
(-) Tributação	R\$ 5.153,70	R\$ 6.668,16	R\$ 8.200,69	R\$ 9.768,91	R\$ 11.349,17	R\$ 12.947,51	R\$ 14.581,53	R\$ 16.227,60	R\$ 17.891,75	R\$ 19.597,60	R\$ 21.315,50	R\$ 23.051,47
(=) Lucro Líquido	-R\$ 39.518,53	-R\$ 24.969,40	-R\$ 10.246,64	R\$ 4.818,92	R\$ 20.000,24	R\$ 35.355,18	R\$ 51.052,93	R\$ 66.866,43	R\$ 82.853,56	R\$ 99.241,36	R\$ 115.744,92	R\$ 132.422,11

DRE - ANO 3	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	R\$ 277.770,35	R\$ 311.485,21	R\$ 345.642,46	R\$ 380.247,01	R\$ 415.293,95	R\$ 450.974,98	R\$ 486.975,51	R\$ 523.546,23	R\$ 560.687,14	R\$ 598.211,45	R\$ 636.242,05	R\$ 674.906,74
(-) Deduções	R\$ 0,00											
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 277.770,35	R\$ 311.485,21	R\$ 345.642,46	R\$ 380.247,01	R\$ 415.293,95	R\$ 450.974,98	R\$ 486.975,51	R\$ 523.546,23	R\$ 560.687,14	R\$ 598.211,45	R\$ 636.242,05	R\$ 674.906,74
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)	R\$ 121.112,16											
(=) Resultado Operacional Bruto (LAJIR)	R\$ 156.658,20	R\$ 190.373,06	R\$ 224.530,31	R\$ 259.134,86	R\$ 294.181,80	R\$ 329.862,83	R\$ 365.863,36	R\$ 402.434,08	R\$ 439.574,99	R\$ 477.099,30	R\$ 515.129,90	R\$ 553.794,59
(-) Despesas administrativas	R\$ 5.645,37											
(-) Despesas mercadológicas	R\$ 5.300,00											
(-) Despesas diversas	R\$ 41.529,13											
(=) Resultado antes do Imposto de Renda (LAIR)	R\$ 104.183,69	R\$ 137.898,55	R\$ 172.055,80	R\$ 206.660,35	R\$ 241.707,29	R\$ 277.388,32	R\$ 313.388,85	R\$ 349.959,57	R\$ 387.100,48	R\$ 424.624,79	R\$ 462.655,39	R\$ 501.320,08
(-) Tributação	R\$ 16.471,78	R\$ 18.471,07	R\$ 20.496,60	R\$ 22.548,65	R\$ 24.626,93	R\$ 26.742,82	R\$ 28.877,65	R\$ 31.046,29	R\$ 33.248,75	R\$ 35.473,94	R\$ 37.729,15	R\$ 40.021,97
(=) Lucro Líquido	R\$ 87.711,91	R\$ 119.427,48	R\$ 151.559,20	R\$ 184.111,70	R\$ 217.080,36	R\$ 250.645,50	R\$ 284.511,20	R\$ 318.913,28	R\$ 353.851,73	R\$ 389.150,85	R\$ 424.926,24	R\$ 461.298,11

DRE - ANO 4	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	R\$ 731.222,70	R\$ 788.236,65	R\$ 845.889,60	R\$ 904.491,23	R\$ 963.854,75	R\$ 1.024.044,06	R\$ 1.084.995,26	R\$ 1.146.836,15	R\$ 1.209.625,72	R\$ 1.273.054,29	R\$ 1.337.372,55	R\$ 1.402.703,39
(-) Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00					
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 731.222,70	R\$ 788.236,65	R\$ 845.889,60	R\$ 904.491,23	R\$ 963.854,75	R\$ 1.024.044,06	R\$ 1.084.995,26	R\$ 1.146.836,15	R\$ 1.209.625,72	R\$ 1.273.054,29	R\$ 1.337.372,55	R\$ 1.402.703,39
