

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
PROJETO APLICATIVO

ALAN CRUZ
ALEANDRO FONTOURA
DEYVID COELHO
LEONARDO RODRIGUES
ROGER MINOTO
WELLINGTON MACHADO

**TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO
DE ATRATIVIDADE PARA A CRIAÇÃO DE UMA PLATAFORMA
DE NEGÓCIOS PARA O COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS
COMPLEMENTARES NO SEGMENTO DE FRETAMENTO E
TURISMO**

VITÓRIA
2019

**ALAN CRUZ
ALEANDRO FONTOURA
DEYVID COELHO
LEONARDO RODRIGUES
ROGER MINOTO
WELLINGTON MACHADO**

**TRANSPORTE RODOVIARIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO
DE ATRATIVIDADE PARA A CRIAÇÃO DE UMA PLATAFORMA
DE NEGÓCIOS PARA O COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS
COMPLEMENTARES NO SEGMENTO DE FRETAMENTO E
TURISMO**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão do
Programa de Especialização em Gestão de
Negócios.

Orientador: Professor Marcos Eugênio Vale
Leão.

VITÓRIA
2019

RESUMO

O mercado de transporte rodoviários de passageiros é composto por empresas do segmento regular, por meio de concessões públicas, que realizam viagens entre pontos com horários regulares e o segmento de fretamento e turismo para atender demandas pontuais. Por se tratar de um setor extremamente competitivo e com baixa diferenciação estratégica, a gestão dos custos operacionais são fatores determinantes para a geração de resultados. As empresas regulares possuem estratégias de compartilhamento de garagens, firmado por parcerias, mesmo entre concorrentes, que viabiliza pontos de apoio ao longo dos trechos percorridos por suas frotas. Enquanto o segmento de empresas de fretamento e turismo necessitam de garagens e serviços complementares essenciais para funcionamento e viabilidade do negócio. Nestes casos, há dificuldades para se estabelecer parcerias e executar estas atividades de forma organizada, confiável e com baixo custo. Este projeto propôs-se a criar alternativas de serviços que fossem atrativas para este segmento. Neste sentido, procedeu-se a compreender essa necessidade, culminando em uma plataforma de negócios que agregue valor às empresas de transporte rodoviário oferecendo formas de compartilharem suas vagas de garagem e serviços complementares ou encontrarem tais serviços a partir de *smartphones* ou computadores para seus ônibus. O projeto se mostrou viável por gerar maiores oportunidades de receitas para as estruturas de garagens em todo o país e proporcionar maior previsibilidade e oportunidades de negócios para o segmento de fretamento e turismo. O volume de negócios projetados no estudo garantirá receitas que justifique o investimento necessário para implementação da plataforma de negócios.

Palavras-chave: Transporte Rodoviário de Passageiros; Inovação; Estratégia; Tecnologia; Compartilhamento; Ônibus; Plataforma.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo do Método de Proporção em Cadeia.....	16
Figura 2 – Framework inicial da Plataforma.....	63
Figura 3 – CANVAS.....	64
Figura 4 – Framework da Plataforma Revisado.....	70

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação do Posicionamento Econômico das Empresas.....	40
Tabela 2 – Tipo de decisões estratégicas.....	42
Tabela 3 – Usuários das decisões estratégicas e análises econômico-financeiras.....	43
Tabela 4 – Estruturação do time operacional.....	74
Tabela 5 - Estrutura terceirizada.....	74
Tabela 6 – Enquadramento Fiscal, Simples Nacional.....	76
Tabela 7 – Base de Receitas.....	77
Tabela 8 – Valor de Aluguel (Cobrado pelo cliente)	77
Tabela 9 – Demanda inicial (Diárias).....	78
Tabela 10 – Crescimento de demanda.....	78
Tabela 11 – Crescimento de demanda.....	79
Tabela 12 – Demonstrativo de Resultado Econômico (Cenário Pessimista)...	80
Tabela 13 – Resultado Financeiro e Necessidades de Recursos (Cenário Pessimista)	81
Tabela 14 – Demonstrativo de Resultado Econômico (Cenário Realista)	81
Tabela 15 – Resultado Financeiro e Necessidades de Recursos (Cenário Pessimista)	82
Tabela 16 – Demonstrativo de Resultado Econômico (Cenário Otimista)	82
Tabela 17 – Resultado Financeiro e Necessidades de Recursos (Cenário Otimista)	83
Tabela 18 – Cronograma de Execução do Projeto.....	83

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	9
2. BASES CONCEITUAIS	12
2.1. Análise de Demandas e Mercados Potenciais.....	12
2.1.1 Fatores Culturais.....	12
2.1.2 Fatores Econômicos	13
2.1.3 Fatores Ambientais	13
2.1.4 Fatores Tecnológicos.....	14
2.1.5 Mensuração de Demandas Correntes e Futuras	15
2.1.5.1 Estimativa de Demanda Corrente	15
2.1.6 Estimativa de Demanda Futura	18
2.1.7 Teste de Mercado	19
2.1.7.1 As pesquisas mais comuns e suas principais aplicações	20
2.1.7.2 Decisões para a realização do teste de mercado.....	22
2.1.7.3 Mitos do teste de mercado	22
2.2 Metodologias para a construção de um plano de negócios	22
2.2.1 Estruturação e organização do Plano de Negócio	23
2.2.2 Análise de Mercado	27
2.2.3 Plano de marketing	28
2.2.4 Plano Operacional	28
2.2.5 Plano Financeiro	28
2.2.6 Avaliação estratégica	30
2.3 Marketing digital: estratégias e ferramentas para plataformas digitais.	31
2.4 – Análise de viabilidade econômico-financeira para novos negócios	38
2.4.1 Taxa de retorno.....	39

2.4.2 Análise de mercado	39
2.4.3 Quantidade de conhecimento	39
2.4.4 Posicionamento econômico da empresa	40
2.4.5 Caminhos estratégicos	41
2.4.6 Tipos de decisões estratégicas.....	42
2.4.7 Usuários das decisões estratégicas e análises econômico- financeiras	43
2.4.8 Os componentes da análise	43
2.4.8.1 Análise macroeconômica	44
2.4.8.2 Análise setorial	44
2.4.8.3 Descrição da empresa	45
2.4.8.4 Análise econômico-financeira.....	46
3. METODOLOGIA	48
3.1 Estratégia da Pesquisa: Pesquisa Qualitativa	49
3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Campo.....	49
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	52
4.1 Benchmarking	52
4.1.1 V1 app – Serviços de Transporte por Aplicativo	53
4.1.2 Airbnb – “Air bed and Breakfast”	55
4.1.3 Booking.com	58
4.2. Análise de Mercado: O Segmento de estacionamentos de ônibus no Brasil.....	60

4.3 Definição do Modelo Conceitual para a Plataforma (FRAMEWORK)	62
4.4 Percepção dos Parceiros em Potencial da Plataforma	64
5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	68
5.1 Revisão do Framework	68
5.1.2 Detalhamento do Framework	69
5.2 Análise de Viabilidade para o Modelo Proposto	72
5.2.1 Viabilidade Técnica	72
5.2.2 Viabilidade Operacional	73
5.2.3 Viabilidade Estratégica	75
5.2.3 Viabilidade Econômico-Financeira	75
5.3 Plano de Execução do Projeto	83
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE	92

1. RESUMO EXECUTIVO

O Brasil possui aproximadamente sessenta e dois mil ônibus e micro-ônibus regularizados e autorizados para realizarem transportes interestaduais de passageiros em todo o país. Toda essa frota está distribuída em mais de seis mil empresas que atuam com linhas regulares, fretamento e turismo e empregam cerca de cento e dez mil motoristas (ANTT, 2019).

Todas as empresas necessitam de serviços complementares para sua frota ao longo de percursos e viagens que compõem suas operações. Esses serviços são essenciais e viabilizam suas operações. Alguns exemplos de serviços complementares são revisões mecânicas, abastecimentos, suporte e infraestrutura de apoio para seus motoristas.

Essa necessidade, atualmente, é sanada por meio de parcerias entre as próprias empresas de transportes e prestadores de serviços específicos, através de contratos formalizados ou atendimentos pontuais. Toda dinâmica para encontrar parceiros que ofertam vagas de garagens e serviços complementares faz parte da rotina dessas empresas.

Neste sentido, o projeto em questão buscou responder à questão norteadora se existe interesse do mercado para o desenvolvimento de uma plataforma que possibilite a comercialização de vagas de estacionamento no formato B2B (*business to business*) com foco no segmento de transporte de passageiros.

O projeto explorou este cenário e analisará a viabilidade de implementação de um novo negócio que possibilitasse a conexão entre empresas que desejam disponibilizar suas vagas e serviços a outras empresas que precisam contratar tais serviços.

Espera-se que, com este novo negócio as empresas de transporte de passageiros que desejarem disponibilizar suas vagas e serviços de suas estruturas próprias irão ter novas possibilidades de receitas, maior facilidade e previsibilidade para reservar suas vagas de estacionamento e serviços complementares. Já os parceiros que desejarem locar essas vagas, espera-se que facilite seu processo para encontrar tais vagas e serviços, que o motorista desde a origem da rota já saiba em qual local terá suporte com a devida vaga de

estacionamento do ônibus, serviços complementares e infraestrutura para sua acomodação já reservados.

O objetivo geral deste estudo, portanto, consistiu em desenvolver um estudo que possibilitasse identificar a atratividade de uma plataforma que integre a oferta e demanda de vagas de estacionamento para o segmento de transporte de passageiros.

No intuito de construir o objetivo geral foram estabelecidos os objetivos específicos como a análise da existência de serviços similares e sua efetividade; levantou-se os elementos de sucesso em casos de referência no desenvolvimento de plataformas de negócios digitais; propôs-se o modelo de negócio para o serviço; analisou-se o interesse dos parceiros potenciais sobre a plataforma digital e por fim foram elaboradas análises de viabilidade.