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)	R\$ 271.929,22	R\$ 271.929,22	R\$ 271.929,22	R\$ 271.929,22	R\$ 271.929,22	R\$ 271.929,22	R\$ 271.929,22					
(=) Resultado Operacional Bruto (LAJIR)	R\$ 459.293,48	R\$ 516.307,43	R\$ 573.960,38	R\$ 632.562,01	R\$ 691.925,53	R\$ 752.114,84	R\$ 813.066,04	R\$ 874.906,93	R\$ 937.696,50	R\$ 1.001.125,07	R\$ 1.065.443,33	R\$ 1.130.774,17
(-) Despesas administrativas	R\$ 5.696,26	R\$ 5.696,26	R\$ 5.696,26	R\$ 5.696,26	R\$ 5.696,26	R\$ 5.696,26	R\$ 5.696,26					
(-) Despesas mercadológicas	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00					
(-) Despesas diversas	R\$ 42.359,72	R\$ 42.359,72	R\$ 42.359,72	R\$ 42.359,72	R\$ 42.359,72	R\$ 42.359,72	R\$ 42.359,72					
(=) Resultado antes do Imposto de Renda (LAIR)	R\$ 405.937,50	R\$ 462.951,45	R\$ 520.604,40	R\$ 579.206,03	R\$ 638.569,55	R\$ 698.758,86	R\$ 759.710,06	R\$ 821.550,95	R\$ 884.340,52	R\$ 947.769,09	R\$ 1.012.087,35	R\$ 1.077.418,19
(-) Tributação	R\$ 43.361,51	R\$ 46.742,43	R\$ 50.161,25	R\$ 53.636,33	R\$ 57.156,59	R\$ 60.725,81	R\$ 64.340,22	R\$ 68.007,38	R\$ 71.730,81	R\$ 75.492,12	R\$ 79.306,19	R\$ 83.180,31
(=) Lucro Líquido	R\$ 362.575,99	R\$ 416.209,02	R\$ 470.443,15	R\$ 525.569,70	R\$ 581.412,96	R\$ 638.033,05	R\$ 695.369,84	R\$ 753.543,57	R\$ 812.609,72	R\$ 872.276,97	R\$ 932.781,16	R\$ 994.237,88

DRE - ANO 5	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	R\$ 1.488.924,76	R\$ 1.576.414,31	R\$ 1.665.172,04	R\$ 1.754.888,27	R\$ 1.846.059,47	R\$ 1.938.312,06	R\$ 2.031.960,63	R\$ 2.126.877,38	R\$ 2.223.003,32	R\$ 2.320.461,34	R\$ 2.419.128,55	R\$ 2.519.314,63
(-) Deduções	R\$ 0,00											
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 1.488.924,76	R\$ 1.576.414,31	R\$ 1.665.172,04	R\$ 1.754.888,27	R\$ 1.846.059,47	R\$ 1.938.312,06	R\$ 2.031.960,63	R\$ 2.126.877,38	R\$ 2.223.003,32	R\$ 2.320.461,34	R\$ 2.419.128,55	R\$ 2.519.314,63
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)	R\$ 511.462,63											
(=) Resultado Operacional Bruto (LAJIR)	R\$ 977.462,13	R\$ 1.064.951,68	R\$ 1.153.709,41	R\$ 1.243.425,64	R\$ 1.334.596,84	R\$ 1.426.849,43	R\$ 1.520.498,00	R\$ 1.615.414,75	R\$ 1.711.540,69	R\$ 1.808.998,71	R\$ 1.907.665,92	R\$ 2.007.852,00
(-) Despesas administrativas	R\$ 6.243,91											
(-) Despesas mercadológicas	R\$ 5.300,00											
(-) Despesas diversas	R\$ 43.206,91	R\$ 43.2										

Apêndice C – Estimativa do fluxo de caixa mensal nos próximos 5 anos

FLUXO DE CAIXA - ANO 1	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	-R\$ 44.684,24	-R\$ 97.992,80	-R\$ 147.934,62	-R\$ 194.977,31	-R\$ 239.060,10	-R\$ 280.182,98	-R\$ 318.285,16	-R\$ 353.188,95	-R\$ 385.011,26	-R\$ 413.752,08	-R\$ 439.172,94	-R\$ 461.390,74
(+) Entradas												
Plano Mensal	R\$ 296,01	R\$ 538,89	R\$ 812,13	R\$ 1.092,96	R\$ 1.373,79	R\$ 1.662,21	R\$ 1.950,63	R\$ 2.246,64	R\$ 2.542,65	R\$ 2.846,25	R\$ 3.157,44	R\$ 3.468,63
Plano Semestral	R\$ 1.106,04	R\$ 2.013,56	R\$ 3.034,52	R\$ 4.083,84	R\$ 5.133,16	R\$ 6.210,84	R\$ 7.288,52	R\$ 8.394,56	R\$ 9.500,60	R\$ 10.635,00	R\$ 11.797,76	R\$ 12.960,52
Plano Anual	R\$ 1.090,05	R\$ 1.984,45	R\$ 2.990,65	R\$ 4.024,80	R\$ 5.058,95	R\$ 6.121,05	R\$ 7.183,15	R\$ 8.273,20	R\$ 9.363,25	R\$ 10.481,25	R\$ 11.627,20	R\$ 12.773,15
Multas	R\$ 0,00	R\$ 1.494,32	R\$ 2.241,48	R\$ 2.988,64	R\$ 3.735,80	R\$ 4.482,96	R\$ 5.230,12	R\$ 5.977,28	R\$ 6.724,44	R\$ 7.471,60	R\$ 8.218,76	R\$ 8.965,92
Saldo disponível	-R\$ 42.192,14	-R\$ 91.961,58	-R\$ 138.855,84	-R\$ 182.787,07	-R\$ 223.758,40	-R\$ 261.705,92	-R\$ 296.445,95	-R\$ 328.110,48	-R\$ 356.693,53	-R\$ 381.944,40	-R\$ 403.998,20	-R\$ 422.662,15
(-) Saídas												
Recursos humanos	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51	-R\$ 39.916,51
Fornecedores	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38	-R\$ 5.322,38
Despesas administrativas	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38	-R\$ 5.140,38
Despesas mercadológicas	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00
Dedução impostos	-R\$ 121,38	-R\$ 293,76	-R\$ 442,20	-R\$ 593,75	-R\$ 745,30	-R\$ 899,97	-R\$ 1.063,73	-R\$ 1.221,50	-R\$ 1.379,28	-R\$ 1.540,27	-R\$ 1.713,27	-R\$ 1.886,36
Total das saídas	-R\$ 55.800,66	-R\$ 55.973,04	-R\$ 56.121,48	-R\$ 56.273,03	-R\$ 56.424,58	-R\$ 56.576,24	-R\$ 56.743,00	-R\$ 56.900,78	-R\$ 57.058,55	-R\$ 57.228,54	-R\$ 57.392,54	-R\$ 57.565,64
Saldo Final	-R\$ 97.992,80	-R\$ 147.934,62	-R\$ 194.977,31	-R\$ 239.060,10	-R\$ 280.182,98	-R\$ 318.285,16	-R\$ 353.188,95	-R\$ 385.011,26	-R\$ 413.752,08	-R\$ 439.172,94	-R\$ 461.390,74	-R\$ 480.227,78

FLUXO DE CAIXA - ANO 2	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	-R\$ 480.227,78	-R\$ 510.772,66	-R\$ 544.768,41	-R\$ 555.041,40	-R\$ 550.248,83	-R\$ 530.274,94	-R\$ 494.946,11	-R\$ 443.919,53	-R\$ 377.079,45	-R\$ 294.252,24	-R\$ 195.037,23	-R\$ 79.318,66
(+) Entradas												
Plano Mensal	R\$ 4.895,55	R\$ 6.337,65	R\$ 7.802,52	R\$ 9.290,16	R\$ 10.792,98	R\$ 12.318,57	R\$ 13.866,93	R\$ 15.430,47	R\$ 17.016,78	R\$ 18.633,45	R\$ 20.265,30	R\$ 21.919,92
Plano Semestral	R\$ 18.292,20	R\$ 23.660,60	R\$ 29.154,08	R\$ 34.712,64	R\$ 40.327,92	R\$ 46.028,28	R\$ 51.813,72	R\$ 57.655,88	R\$ 63.583,12	R\$ 69.620,80	R\$ 75.721,20	R\$ 81.903,68