O projeto foi organizado em seis capítulos. No capítulo 2 foram trabalhadas as bases conceituais que sustentaram e direcionaram a estruturação de toda a pesquisa e metodologias necessárias para captação de dados e análises de mercado. Nesta etapa foi possível entender, por meio da literatura selecionada, como analisar demandas de mercado, testes necessários de mercado, metodologia para modelagem do negócio, estruturação de um plano de marketing voltado para plataformas digitais e análise financeira fundamentada para novos negócios.

No capítulo 3 foi trabalhada a metodologia de pesquisa e suas especificações com o objetivo de direcionar os autores do projeto a utilizar técnicas que organizaram todo plano de construção da pesquisa.

No capítulo 4, por meio de benchmarking, estudou-se três empresas já estabelecidas no mercado de modo a aprender com suas práticas e aprendizados. O estudo foi essencial para conceituar o *Framework* da plataforma que logo foi submetida, por meio de entrevistas, às principais empresas de transporte de passageiros que operam no Brasil. Ainda no capítulo 4 foi definido o modelo conceitual para a plataforma de negócio e avaliada a percepção dos principais parceiros sobre o conceito inicial da plataforma.

No penúltimo capítulo, 5, o modelo de funcionamento da plataforma, *Framework*, foi revisado a partir das informações coletadas nas entrevistas presentes no capítulo 4. Com o *Framework* revisado, foi possível estudar e

estruturar a viabilidade técnica, operacional, estratégica, financeira e modelagem do plano de execução/implementação do projeto. No capítulo 6 foi desenvolvida uma análise global do projeto com percepções dos resultados obtidos, aprendizado adquirido, recomendações para eventuais análises futuras e eventuais limitações observadas ao longo do estudo.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1. Análise de Demandas e Mercados Potenciais

Antes de analisar a demanda do produto ou serviço a ser inserido no mercado e sua real necessidade do lançamento, deve-se saber qual é esse mercado. Qual o público alvo deseja atingir para alcançar o almejado sucesso. Diante disso, alguns aspectos macros devem ser observados para formação desse conjunto de características específicas de cada região e/ou grupo de pessoas. Fatores culturais, econômicos, ambientais e tecnológicos, abordados separadamente, porém em sinergia para determinar a linha de raciocínio e um caminho a seguir dentro de um plano de negócio específico (KOTLER; KELLER, 2013).

Neste contexto, muitas empresas contratam profissionais de marketing ou contam com equipes próprias para estudar o que pode ser modismo, tendência ou megatendência dentro de um ambiente de dimensões variáveis, com o propósito de provisionar a utilização do bem ou serviço, se vale à pena investir no negócio por um período curto, médio ou a longo prazo. Para COBRA (2009), os profissionais de negócios devem adotar o ponto de vista do consumidor e suas decisões devem ter suporte nas necessidades do cliente e no ponto de vista do consumidor. Uma análise que evidencie as forças e fraquezas em vários quesitos de forma que os ambientes estudados sejam traduzidos em quais necessidades devem ser atendidas e como lucrar com a implantação desta (e) ideia (projeto).

2.1.1 Fatores Culturais

De que forma o público alvo deverá ser abordado quando o produto ou serviço em questão é conhecido, porém uma nova forma de utilização lhes é apresentada? Outros semelhantes já tentaram fazer? Quais as lições aprendidas ou quais foram as reações das pessoas ao perceberem o novo. Essa receptividade deverá ser medida através de pesquisa, com quem já conhece o produto ou clientes potenciais. Qual o histórico já existe e qual mudança será provocada com a novidade, pode ser uma possibilidade para estudo. Nível de escolaridade, faixa etária, renda per capita, valores familiares que possam

influenciar no resultado da pesquisa devem ser considerados (KOTLER; KELLER, 2013).

2.1.2 Fatores Econômicos

Outro aspecto extremamente importante para formação da base de dados inicial é o poder de compra da população, como está o mercado de trabalho, o nível de desemprego e toda a gama que envolve a escassez dos produtos. O que os consumidores estão valorizando hoje em dia, pagar em dia ou parcelar. Como estão se comportando em outros mercados, sim, devemos ter a percepção de que fazemos parte de uma cadeia e em algum momento, se a internet cair ou se tiver uma greve como a dos caminhoneiros, vai atrapalhar o negócio. No mundo cada vez mais globalizado a estratégia maior é manter-se atualizando a cada instante, informações vem de todos os lugares com fácil acesso. Esse dinamismo que não é tendência e sim uma necessidade, exige das empresas um olhar muito atento a qualquer movimento do mercado pois impulsiona o negócio e que seja para cima. Todos os dados possuem a necessidade de análise crítica, as comparando com as estratégias da empresa para que tenha alguma relevância ou se o afetará de forma positiva ou negativa o negócio (COBRA, 2009).

2.1.3 Fatores Ambientais

Para Malhotra (2011) as descobertas obtidas por meio de uma pesquisa qualitativa e discutidas internamente, na empresa, com àqueles que tomam as decisões e definem o futuro da empresa traz como resultado diversos fatores que refletem o contexto ambiental que a empresa está inserida.

Cobra (2009) indica que o ambiente deva ser segmentado por político legal: para entender os impactos das decisões governamentais, legislação, código de ética ou se há algum controle de preços por parte do governo no mercado; e ambiente sociocultural com o objetivo de analisar quais os impactos, considerando o ambiente social e o peso cultural na sociedade, que o produto ou serviço terá em sua implementação. Entender esses contextos são essenciais para o negócio.

Por outro lado, deve-se considerar que no momento da história recente, de extrema degradação, poluição excessiva, aquecimento global e escassez dos

recursos, tornou-se comum o slogan sustentabilidade para fazer uma propaganda do que era para ser obrigação. Integrar os interesses financeiros aos interesses do planeta não é tarefa fácil. Num mundo extrativista onde o objetivo maior é lucrar, algumas atividades podem ser vistas como ameaças reais à população. Chega a ser um assunto polêmico, onde a discussão muitas vezes não chega a um consenso, principalmente quando envolve nascentes, espécies em extinção, fauna e flora em geral. O desafio é encontrar um equilíbrio entre a rentabilidade do negócio, de preferência sem agredir o ecossistema ou na pior das hipóteses, agredindo menos ou colaborando de outra forma em outras áreas (KOTLER; KELLER,, 2013).

2.1.4 Fatores Tecnológicos

Para Kotler e Keller (2013), não tem como ignorar, é inevitável não aceitar um fenômeno que é a influência desta ferramenta em nossa vida. Mesmo que não conhece ou não utiliza, sim existe vida sem isso, sabe do que se trata. É simplesmente viver conectado. Em algumas empresas antigamente tinha um local chamado CPD geralmente com uma pessoa para montar e desmontar os computadores, instalar uma impressora ou configurar a rede. Passado. Hoje a pessoa do chão de fábrica, da limpeza ou do café sabe fazer isso, sem menosprezar ninguém, longe disso. As pessoas acham tudo na internet, assistem vídeos explicativos e aprendem. Entender esse novo perfil de usuário é uma tarefa que faz muitas empresas perderem mercado ou até deixarem de existir.

A tecnologia é o termômetro para o futuro e da importância em sempre questionar/refletir se a evolução tecnológica fará com que o produto ofertado se torne obsoleto. Sempre que pensarmos que alguma coisa pode ser inovadora, é só pesquisar. Alguém já fez, faz ou pode até estar saturado em algum lugar, o que pode ser oportunidade de negócio ou ameaça. É um risco que as empresas precisam correr. Temos inúmeros exemplos onde produtos ou serviços estavam no quadrante “vaca leiteira” e por negligência, falta de informação ou por não acreditar numa mudança de mercado, viu sua vantagem competitiva escorrer pelo ralo, se tornando um abacaxi (COBRA, 2009).

2.1.5 Mensuração de Demandas Correntes e Futuras

Entender o mercado em que a empresa está inserida e conduzir pesquisas de marketing podem ajudar a identificar oportunidades. Para isso a organização deverá medir para projetar o tamanho, o crescimento e potencial de lucro de cada nova oportunidade observada. O mercado é a razão de existência da empresa e por meio de estudos empíricos ou técnicos, estimar a demanda desse mercado sempre será uma necessidade real (COBRA, 2009).

Um estudo de estimativa de demanda corrente e futura é importante para trazer entendimento e uma visão ampla de potenciais oportunidades para formulação das estratégias de captação de mercados das empresas. Vamos ver a seguir detalhes dessas duas formas de estimar a demanda de mercado.

2.1.5.1 Estimativa de Demanda Corrente

Kotler e Keller (2013) colocam que para entender o ambiente é necessário estimar o potencial de mercado total e o potencial de mercado por área.

Potencial Total de Mercado

O potencial total de mercado é a identificação do público total que possui potencial para aquisição do produto/serviço ofertado pela empresa. Esse público é calculado da seguinte forma:

$PT \times QM \times PM = \text{Potencial Total de Mercado}$

PT: Público Total (compradores).

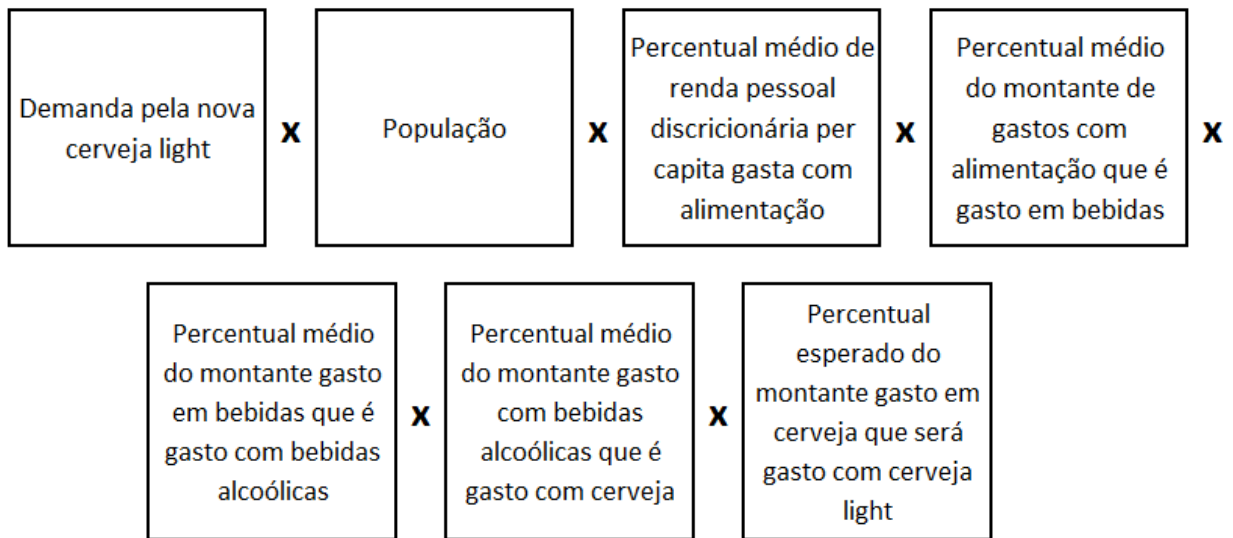
QM: Quantidade média do produto que cada pessoa adquire.