Plano Anual	R\$ 18.027,75	R\$ 23.338,25	R\$ 28.732,60	R\$ 34.210,80	R\$ 39.744,90	R\$ 45.362,85	R\$ 51.064,65	R\$ 56.822,35	R\$ 62.610,90	R\$ 68.417,25	R\$ 74.265,50	R\$ 80.179,60
Multas	R\$ 13.448,88	R\$ 17.371,47	R\$ 21.294,06	R\$ 25.403,44	R\$ 29.512,82	R\$ 33.622,20	R\$ 37.731,57	R\$ 41.840,95	R\$ 45.950,32	R\$ 50.059,70	R\$ 54.169,08	R\$ 58.278,46
Saldo disponível	-R\$ 425.563,40	-R\$ 449.044,69	-R\$ 457.785,15	-R\$ 451.424,36	-R\$ 429.870,21	-R\$ 392.943,04	-R\$ 340.282,44	-R\$ 271.796,29	-R\$ 187.304,94	-R\$ 86.384,07	R\$ 31.052,40	R\$ 165.184,13
(-) Saídas												
Recursos humanos	-R\$ 40.714,84											
Fornecedores	-R\$ 37.858,28											
Despesas administrativas	-R\$ 5.182,44											
Despesas mercadológicas	-R\$ 5.300,00											
Dedução impostos	-R\$ 5.153,70	-R\$ 6.668,16	-R\$ 8.200,69	-R\$ 9.768,91	-R\$ 11.349,17	-R\$ 12.947,51	-R\$ 14.581,53	-R\$ 16.227,60	-R\$ 17.891,75	-R\$ 19.597,60	-R\$ 21.315,50	-R\$ 23.051,47
Total das saídas	-R\$ 94.209,26	-R\$ 95.723,72	-R\$ 97.256,25	-R\$ 98.824,47	-R\$ 100.404,73	-R\$ 102.003,07	-R\$ 103.637,09	-R\$ 105.283,16	-R\$ 106.947,30	-R\$ 108.653,16	-R\$ 110.371,06	-R\$ 112.107,03
Saldo Final	-R\$ 519.772,66	-R\$ 544.768,41	-R\$ 555.041,40	-R\$ 550.248,83	-R\$ 530.274,94	-R\$ 494.946,11	-R\$ 443.919,53	-R\$ 377.079,45	-R\$ 294.252,24	-R\$ 195.037,23	-R\$ 79.318,66	R\$ 53.077,10

FLUXO DE CAIXA - ANO 3	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	R\$ 53.077,10	R\$ 140.717,43	R\$ 260.073,33	R\$ 411.560,95	R\$ 595.601,07	R\$ 812.609,84	R\$ 1.063.183,77	R\$ 1.347.623,39	R\$ 1.666.465,08	R\$ 2.020.245,24	R\$ 2.409.324,51	R\$ 2.834.179,16
(+) Entradas												
Plano Mensal	R\$ 24.895,20	R\$ 27.923,61	R\$ 30.982,38	R\$ 34.094,28	R\$ 37.236,54	R\$ 40.431,93	R\$ 43.665,27	R\$ 46.944,15	R\$ 50.268,57	R\$ 53.638,53	R\$ 57.046,44	R\$ 60.507,48
Plano Semestral	R\$ 93.020,80	R\$ 104.336,44	R\$ 115.765,52	R\$ 127.393,12	R\$ 139.134,16	R\$ 151.073,72	R\$ 163.155,08	R\$ 175.406,60	R\$ 187.828,28	R\$ 200.420,12	R\$ 213.153,76	R\$ 226.085,92
Plano Anual	R\$ 91.676,00	R\$ 102.828,05	R\$ 114.091,90	R\$ 125.551,40	R\$ 137.122,70	R\$ 148.889,65	R\$ 160.796,35	R\$ 172.870,75	R\$ 185.112,85	R\$ 197.522,65	R\$ 210.072,20	R\$ 222.817,40
Multas	R\$ 68.178,35	R\$ 76.397,11	R\$ 84.802,66	R\$ 93.208,21	R\$ 101.800,55	R\$ 110.579,68	R\$ 119.358,81	R\$ 128.324,73	R\$ 137.477,44	R\$ 146.630,15	R\$ 155.969,65	R\$ 165.495,94
Saldo disponível	R\$ 330.847,45	R\$ 452.202,64	R\$ 605.715,79	R\$ 791.807,96	R\$ 1.010.895,02	R\$ 1.263.584,82	R\$ 1.550.159,28	R\$ 1.871.169,62	R\$ 2.227.152,22	R\$ 2.618.456,69	R\$ 3.045.566,56	R\$ 3.509.085,90
(-) Saídas												
Recursos humanos	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13	-R\$ 41.529,13				
Fornecedores	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74	-R\$ 121.183,74				
Despesas administrativas	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37	-R\$ 5.645,37				
Despesas mercadológicas	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00	-R\$ 5.300,00				
Dedução impostos	-R\$ 16.471,78	-R\$ 18.471,07	-R\$ 20.496,60	-R\$ 22.548,65	-R\$ 24.626,93	-R\$ 26.742,82	-R\$ 28.877,65	-R\$ 31.046,29	-R\$ 33.248,75	-R\$ 35.479,94	-R\$ 37.729,15	-R\$ 40.021,97
Total das saídas	-R\$ 190.130,02	-R\$ 192.129,31	-R\$ 194.154,84	-R\$ 196.206,89	-R\$ 198.285,17	-R\$ 200.401,06	-R\$ 202.535,89	-R\$ 204.704,53	-R\$ 206.906,99	-R\$ 209.132,18	-R\$ 211.387,39	-R\$ 213.680,21
Saldo Final	R\$ 140.717,43	R\$ 260.073,33	R\$ 411.560,95	R\$ 595.601,07	R\$ 812.609,84	R\$ 1.063.183,77	R\$ 1.347.623,39	R\$ 1.666.465,08	R\$ 2.020.245,24	R\$ 2.409.324,51	R\$ 2.834.179,16	R\$ 3.295.405,69

FLUXO DE CAIXA - ANO 4	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	R\$ 3.295.405,69	R\$ 3.658.009,38	R\$ 4.074.246,10	R\$ 4.544.716,95	R\$ 5.070.314,35	R\$ 5.651.755,01	R\$ 6.289.815,76	R\$ 6.985.213,30	R\$ 7.738.784,57	R\$ 8.551.421,99	R\$ 9.423.726,66	R\$ 10.356.535,51
(+) Entradas												
Plano Mensal	R\$ 65.554,83	R\$ 70.662,90	R\$ 75.846,87	R\$ 81.099,15	R\$ 86.419,74	R\$ 91.816,23	R\$ 97.281,03	R\$ 102.829,32	R\$ 108.445,92	R\$ 114.138,42	R\$ 119.914,41	R\$ 125.760,81
Plano Semestral	R\$ 244.945,32	R\$ 264.031,60	R\$ 283.401,48	R\$ 303.026,60	R\$ 322.906,96	R\$ 343.070,92	R\$ 363.490,12	R\$ 384.221,28	R\$ 405.207,68	R\$ 426.477,68	R\$ 448.059,64	R\$ 469.925,20
Plano Anual	R\$ 241.404,15	R\$ 260.214,50	R\$ 279.304,35	R\$ 298.645,73	R\$ 318.238,70	R\$ 338.111,15	R\$ 358.235,15	R\$ 378.666,60	R\$ 399.349,60	R\$ 420.312,10	R\$ 441.582,05	R\$ 463.131,50
Multas	R\$ 179.318,40	R\$ 193.327,65	R\$ 207.336,90	R\$ 221.719,75	R\$ 236.289,35	R\$ 251.045,76	R\$ 265.988,96	R\$ 281.118,95	R\$ 296.622,52	R\$ 312.126,09	R\$ 327.816,45	R\$ 343.800,81
Saldo disponível	R\$ 4.026.628,39	R\$ 4.446.246,03	R\$ 4.920.135,70	R\$ 5.449.208,18	R\$ 6.034.169,10	R\$ 6.675.799,07	R\$ 7.374.811,02	R\$ 8.132.049,45	R\$ 8.948.410,29	R\$ 9.824.476,28	R\$ 10.761.099,21	R\$ 11.759.238,90
(-) Saídas												
Recursos humanos	-R\$ 42.359,72	-R\$ 42.359,72										
Fornecedores	-R\$ 271.901,52	-R\$ 271.901,52										
Despesas administrativas	-R\$ 5.696,26	-R\$ 5.696,26	-R\$ 5.696,26	-R\$								