PM: preço médio do produto/serviço.

Com base em um exemplo hipotético e simples para ilustrar esse entendimento. Em uma população total de um certo país, existem cerca de 50 milhões de habitantes que compram canetas, em média 6 canetas por ano a um preço médio de R\$2,00 a unidade. Portanto o potencial total de mercado desse exemplo é de seiscentos milhões de reais (50 milhões x 6 x R\$2,00).

Kotler e Keller (2013) destacam outro método com maiores informações detalhadas em que o resultado obtido possui um direcionamento mais eficaz do tipo de produto ou especificações necessárias. Os autores citam em seu exemplo uma cervejaria que possui a intenção de mensurar a demanda para um tipo de cerveja específica, uma cerveja light para acompanhamento de refeições. O método é denominado método de proporção em cadeia. Na Figura 1 pode-se observar a lógica para obter o potencial total de mercado para esse produto específico.

Figura 1- Exemplo do Método de Proporção em Cadeia



Fonte: Kotler e Keller (2013, página 90).

Potencial de Mercado por Área

Para esta análise de demanda é possível aplicar dois métodos, o de desenvolvimento de mercado e o de indexação multifatorial. O objetivo desses conceitos é proporcionar que a organização, de forma estratégica, consiga entender as demandas existentes para o seu produto em territórios específicos e dentre os resultados da análise escolher o melhor território para iniciar suas campanhas de marketing e vendas (KOTLER; KELLER, 2013).

Para aplicação do método de desenvolvimento de mercado é necessário identificar todos os potenciais clientes/compradores e um quantitativo provável de aquisição de cada cliente. A obtenção destes dados não se trata de uma tarefa fácil, porém uma vez conquistada será possível obter um resultado preciso da demanda regional e amplitude do potencial de mercado. Por exemplo, uma

empresa que fornece máquinas de costura para fabricantes de roupas deverá acessar meios de pesquisa para identificar seus eventuais clientes, como o próprio Google e catálogos para identificar a quantidade de confecções que existem na região estudada e após identificar esse número, estimar a quantidade média de máquinas que poderiam ser adquiridas por cada confecção. O resultado desse levantamento será o potencial de mercado do fornecedor de máquinas de costura na região estudada.

Já para o método de indexação multifatorial é aplicável, com maior eficácia, para itens de consumo onde o público alvo é exatamente maior comparado ao público identificado no método anterior, impossibilitando um levantamento para se obter uma relação dos clientes. Para isso utiliza-se uma indexação multifatorial para calcular o potencial de mercado da área estudada. A aplicação multifatorial se dá por conta de um único fator não apresentar um resultado com maior relevância, por exemplo, a empresa de canetas identifica que no estado de São Paulo está concentrada 21.8% de toda a população brasileira (IBGE 2019), logo entende-se que 21,8% do faturamento se aplicará no estado de São Paulo. Mas esse resultado simples não é satisfatório, pois existem outros fatores que impactam na demanda desta região e conseqüentemente no faturamento. Podemos, para esse exemplo, selecionar três fatores, conforme abaixo.

Fator 1: Concentração de 21,8% da população nesse estado.

Fator 2: Concentração de 30% das vendas do varejo no território brasileiro (Fecomércio SP).

Fator 3: São Paulo concentra 29,5% de toda a renda disponível no Brasil (IBGE).

Após coletar os fatores é necessário distribuir os pesos, classificando-o. Essa denominação de peso é completamente arbitrária e deve ser julgada pelo analista ou pesquisador. No exemplo em questão, a distribuição do peso compreende-se da seguinte forma:

Fator 1: peso 0,2

Fator 2: peso 0,3

Fator 3: peso 0,5

Total de peso: 1

Os pesos foram classificados na mesma lógica ótica aplicada pelos autores Kotler e Keller (2013). Com isso é possível calcular o percentual do potencial mercado regional com a seguinte fórmula:

$$(0,2 \times 21,8\%) + (0,3 \times 30\%) + (0,5 \times 29,5\%) = 28,11\%$$

Portanto 28,11% das vendas de canetas poderiam ser realizadas no estado de São Paulo, portanto o faturamento estimado para São Paulo seria 28,11%. Outros fatores podem ser considerados no cálculo, como porcentagem de concorrentes na região, custos de divulgação, fatores sazonais dentre outros. Quanto maior o número de fatores, mais preciso será o resultado.

2.1.6 Estimativa de Demanda Futura

Buscar mecanismos e estudos para prever a demanda existente do mercado em potencial é um fator extremamente importante que trará maior competitividade e direcionará a empresa para o caminho do sucesso. Essas previsões de demandas podem ser desenvolvidas dentro das empresas ou contratadas por meio de empresas especializadas em levantamentos de marketing com o objetivo de identificar oportunidades latentes para introdução do produto que venha satisfazer necessidades até então não atendidas ou até mesmo não percebidas pelo mercado. Basicamente o levantamento é realizado por meio de entrevistas com um público-alvo para obtenção de dados relevantes (COBRA, 2009).

Todas previsões são direcionadas por meio de três conceitos básicos, segundo Kotler e Keller (2013), os que as pessoas dizem, fazem e o que fizeram. O que as pessoas dizem consiste em estudar as intenções desses compradores, compilar as opiniões de força de venda do determinado produto e nesse requisito a opinião de especialistas podem ser consideradas no levantamento. Já o estudo sobre o que as pessoas fazem envolve um método distinto, inserir no mercado um produto-teste para obter dados reais das respostas dos compradores. Para análise da última base, o que as pessoas fizeram, consistem em analisar registros de comportamento dos compradores em demandas passadas, complementadas por meio de levantamentos de movimentações cronológicas ou de demanda estatística.

Para introdução de novos produtos no mercado, onde não há registros de demandas passadas, estudos desenvolvidos ou especialistas com informações confiáveis sobre o produto ou mercado a estudar, indicam a introdução do produto no mercado com o objetivo de testar e obter dados que irão possibilitar mensurar a demanda futura do produto testado. O teste determinará a aceitação do produto perante o mercado e proporcionará testar variáveis em ambiente controlado (MALHOTRA, 2011).

2.1.7 Teste de Mercado

Todas as decisões a serem tomadas em um novo empreendimento, possuem um certo grau de incerteza, por isto é importante que conheçamos bem o mercado de atuação. Para isto pode-se utilizar uma ferramenta denominada Teste de Mercado, Kotler e Keller (2013).

O que é teste de mercado?

Segundo a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado (ANEP) é “A coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas”.

Este processo ajuda a compreender o mercado onde vamos atuar, afinal é fundamental conhecer os clientes em potencial, concorrentes e fornecedores.

Quando realizado corretamente, o teste de mercado oferece informações consistentes, que, somadas à experiência e ao sentimento do empreendedor, tornam o processo decisório mais rico e preciso, Kotler (1994).

O primeiro passo que é necessário realizar é identificar o segmento de clientes alvo que serão atendidos, este segmento é baseado em características de pessoas ou empresas com necessidades em comum.

Segundo Kotler (1994), para dividir o segmento de mercado é importante definir os seguintes escopos:

Se o cliente é uma pessoa física é necessário avaliar:

Quem está comprando? O que está comprando? Por que está comprando?

As respostas para estas perguntas têm o objetivo de avaliar os hábitos de compra, nível cultural, renda, onde moram e estilo de vida.

Se o cliente é uma pessoa jurídica é necessário avaliar:

Como e Quem decide as compras?

As respostas para estas perguntas têm o objetivo de definir a política de preços, plano de comunicação, ações promocionais e canais de distribuição.

Garber, Rogerio (2001), destaca que temos que nos atentar aos Consumidores, pois eles são a peça mais importante no mecanismo do marketing. Devemos quantificá-los, entender suas necessidades, disponibilizar serviços e produtos distribuídos nos melhores canais, fins conquistá-los, satisfazê-los e retê-los seja por meio de pessoa física ou jurídica, todos são potenciais consumidores do seu produto ou serviço.

Concorrência:

Qual a posição no mercado? Quais produtos e serviços oferecidos? Quais benefícios, características, preços? O que faz o cliente comprar e deixar de comprar?

Fornecedores:

Quem são os fornecedores de insumos e equipamentos e tecnologia disponível? Há disposição de estoque e data de entrega coerente?

2.1.7.1 As pesquisas mais comuns e suas principais aplicações

Às vezes os problemas existem, mas não aparecem, ou são vistos apenas superficialmente, e podem gerar grandes impactos negativos no futuro. Tendências ou mudanças no comportamento dos clientes podem representar problemas que precisam de ações imediatas para se remediar a situação ou ações preventivas para evitar que o problema apareça ou cresça.

Quando se percebe que algo não está indo bem, mas não se consegue identificar os motivos, a pesquisa de mercado ajuda a entender as necessidades e identificar o problema, através de diferentes tipos de estudos sendo os principais Segundo Kotler 1994:

- Potencial de consumo:

Utilizada para avaliar a demanda de produtos e serviços e embasar decisões de entrada em mercados desconhecidos

- Satisfação do cliente:

Utilizada para identificar falhas e oportunidades de melhoria nos produtos e serviços, pode ser feita de forma contínua ou esporádica.

- Participação de mercado (market share):

Mede a força da empresa e de seus concorrentes no mercado e, entre outras aplicações, usada para direcionar os esforços promocionais, a força de vendas e a propaganda.

- Preferência (share-of-mind):

Utilizada em conjunto com a de participação de mercado, permite observar a elasticidade do mercado com relação a produtos e marcas, ajudando a dimensionar os investimentos em comunicação.

- Lembrança (recall top-of-mind):

Utilizada para avaliar a eficiência da comunicação e a percepção de qualidade do produto.

- Mídia

Empregada para medir a participação e o perfil do público-alvo de um veículo de comunicação, serve para escolher onde e quando anunciar.

- Comportamento do consumidor:

Utilizada para desenvolver produtos e embasar campanhas publicitárias.

- Teste de novos produtos e serviços:

Utilizado para avaliar e ajustar produtos, reduzindo os riscos dos lançamentos.

- Escolha de ponto-de-venda:

Utilizada para avaliar a melhor alternativa de local para a instalação de determinado negócio.

Kotler 1994), também denomina este tipo de avaliação como Estratégia Geográfica lançando o produto ou serviço em determinado local atrativo divulgando campanhas e blitz promocionais deste produto, ou lançando a nível nacional ou por meios digitais que abrangem um público maior.

Preço (venda ou compra):

Utilizado para ajustar preços e o posicionamento de mercado, bem como para avaliar a viabilidade da entrada em novos mercados.

2.1.7.2 Decisões para a realização do teste de mercado

Kotler (1994), destaca que os responsáveis pela implementação do Teste de Mercado deverão realizar algumas decisões primordiais para o sucesso da pesquisa sendo:

A quantidade de cidades e quais locais que o teste será realizado, considerando um universo que abrange duas a seis cidades;

Quanto tempo o teste deve durar;

Que informações obter e que atitudes tomar a partir do resultado.

2.1.7.3 Mitos do teste de mercado

Muitos confundem teste de mercado com a aplicação de questionários ou realização de entrevistas. Essas atividades são apenas algumas das formas de obter determinadas informações. Um erro muito comum e grave é acreditar que a pesquisa de mercado sozinha é suficiente para avaliar a viabilidade de um negócio. A pesquisa é insuficiente, pois oferece apenas informações sobre o mercado, e não sobre o modelo de negócios a ser implantado. (Kotler 1994).

2.2 Metodologias para a construção de um plano de negócios

De acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, das empresas abertas no ano de 2010, somente 37,80% sobreviveram até 2015, ou seja, 60% das empresas não conseguem chegar ao quinto ano de existência.

Um dos fatores que contribuem para esta estatística é a falta de planejamento prévio do negócio a ser criado, já que com planejamento adequado é possível colocar no papel uma série de fatores, premissas e cenários para que a empresa possa saber se o negócio é econômica e financeiramente viável e atraente aos seus interessados.

Sendo assim, se faz necessária a utilização de uma ferramenta denominada Plano de Negócio, ferramenta esta que permite estruturar as diversas dimensões do negócio idealizado.

Segundo Maximiano (2011), um Plano de Negócio é "uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação". Já o SEBRAE (2013), enfatiza que se pode mensurar previamente o negócio de acordo as premissas e cenários apresentados, o que nos possibilitará prever sua viabilidade econômico-financeira, para diversos fins. Isto

possibilita, por exemplo, buscar alavancagem financeira junto à parceiros, investidores ou credores, com intuito de implementar o negócio de forma mais rápida e sólida.

2.2.1 Estruturação e organização do Plano de Negócio

De acordo com Bichmacher e Magalhães (2013), a implementação de um Plano de Negócio para uma empresa se “desenvolver de forma sustentável e escalável, trazendo satisfação para seus clientes e retorno ao acionista”.

Bichmacher e Magalhães (2013) afirmam ainda que um Plano de Negócio deve ser estruturado de acordo com os seguintes objetivos específicos:

- “Reconhecer o ambiente em que se insere a empresa;
- Definir um plano estratégico para seu desenvolvimento;
- Desenvolver um plano financeiro para que a empresa seja lucrativa e geradora de caixa;
- Definir um plano de operações com a cadeia de valor bem definida e os principais processos devidamente mapeados;
- Desenvolver um plano de marketing para fortalecer a marca, atrair e reter clientes;
- Estudar os aspectos jurídicos dentro dos quais a empresa deve se enquadrar;
- Definir se a empresa é econômica e tecnicamente viável.”

Ainda em seu trabalho, Bichmacher e Magalhães (2013) enfatizam que os aspectos apresentados à cima podem não ser reprodutíveis para todo tipo de empresa, sendo sua utilização específica para o perfil do negócio por eles abordados. Ou seja, mesmo que tenhamos um modelo genérico de Plano de Negócio, cada empresa tem sua particularidade, e isto deve sempre ser levado em consideração no momento da construção de um Plano de Negócio.

Já Millor Machado (2009) enfatiza que “no momento de planejar um novo negócio, é essencial que o empreendedor organize suas idéias” e “defina seus diferenciais competitivos”. Isto fará com que o plano seja realmente um norteador para os stakeholders, trazendo de forma prévia o que se desenha o negócio.

Já o SEBRAE (2013) nos chama a atenção para a importância das pequenas empresas na economia do país, afirmando que elas possibilitam “a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho”.

Segundo o órgão as empresas “representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB).”

Estudos baseados em dados da Receita Federal do Brasil, apontam que entre os anos de 2005 e 2009, 7 em cada 10 empresas formalizadas no Brasil não sobreviveram por mais de 2 anos.

Segundo o SEBRAE (2013), isto acontece, pois, as empresas necessitam de apoio e aprimoramento nos processos de gestão e, também de uma visão prévia das condições do mercado em que atuam ou em que pretendem atuar. Com mecanismos e ferramentas para prever os diversos cenários, será possível tomar decisões calculadas de acordo com planejamento prévio dos riscos, evitando assim o fechamento de tantas empresas.

O SEBRAE (2013) conclui que o “plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado,” e que, com esta ferramenta é possível “identificar e restringir erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.”

O SEBRAE (2013) estabelece ainda que o Plano de Negócio deva conter: Sumário executivo; Dados do empreendimento, como Razão social, Nome fantasia e CNPJ; CNAE; Missão da empresa; Setor de atividade; Forma jurídica; Enquadramento tributário; Capital social; Fonte de recursos.

Abaixo se destacam alguns dos principais itens do Plano de Negócios:

Sumário Executivo - a cartilha do SERAE (2013) se baseia em CENNI (1998) e afirma que o um item muito importante para o plano de negócios é o Sumário Executivo, que é um resumo do Plano de Negócio. No Sumário executivo não se deve justificar ou fazer uma introdução do Plano, e sim abordar os pontos mais importantes, como: Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições. Dados importantes como informações dos responsáveis pelo negócio e evidenciação de seus conhecimentos e experiências serão de fundamental importância para este item do plano.

Para DORNELAS (2001), ao descrever o Plano de Negócios, deve ser feito um breve relato com suas principais características, onde deverá ser mencionado o que é o negócio.

“Embora o sumário executivo compreenda a primeira parte do plano, ele só deve ser elaborado após a conclusão do mesmo.” (SEBRAE, 2013)

Missão da Empresa – um dos pontos que merecem destaque é a Missão da empresa. Para Rodrigues et al (2009) a “missão é uma declaração de propósitos que dá personalidade a uma empresa, a diferenciando de outras do mesmo ramo de negócios.”

Já Costa (2007) acredita que “a missão de uma empresa deve responder duas perguntas básicas: O que a empresa é, e para que ela serve.”

Forma Jurídica – Outro ponto que também merece destaque é a Forma Jurídica da empresa, ou seja, sua constituição formal. Segundo Fabretti (2006) “o primeiro passo para que uma empresa exista é a sua constituição formal.” Fabretti (2006) afirma ainda que a definição da forma jurídica da empresa, e o vai determinar como ela será tratada pela lei e perante os terceiros.

A Receita Federal do Brasil compreende as seguintes formas jurídicas: Empresa Pública; Sociedade de Economia Mista; Sociedade Anônima Aberta; Sociedade Anônima Fechada; Sociedade Empresária Limitada; Sociedade Empresária em Nome Coletivo; Sociedade Empresária em Comandita Simples; Sociedade Empresária em Comandita por Ações; Sociedade em Conta de Participação; Cooperativa; Consórcio de Sociedades; Grupo de Sociedades; Sociedade Simples Pura; Sociedade Simples Limitada; Sociedade Simples em Nome Coletivo; Sociedade Simples em Comandita Simples; Consórcio Simples; Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresária); Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Simples); Sociedade Unipessoal de Advogados; Fundação Privada; Organização Religiosa; Organização Social (OS); Associação Privada; e Contribuinte Individual.

Enquadramento Tributário – a Receita Federal do Brasil Instituiu o Simples Nacional, através da Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006. O enquadramento no Simples depende de aprovação da Receita Federal, já que as informações de atividade e estimativa de faturamento são fatores para classificar seu enquadramento.

Benefícios como facilidade de crédito e de acesso à justiça, o estímulo à inovação e à exportação e desburocratizações também estão previstos nesta lei.

Empresas com receita bruta anual a ou inferior a R\$ 360 mil são enquadradas como microempresa (ME). Se a receita bruta anual for entre R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões a empresa será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Para as ME e EPP, o Simples Nacional compreende de forma simplificada os tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

A Lei Complementar Nº 128, de 19 de dezembro 2008 criou o Microempreendedor Individual (MEI). Pessoa que trabalha por conta própria optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. A legislação determina que O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. Já o recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta, com limite em seu teto.

A legislação vigente prevê que além das empresas enquadradas no regime tributário acima citado, existem empresas não optantes pelo Simples Nacional, que podem se enquadrar no regime de tributação de Lucro Real ou Presumido, e estarão sujeitas ao recolhimento dos seguintes tributos e contribuições:

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica; PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social; COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social; CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido; IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (para indústria); ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercado (para indústria, comércio e serviços de transporte intermunicipal e interestadual); ISS – Imposto sobre Serviços (prestação de serviços); CPRB – Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta (para custear a previdência social).

Capital Social – De acordo com Macedo (2016) O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Desta forma a elaboração do plano financeiro demonstrará o capital a ser aplicando no negócio, sendo importante saber que no caso de uma sociedade será necessário definir o total de recursos que cada sócio aplicará como capital social do negócio.

Fonte de recursos – Determina como os recursos serão obtidos para criação da empresa. Os recursos podem ser próprios (PL) ou de terceiros (Bancos, e outros financiamentos).

2.2.2 Análise de Mercado

DORNELAS (2001) relata que “a análise de mercado é um dos componentes do Plano de Negócio que está relacionado ao marketing da organização”, e que devem ser observados os tópicos abaixo:

- Estudo dos clientes

Considerada como uma das etapas mais importantes para a elaboração do Plano de Negócio é preciso ter bem claro que clientes compram soluções. (SEBRAE, 2013). Para atender as expectativas dos clientes, é preciso conhecê-los e saber o que eles realmente precisam ou desejam. Os clientes podem ser pessoas físicas ou jurídicas e segundo Whiteley (1992), clientes são as pessoas cujas decisões são determinantes para a prosperidade de uma empresa. Desta forma é muito interessante termos uma base de dados para melhor conhecer os clientes potenciais para o negócio.

- Estudo dos concorrentes
- “Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade.” (SEBRAE, 2013). Desta forma precisamos conhecer nossos concorrentes, saber quais seus pontos fortes e seus pontos fracos, para que assim consigamos nos posicionar de forma consistente no mercado. Estudo dos fornecedores.

De acordo com o art.3º da lei 8.078 de 1990 (CDC),

“Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.”

Sendo assim, é preciso analisar com cuidado os fornecedores, pois eles serão parceiros do empreendimento e como preconiza o CDC, em muitos casos o negócio poderá participar solidariamente em ações judiciais em razão de atribuição de responsabilidade civil sobre a venda, produção ou prestação de serviços.

2.2.3 Plano de marketing

Para Gabriel (2019), Plano de marketing é um planejamento das ações de marketing de uma empresa, buscando alcançar um determinado objetivo. O planejamento pode ser voltado para a marca, um produto específico ou serviço oferecido pela empresa.

Ainda segundo Gabriel (2019), esse plano guiará as ações estratégicas da marca e deverá conter: Informações para formação de preço – que é quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto ou serviço; Estratégias promocionais – que consiste em dar publicidade ao produto ou serviço; Estrutura de comercialização – que está voltada para canais de distribuição; Localização do negócio – que consiste em identificar a melhor localização para a instalação do negócio.

2.2.4 Plano Operacional

Para Pfeifer (2017) “Um plano operacional, portanto é um documento elaborado pelas empresas que consiste em organizar todo o processo produtivo do negócio, em todas as suas áreas.”

Segundo o SEBRAE (2013) o plano operacional deve conter: Layout ou arranjo físico, onde poderão ser distribuídos fisicamente os diversos setores da empresa, assim como onde serão alocados os recursos e matérias primas; Capacidade produtiva/comercial/serviços, que determina qual será o poder de produção e comercialização da empresa, com intuito de diminuir desperdícios e custos invisíveis; Processos operacionais, que deixa bem claro o funcionamento da empresa, seja para fabricação de produtos, venda de mercadorias ou prestação de serviços; Necessidade de pessoal, que segundo a cartilha do SERAE (2013), “deve ser feita a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio”. Deverá ser verificada também a disponibilidade e qualificação da mão-de-obra na região, bem como promover treinamentos necessários para qualificação de pessoal.

2.2.5 Plano Financeiro

O SEBRAE (2013) em sua cartilha orienta determinar o total de recursos a serem investidos para que a empresa comece a funcionar.

Pode-se destacar para este plano:

Investimento total – que é a consolidação de investimentos fixos, que são bens a serem utilizados para o funcionamento do negócio; capital de giro, que são recursos utilizados no dia a dia e servem para pagamento de fornecedores, mão de obra, financiamentos e outros gastos; e investimentos pré-operacionais, que são gastos relacionados ao ajuste do negócio antes de sua atividade para que esteja apto a funcionar.

Estimativa do faturamento mensal da empresa – como enfatiza SEBRAE (2013) é uma das tarefas mais difíceis para quem ainda não iniciou suas atividades. Nesta etapa do plano deve-se multiplicar a quantidade de produtos ou serviços estimados para venda pelo seu preço unitário. Devem-se observar também os preços dos concorrentes e quanto o cliente está disposto a pagar.

Importante salientar que as previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial de mercado e na capacidade produtiva da empresa. SEBRAE (2013). Importante salientar que no processo de produção e venda de produtos ou prestação de serviço, deve ser reconhecido o custo para produção, que pode ser direto, indireto, fixo ou variável. Segundo Lauria (2008) a empresa deve ter clareza dos custos incidentes na produção ou prestação de serviços, como forma de garantir uma margem de lucro favorável ao sucesso do empreendimento.

Custos com Depreciação ou amortização – neste item do plano se deve observar que máquinas e ferramentas de desgastam e seus custos de reposição devem ser mensurados na forma de depreciação, e amortização para bens intangíveis, como marcas e patentes por exemplo. Desta forma é possível reconhecer os custos para reposição dos bens.

Para Pizzolato (2000), a depreciação é o reconhecimento contábil dos desgastes dos bens produtivos à medida que são usados, ou à medida em que envelhecem.

Demonstrativo de Resultados (DRE) – para Almeida (2000), DRE “é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade”. Nela estão contidos dados de regime de competência de receitas, custos, despesas, e demais gastos, a fim de se obter o resultado de um exercício.

Indicadores de viabilidade – São indicadores que demonstram o a saúde econômica e financeira de um negócio, ou seja, se o negócio será ou não atraente para seus investidores.

Para Dolabela (1999) um bom negócio surge quando se identifica uma oportunidade, porém embasado em posterior estudo de viabilidade.

Pode-se considerar como indicadores de viabilidade econômico/financeira alguns indicadores, como: Ponto de equilíbrio, que é o quanto uma empresa necessita ter de receita para pagar seus custos; TIR (Taxa Interna de Retorno), que é basicamente o quanto os ativos retornarão em um determinado tempo; Lucratividade, que é o lucro pela receita líquida e serve para demonstrar qual competitiva está a empresa; Rentabilidade, que mede o retorno do capital investido pelos sócios; e PAY BACK, que demonstra o tempo em que os investimentos feitos no negócio retornarão.

Construção de Cenários – Depois de concluídas todas as etapas anteriores do Plano de Negócio, é necessário prever cenários. Esta prática é de fundamental importância para o Plano de Negócio, pois permite que de forma antecipada a empresa possa se preparar para cada circunstância, minimizando assim situações não planejadas e demonstrando antecipadamente qual o resultado esperado em cada possível situação futura.

Sanvicente (1991) sugere a adoção de três cenários futuros, sendo um pessimista, um realista e um otimista.

2.2.6 Avaliação estratégica

Segundo a Revista Brasileira de Administração Científica (2014), “a avaliação estratégica consiste nas interações possíveis para os cruzamentos das oportunidades e ameaças, em relação ao ambiente externo, frente às forças e fraquezas relacionadas ao ambiente interno da organização.” Dentre elas é possível citar a análise da matriz SWOT, que tem como objetivo detectar os pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades do negócio. A correta utilização desta ferramenta possibilita um norteando para as empresas e por consequência as tornam mais eficientes e competitivas.

O Plano de Negócio é uma ferramenta valiosa que permite apontar o caminho a ser seguido, e nos mostra se um recurso merece ou não ser aplicado em um determinado negócio apresentado no Plano. Ele é instrumento de muita

valia para o investidor e o empreendedor, já que responde perguntas cruciais que darão suporte e confiança para todos os stakeholders,

O Plano de Negócios deve sempre ser revisto e ajustado de acordo com as mudanças do mercado. Sendo assim ele nunca pode ser visto como um produto acabado, e seus ajustes servirão para embasamento em decisões como, ir em frente com o negócio, expandir ou diminuir o ramo de atuação no mercado.

O risco de qualquer empreendimento sempre existirá, porém com um plano bem estruturado os investidores e empreendedores conseguirão tomar decisões mais assertivas e embasadas em uma metodologia de estudo, o que os ajudarão a abrir seu negócio com mais segurança, minimizando assim sustos pelo caminho.

2.3 Marketing digital: estratégias e ferramentas para plataformas digitais.

Segundo Pucinelli (2018) “O processo de difusão do comércio eletrônico está diretamente ligado ao surgimento da Amazon.com em 1995, nos USA e ao seu sucesso. Isto encorajou inúmeras empresas em todo mundo a aderirem ao novo modelo de vendas no varejo’.

E estas empresas estão criando microambientes que é o ambiente próximo as grandes empresas/organizações que interferem diretamente no seu poder de atendimento aos seus clientes, fornecedores e concorrentes e também os macroambientes formado pela demografia, economia, tecnologia e cultura que são forças incontroláveis.

Atualmente, a sociedade não consegue viver sem a internet. Isso se tornou quase impossível. Busca-se a internet para sanar, praticamente, qualquer dúvida, como para obter um telefone de um determinado serviço ou produto que deseja ou para as coisas mais complexas como pesquisas de temas dos mais diversos.

Hoje é muito raro ver alguém sem estar conectado com os seus smartphones a alguma plataforma de redes sociais ou um aplicativo que facilite a vida de uma pessoa.

Com o crescimento do comércio eletrônico nas palmas das mãos e as suas facilidades, as grandes lojas de comercio sempre estão se reinventando para conseguir cada vez mais chegar aos seus clientes.

As empresas/organizações devem manter atenção especial ao macroambiente exatamente por ser incontornável e disseminarem novas tecnologias e plataformas digitais que criam profundos vínculos às pessoas e provocam mudanças nos costumes e consumo de produtos e serviços. Todo este conjunto de coisas forma o ambiente conhecimento como Marketing Digital, que possui o objetivo de promover a conexão entre as pessoas com necessidades e anseios por produtos ou serviços ao objetivo de obtenção de lucros das organizações.

Este crescimento vem trazendo uma corrida estratégica para que se torne cada vez mais ágeis a criação de conteúdos e produção de marketing para estreitar cada vez mais a relação e conhecer os hábitos dos consumidores.

Com isso, é criado este cenário crescente de demanda por ferramentas digitais capazes de processar grande volume de informações e que agilizem e automatizem as tarefas que acabam tomando tempo na execução de uma compra. Com isso estimulando a compra mais facilmente e aumentando as vendas.

Vale ressaltar algumas ferramentas de Marketing Digital usadas por empresas Brasileiras que estão inseridas neste mercado, de acordo com pesquisa de Benchmarking realizada em 2018 pela empresa Tech Trends com mais de 900 empresas.

A ferramenta Marketing de Conteúdo é a ferramenta que estuda o comportamento do navegador para que ele possa direcionar as informações que ele queira ver. Ele tem o princípio de informar possíveis produtos ou serviços que este navegador poderá ter interesse no futuro de acordo com o seu comportamento, com isso, acompanhando as suas necessidades.

Com isso, a empresa de marketing direciona e aproxima o potencial cliente da empresa que oferta o produto. Isso faz com que as empresas levem as soluções para possíveis clientes antes mesmo deles saberem que precisam daquele produto ou serviço educando e informando as tendências futuras pela sua persona.

A ferramenta do E-mail Marketing, muito utilizada também, nada mais é que o envio de propagandas comerciais para um grande número de endereços eletrônicos (e-mails), dentre os e-mails constam endereços de atuais clientes e potenciais clientes.

De acordo com um estudo divulgado pelo Comitê de Gestores da Internet no Brasil em 2018, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e o Instituto de Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. 66,1% dos acessos a internet no Brasil é por e-mail.

A grande maioria das vezes, é utilizado para comunicar promoções de vendas de produtos/serviços ou até mesmo para pedidos de doações e inscrições em programas voluntários e outros propósitos.

Para isso, são selecionadas listas de e-mail vendidas no mercado que não tem muito grau de confiabilidade da veracidade dos endereços ali disponibilizados e as listas que são construídas por empresas através de cadastros em lojas e sites. Estas sim são as mais indicadas e confiáveis sobre o seu potencial de atingimento/recebimento das mensagens. Os novos e potenciais clientes não gostam destes tipos de e-mail por considerarem irritantes e insistentes. É muito comum as pessoas confundirem com SPAM's que diferente do E-mail Marketing, muitos são permitidos/autorizados pelos recebedores das mensagens.

As redes Sociais são importantes ferramentas dos Marketing Digital dos dias atuais. Elas se popularizaram facilmente e rapidamente depois da virada do século. E tem o poder de atingir um grande número de usuários propagando as informações em enorme velocidade. Mais e mais empresas estão presentes nas redes sociais.

Segundo Valente (2018), em reportagem publicada na Agência Brasileira de Comunicação em outubro de 2018, o facebook possui 2,3 bilhões de usuários no mundo. Com isso, obtém um alcance de 34% da população mundial com as suas propagandas, considerando os dados do Banco Mundial.

Para as organizações, também é muito importante ler os dados que estão sendo gerados com as publicações e acessos dos internautas como os horários que mais acessam e quais estratégias/métodos de divulgação estão tendo mais aderências.

A ferramenta CRO – Conversion Rate Optimization, conhecida em português como Otimização de Conversão é uma ferramenta para melhorar a taxa de conversão em vendas ou em cliques para visualização em um determinado site com o mesmo número de usuários.

Para isso, é realizado uma análise de como está construído o site e distribuído o seu layout. Ele não pode ser feito por “achismos”, deve ser feito um estudo no público que acessa o site e estudar os seus comportamentos para aplicá-los no site. Com isso, deixando mais fácil a sua navegação e mais visível ao usuário. Com isso, aumentando as ações que vocês pretendem que o usuário faça no site. É o que diz Bernardo (2018), especialista de Growth Hacking da Resultados Digitais.

Uma ferramenta fundamental para a exposição da sua marca é o Marketing de Busca, conhecido pela sigla SEM – Search Engine Marketing. Ele tem o foco estratégico nos buscadores. Os mais conhecidos e utilizados são o Google, Bing, Yahoo e Uol. O desconhecimento desta ferramenta tem levado empreendedores do e-commerce novatos a perderem grandes oportunidade de exposição dos seus produtos e serviços e perdendo negócios.

O objetivo é conseguir o maior número de exposições possíveis nos sites de busca. Esta exposição fará com que aumente o número de pessoas acessando o seu site, expondo o produto ou serviço para mais internautas e consequentemente convertendo em vendas.

De acordo com matéria publicada no site da Academia do Marketing por Valle (2015), o Marketing de Busca é dividido em duas áreas: Buscadores Orgânicos e Links Patrocinados.

Os Buscadores Orgânicos é a parte que não é paga. O ranking é definido pelo número de busca no site. Eles aparecem no centro inferior da página de buscas e tem os seus resultados alcançados de médio a longo prazo. É neste cenário que surge o SEO (Search Engine Optimization) para divulgar o site, de acordo com Pereira (2013), fundador do blog DIGAÍ.

Os Links Patrocinados é a parte que as empresas pagam aos sites buscadores para aparecerem primeiro no ranking de buscas. Este ranking é definido pelo valor que o anunciante paga por click no anúncio ao site buscador. Tem o resultado de visualização em curto prazo. As empresas investem forte neste tipo de marketing (PEREIRA, 2013).

O Google Analytics é uma ferramenta disponibilizada gratuitamente pela Google. Ela consegue monitorar tráfego dos aplicativos e sites de e-commerce trazendo estatísticas de quantas pessoas o visitaram. A ferramenta consegue identificar a localização geográfica do visitante, de que forma chegou ao site, se

foi através de links enviados por e-mail, se foi direto pelo endereço ou foi em sites de busca. Com isso, é possível direcionar os anúncios para os canais que estão dando maior resultado (MAYZEL, 2005).

Outra estatística gerada pelo Google Analytics é o que o internauta pesquisou para chegar ao seu site. Que palavras foram mais utilizadas. Quanto tempo ele permaneceu navegando pelo site e sua taxa de conversão em vendas, comenta Machado (2017).

O programa SimilarWeb tem a função de fornecer dados sobre o volume de tráfego do site de seus clientes, monitorar os seus concorrentes e identificar novos players no mercado, suas tendências e estratégias utilizadas. Trata-se de uma ferramenta paga e já está no mercado desde 2009 produzido pela antiga SimilarGroup com sua sede em Londres, de acordo com o site da fabricante do sistema. Através da sua plataforma, é utilizado a tecnologia Big Data para produzir estatísticas, análises e coleta de dados dos usuários de websites.

O programa denominado Hotjar foi desenvolvido para mapear os pontos do seu site onde o mouse do navegador mais ficou posicionado. É como se ele tivesse um mapa de calor mostrando onde os usuários mais permaneceram no website, onde obteve maior número de “cliques” e passam o mouse. Com isso, é possível direcionar e realocar estrategicamente o layout do website, posicionando o que mais interessa à maioria dos usuários. Relata o seu fabricante em seu site oficial Hotjar.

Pode-se fazer diversos testes com links, por exemplo, se o usuário está clicando mais em imagens, títulos ou outros elementos criados. Outro teste é o da distração onde o programa identifica que o mouse estava passeando sem objetivo nenhum pelo website sem foco ou direcionamento para os campos principais do website. Com isso, é possível identificar locais de distração do usuário que dificulte encontrar algo relevante ou um produto de busca. O Hotjar possui uma ferramenta chamada feedback que permite interagir com o usuário dentro do site fazendo perguntas estratégicas, de acordo com o seu site oficial.

O Hotjar também consegue identificar se o usuário está indo até o final do seu site com a rotação do mouse para saber estão acessando o fundo da página ou se o website possui um falso final de página transmitindo a impressão que não possui conteúdo a partir do ponto destacado pela ferramenta. Além de

resolver o problema do designer da sua página, ele inclui links ancora para as partes inferiores da página, explica o fabricante.

Outro teste e muito importante feito pelo Hotjar é o teste da Header. Ele identifica se o menu de navegação está roubando a atenção do usuário. Quando ele detecta uma grande interação na área isso indica que não estão achando intuitivamente o que precisam quando navegam livremente. Isso indica que você precisa repensar o layout da página, relata o fabricante do sistema.

Outro sistema muito utilizado e que faz todo o gerenciamento automático da estratégia de marketing digital de uma empresa é o RD Station. No site oficial de vendas do sistema RD Station eles relatam que conseguem aumentar os tráfegos, Leads, Vendas nos sites dos seus clientes. Eles também têm um CRM que registra automaticamente as suas ações, com isso controlando os seus processos comerciais com uma visão clara das etapas das suas negociações e identificar onde você precisa gerar mais esforços, cita o fabricante do programa.

Mais uma ferramenta muito usada por empresas como IBM, National Geographic e Rolling Stone é a ferramenta BuzzSumo. Esta ferramenta é gratuita e consegue fazer uma leitura do conteúdo que está repercutindo no seu público. Com um avançado mecanismo de buscas em redes sociais, o BuzzSumo consegue identificar o conteúdo (links) mais compartilhado pelos tópicos, autor ou domínio. É o que promete o fabricante da ferramenta.

Ele mantém um histórico de pesquisa instantânea dos últimos 12 meses para disponibilizando um gráfico de temas que estão e continuam dominando o ranking de visualizações. Ele monitora em tempo real as atividades das redes sociais como Twitter, LinkedIn e Google, com este sistema, é possível obter todos os links que estão direcionando os conteúdos “ranqueados” para determinada página pelas redes sociais. É possível filtrar por tipo de conteúdo mais divulgados como vídeos ou infográficos. Relata o fabricante em seu site.

É possível incluir no website conteúdos selecionados após descobrir quais estão sendo as tendências de compartilhamento e direcionar para o seu público alvo. É o que promete a Buzzsumo.

Este sistema também faz uma busca por pessoas que são influenciadoras em qualquer área para que você possa os seguir e ter melhores resultado de marketing. Com isso é possível entender o conteúdo que possui maior relevância entre os influenciadores nas redes sociais. É possível monitorar conteúdos mais

compartilhados, principais tópicos, frequências e domínios. De acordo com o site oficial da ferramenta.

O sistema conta com um alerta automático quando mencionado palavras chaves para monitorar concorrentes ou determinado temas de interesse. É o que promete a ferramenta.

O sistema de monitoramento de redes sociais chamado Hootsuite, divulgado no site oficial da ferramenta, é um sistema que permite que a empresa monitore ao mesmo tempo em uma única plataforma todas as suas redes sociais. Utilizados por empresas como a VISA e ACCOR HOTEIS.

É possível gerenciar todas as redes sociais em um único painel. Através do painel é possível responder comentários, acompanhar palavras chaves com o objetivo de encontrar possíveis influenciadores nas redes sociais e agendar postagens em todas as redes sociais de uma só vez. De acordo com o site oficial.

O sistema também dispõe de um relatório que relata a abrangências atingida em cada rede social. Com isso é possível mensurar a taxa de retorno de conversão de vendas, qual foi a mais rentável e direcionar os seus investimentos. Você consegue filtrar as conversas com palavras chaves em vários idiomas para analisar o que as pessoas andam falando da marca, produto e concorrentes. É o que diz Gillooly Diretor Digital da empresa Hootsuite.

Unbounce – Este é o nome de uma ferramenta que tem a função de criar páginas conhecidas como Landing Page, banner fixos e pop up aumentando assim a taxa de conversão com maior tráfego. É o que promete o fabricante da ferramenta em seu site oficial.

Ele promete muita facilidade na criação e rapidez na personalização destes itens de publicidade digital. Com apenas poucos clicks, copiando, colando e recortando figuras você monta a sua publicidade., criar campanhas que poderá ser utilizada por mais de uma vez, duplicar e criar as próximas campanhas com menor tempo e maior facilidade, “pop ups” adicionados em sites rapidamente em qualquer página, controlar/monitorar o tempo certo de entrar com a promoção para um determinado cliente e adicionar Banners fixos nos cabeçalhos ou rodapés dos sites com promoções personalizadas. Os recursos tendem a reduzir os custos e tempo com produção dos desenvolvedores e ganhar velocidade na publicação. O programa também dispõe de sistema de gerenciamento de

conteúdo, CRM e e-mail marketing agilizando todo o processo de análise de dados. Expõe o site do fabricante.

As ferramentas, aqui apresentadas, estão revolucionando o mercado de Marketing Digital no mundo todo. A cada dia estão sendo pensadas e inventadas novas ferramentas que facilitem a interação e a leitura de milhares de dados que são gerados a cada minuto na internet.

2.4 – Análise de viabilidade econômico-financeira para novos negócios

Segundo Brom e Balian (2007), uma decisão satisfatória é aquela considerada viável, realista e que aperfeiçoa os processos empresariais, proporcionando avanços à empresa. Assim, quando se realiza uma escolha, esta deve ser baseada na lógica e numa análise criteriosa das opções.

Na visão de Dornelas (2008), a decisão da criação de uma empresa está relacionada a fatores externos, ambientais e sociais, assim como as aptidões pessoais, sendo na maioria das vezes, um somatório desses fatores.

Como apontam Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), a administração financeira objetiva maximizar o lucro e, por isso, é a principal responsável pela criação de valor da empresa. Ela abrange decisões estratégicas, como a escolha de opções de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, além das operações de curto prazo, como a gestão de caixa e o gerenciamento de riscos.

Tomando estes conceitos como base, é possível afirmar que no atual cenário de crise econômica mundial, o estudo da Análise de viabilidade econômico financeira se torna a cada dia mais fundamental para implementação de novos negócios e até mesmo para expansão de negócios já consolidados.

O principal objetivo da análise econômico financeira é demonstrar através de diversos indicadores o quão é viável investir em um negócio. Através desta análise é possível identificar a taxa de retorno que é o mais importante nestas análises, os custos de operação, o ponto de equilíbrio, as oportunidades de mercado, o investimento inicial, etc. Falaremos de alguns deles iniciando pela taxa de retorno (COSTA et al., 2011).

2.4.1 Taxa de retorno

Este é o principal índice a ser considerado na análise econômico-financeira pois ele define qual é o lucro esperado (resultado da operação) baseado nos custos e despesas para se tocar o negócio. É neste índice que sócios e investidores mantêm seu maior interesse. Afinal de contas, ninguém quer investir num negócio que não gere riquezas ou que gere riquezas abaixo de investimentos mais seguros, como a poupança por exemplo. Por isso é importante analisar no detalhe para que os investidores se sintam confortáveis para investir e não fiquem frustrados com o resultado da operação (COSTA et al., 2011).

Souza e Clemente (1997), falam que a Taxa Interna de Retorno (TIR), é a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL), de um fluxo de caixa equivalente à zero, e a regra para decidir se um projeto é viável, utilizando-se a TIR é muito simples. Se $TIR > TMA$, o projeto será viável, caso contrário, o projeto deve ser considerado inviável.

2.4.2 Análise de mercado

Como Isaaq Newton definiu “Dois corpos não ocupam o mesmo lugar no espaço”, sendo assim é necessário fazer uma análise do mercado onde a empresa pretende atuar e qual será a sua participação. Esta análise deve responder a algumas perguntas (COSTA et al., 2011):

- Há espaço para a instalação desta empresa?
- Qual é a possibilidade de crescimento?
- Quem serão os seus concorrentes? Eles têm força neste mercado?
- Com quem ela pode se aliar para fazer parcerias?

Estas são apenas algumas perguntas que a análise de mercado pode responder, mas a possibilidade de perguntas pode ser ainda maior, dependendo do que os investidores precisarem saber antes de fazer seus aportes.

2.4.3 Quantidade de conhecimento

Este indicador é respondido através de uma fórmula bem simples, porém de difícil definição. $QC = VM/VC$ onde QC = Quantidade de conhecimento, VM = Valor de mercado e VC = Valor contábil (COSTA et al., 2011).

O Valor contábil pode ser obtido no Balanço Patrimonial, são números. A Quantidade de conhecimento é o resultado da fórmula, que é de fácil obtenção. O que pode ser uma tormenta para os analistas é o Valor de mercado, pois este item é intangível e sua definição depende de diversos fatores.

Exemplificando, a empresa Uber que atua no mercado há poucos anos tem um Valor contábil baixíssimo mediante sua Quantidade de conhecimento pois não mantém muitas estruturas físicas e não possui frota própria em diversos países onde tem atuação. Sua operação é quase que 100% digital, tornando seus custos baixíssimos, porém tem abrangência e operação mundial, o que torna sua taxa de retorno altíssima. Com isso, o seu Valor de mercado também é muito alto. Mas é de difícil definição.

2.4.4 Posicionamento econômico da empresa

A partir destes três indicadores, pode-se definir qual será o posicionamento econômico da empresa. Ele pode ser Péssimo, Ruim, Bom ou Ótimo, conforme descrito na Tabela 1 (COSTA et al., 2011).

Tabela 1 – Classificação do Posicionamento Econômico das Empresas

Classificação	Posicionamento Econômico
Péssimo	Quando a empresa está com os três indicadores comprometidos e abaixo da média do mercado, ou seja, tem uma taxa de retorno deficitária, uma participação no mercado baixa e a sua quantidade de conhecimento é nula ou negativa. Estas empresas, geralmente, estão próximo da falência e encerramento de suas atividades. Podemos exemplificar as empresas empreiteiras que estão envolvidas nos escândalos da Lava-Jato. Elas tiveram suas participações em licitações (participação de mercado) bloqueadas e com os escândalos perderam seu Valor de Mercado, o que diminui a Quantidade de conhecimento. Além de precisar reduzir a sua taxa de retorno para atuar em obras menores.
Ruim	Quando a empresa está com pelo menos dois indicadores abaixo da média do mercado. Estas empresas têm condições de sair desta situação através de mudanças nas políticas de gestão, análises para cortes em custos, mudança na estratégia de mercados, dentre outras decisões. Podemos exemplificar os frigoríficos que foram recentemente proibidos de exportar carne de frango para países Sauditas que são os maiores importadores de carne de frango brasileira. Estes frigoríficos tiveram sua Taxa de retorno diminuída pois irão precisar vender mais para o mercado interno que paga menos, a sua Participação de mercado foi diminuída com a perda da autorização para exportação para aqueles países, porém ainda mantém uma alta Quantidade de conhecimento no seu ramo.

Bom	Quando a empresa está com dois indicadores acima da média do mercado. Um bom exemplo de posicionamento Bom é a Petrobrás, que se viu envolvida em escândalos de corrupção de seu núcleo diretor, o que deixa o seu valor de mercado baixo, mas a sua participação no mercado ainda é alta, pois domina o mercado brasileiro e a sua taxa de retorno também se manteve alta, haja vista o aumento nos combustíveis que são ditados pelos interesses do governo e a sua rápida recuperação econômica.
Ótimo	Quando a empresa está com os três indicadores acima da média do mercado. Geralmente, as empresas de tecnologia se enquadram neste posicionamento pois tem baixíssimo custo operacional. A sua participação de mercado, geralmente, é alta pois sempre são inovações tecnológicas. Então, quase sempre, são únicas no seu segmento. E sua taxa de retorno acaba sendo alta também pois não há parâmetro para cobrança de valor.

Fonte: Adaptado de Costa et al., (2011).

2.4.5 Caminhos estratégicos

As empresas definem suas estratégias desde o ponto de partida, no nascimento delas, mas às vezes é necessário reanalisar a sua estratégia mediante os fatos encontrados no caminho (COSTA et al., 2011).

Segundo Chiavenato (2005, p. 149) observa, a estratégia de uma organização “é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade.”

A elaboração de uma estratégia se estabelece a partir de várias análises, as quais são denominadas por Chiavenato (2005), de gestão estratégica. Este processo que envolve: a definição da missão, visão, objetivos, análise dos fatores internos da empresa e externos do mercado, estratégias, a implementação da estratégia e por fim a avaliação desta estratégia.

Dornelas (2005) enfatiza ainda que, para definir as estratégias da empresa é necessário antes definir a missão e visão da organização, posteriormente analisar o ambiente externo, ou seja, as oportunidades e ameaças do mercado, o ambiente interno, suas forças e fraquezas, para então estabelecer seus objetivos e metas, e assim apresentar as estratégias de negócios que serão tomadas para alcançar estes objetivos.

Esta reanálise varia de acordo com algumas situações encontradas. Algumas mudanças nas políticas governamentais, cenário econômico, entrada de novos concorrentes, saída de concorrentes dominantes, dentre outros fatores. Tudo deve ser levado em consideração, e este fator pode definir o

sucesso ou o fracasso de um negócio. Portanto é bom sempre ficar atento se a empresa está seguindo no caminho estratégico que ela definiu e se este caminho é o melhor para a realidade daquele momento. Não se pode descartar a mudança estratégica mediante novos fatos ocorridos no dia a dia (COSTA at al., 2011).

É bom destacar que, por melhor que seja a definição estratégica da empresa ela sempre precisa ser implementada efetivamente para que saia do campo teórico e que esta estratégia seja acompanhada de perto principalmente pelos maiores interessados no sucesso do negócio, sócios e investidores (COSTA at al., 2011).

2.4.6 Tipos de decisões estratégicas

As decisões estratégicas podem ser de três tipos: de investimento, de financiamento e operacionais (COSTA at al., 2011).

Tabela 2 – Tipo de decisões estratégicas

Tipos	Decisões estratégicas
Decisões de investimento	As decisões de investimento impactam diretamente no Ativo da empresa e podem ser subdivididas em investimentos de curto prazo no caso de aumento da conta caixa, estoque de mercadorias ou subprodutos e financiamentos próprios para clientes, como fazem os grandes varejistas. Ou podem ser investimentos de longo prazo com aquisição de bens imóveis, concorrentes são incorporados ou adquiridos, dentre outros.
Decisões de financiamento	As decisões de financiamento são percebidas no Passivo da empresa. São financiamentos adquiridos pela empresa em bancos e instituições financeiras que podem ser de curto ou longo prazo.
Decisões operacionais	As decisões operacionais são observadas no demonstrativo do resultado do exercício da empresa. São as decisões que aumentam ou diminuem a receita do negócio que podem ser um aumento no valor da mercadoria ou serviço, volume de suas vendas, redução de custos operacionais, dentre outros. O somatório destas decisões é que vai gerar boa saúde financeira para a empresa e lucros para os acionistas e investidores. Elas devem ser coerentes com a realidade da empresa e precisam ser flexíveis para que não sofram impacto com mudanças repentinas de cenários. A capacidade de pagamento de uma empresa pode definir a sua falência, portanto é importante estar sempre atento a esta situação. Manter as contas pagas pode manter as portas abertas por anos, por isso é importante manter uma coerência e balanço entre os tipos de decisões estratégicas.

Fonte: Adaptado de Costa at al., (2011).

2.4.7 Usuários das decisões estratégicas e análises econômico-financeiras

A análise financeira de uma empresa é de interesse para diversos stakeholders. Esta análise precisa ser de fácil entendimento para este vasto público, pois isto pode determinar o futuro da empresa, conforme apresentado na Tabela 3. (COSTA at al., 2011).

Tabela 3 – Usuários das decisões estratégicas e análises econômico-financeiras.

Stackholders	Análises
Credores e Instituições Financeiras	Para que a empresa consiga linhas de crédito em instituições financeiras é necessário a apresentação de documentos que comprovem a saúde financeira da empresa, dentre eles podemos citar o faturamento, endividamento, contratos de prestação de serviço ou compromisso de vendas futuras. Mesmo em bancos que a empresa já mantenha relacionamento é necessário justificar a solicitação de uma nova linha de crédito através destes documentos.
Acionistas e investidores	Para acionistas e investidores, o interessante é a saúde financeira atual e a perspectiva de aumento de resultado futuro. Quanto maior o retorno financeiro, maior será a atração de novos investidores, e se este retorno for estável, a atração será maior ainda.
Fornecedores	Os fornecedores se preocupam mais com a capacidade de pagamento imediato das empresas, por isso eles analisam a situação econômica da empresa. Se a empresa tem contratos de longo prazo e eles são rentáveis são pontos positivos.
Clientes	O contrário também acontece, os clientes se preocupam com a condição financeira dos fornecedores, pois precisam ter confiança na sua capacidade para que a cadeia de produção não seja quebrada. As análises econômico-financeiras são amplamente utilizadas nestes casos também.

Fonte: Adaptado de Costa at al., (2011).

2.4.8 Os componentes da análise

De acordo com Souza e Clemente (1997), um investimento, seja para uma empresa ou até para uma propriedade rural, é um desembolso que é feito com o objetivo de gerar uma série de benefícios futuros, geralmente superior a um ano. Atualmente, as técnicas de análise de investimentos são usadas tanto para investimentos grandiosos, relacionados a longos horizontes de planejamento,

como também para investimentos de curto prazo. O grande campo de aplicação destas técnicas está associado a métodos de geração de indicadores usados para selecionar a melhor alternativa de investimento.

Geralmente são utilizados os seguintes indicadores: análise macroeconômica, análise setorial, descrição da empresa, análise econômico-financeira, outras informações e conclusão. Falaremos deles a seguir. (COSTA at al., 2011).

2.4.8.1 Análise macroeconômica

Segundo Poletto (2010) descreve, “a observação das variáveis externas que caracterizam um ambiente macroeconômico, como variação do PIB, nível de inflação e taxa de juros, podem ser considerados alguns dos principais indicadores observados por investidores (dentre muitos outros fatores) para avaliar a economia”. Estes indicadores são utilizados para auxiliar o investidor a projetar suas expectativas futuras em um cenário referencial para precificação da cota e tomar a decisão de investir.

A macroeconomia aborda os diversos fatores e comportamento do mercado de uma maneira geral, incluindo alterações de taxas de câmbios, mudanças de políticas tributárias, alteração do mercado interno do país (PIB), oscilação da taxa de juros e da inflação, etc. A análise macroeconômica preocupasse com todas as variáveis que podem afetar o negócio, positivamente ou negativamente. (COSTA at al., 2011).

2.4.8.2 Análise setorial

Segundo Porter (1999), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Porter (1996) menciona ainda que a concorrência está relacionada com cinco forças competitivas, que são a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Segundo COSTA (at al., 2011), a análise setorial resulta no posicionamento de uma empresa em relação às demais no seu setor de atuação. Neste caso podemos exemplificar o tempo de estocagem de uma empresa multinacional que importa peças e componentes. Se a alfândega atrasa a

liberação de um determinado componente isto pode atrasar a cadeia produtiva, porém isto geralmente está contemplado no planejamento de produção. Mas se o mesmo acontece num mercado varejista de bens de consumo já passa a ser um problema, pois estocar produtos perecíveis pode acarretar na perda total do ativo. Este é apenas um indicador, mas podemos citar vários outros como por exemplo:

- Número de empresas do setor;
- Porte de cada firma em termos de vendas, ativo e patrimônio líquido;
- Políticas de preços das empresas;
- Nível de acirramento da competição;
- Nível de qualidade exigido do mercado;
- Grau de competição entre os produtos estrangeiros no mercado externo e interno;
- Existência ou não da necessidade de investimentos significativos para as empresas se manterem competitivas.

É preciso avaliar as seguintes questões:

- Se o setor está ganhando ou perdendo da competição externa;
- Se a indústria está encolhendo, expandindo ou se mantendo estável;
- Se a indústria é estável ou cíclica;
- Quais são os principais mercados do setor;
- Quais os determinantes da demanda;
- Quais as possibilidades de curto e longo prazo da demanda;
- Se existe sazonalidade;
- Quanto é a evolução de custo com mão de obra e produtividade perante a evolução dos preços;
- O grau de capacidade técnica das empresas do setor.

2.4.8.3 Descrição da empresa

Qualquer relatório de análise econômico financeira começa com a descrição da empresa no qual deve conter a natureza da empresa e suas atividades fundamentais. É nesta etapa que devemos apresentar as principais características da operação do negócio, como principais podemos falar:

Data da fundação (COSTA et al., 2011). Atividade principal da empresa:

- Distribuição do capital social;
- Membros da administração;
- Auditoria;
- Localização da empresa;
- Principais decisões de investimento, de financiamento e operacionais;
- Participação em companhias controladas e coligadas;
- Histórico da empresa, abordando a sua evolução operacional;
- Descrição de produtos e serviços;
- Principais clientes e onde estão localizados;
- Existência ou não de dependência em relação a poucos clientes;
- Histórico de preços e quantidades vendidas dos principais produtos;
- Principais concorrentes e parcela do mercado;
- Avaliar se há estabilidade nas vendas ou se flutuam com o mercado;
- Localização industrial – Deve se considerar os seguintes aspectos: qualidade da mão de obra local, distância do centro produtor de matérias-primas, transporte e logística de recebimento de matéria-prima e escoamento da produção (malha ferroviária, rodoviária, aquaviária, etc), disponibilidade de água, energia e área para tratamento de efluentes;
- Processo produtivo;
- Principais matérias primas e onde estão localizados os fornecedores;
- Análise da força de barganha dos fornecedores e se existe dependência em relação a poucos fornecedores;
- Tecnologia empregada (própria ou de terceiros);
- Histórico da capacidade instalada versus capacidade utilizada;
- Investimento para ampliação da capacidade;
- Investimento para modernização do processo produtivo.

2.4.8.4 Análise econômico-financeira

A partir de índices devemos desenvolver a análise da empresa, onde o desempenho econômico financeiro dos últimos anos deve ser considerado. Este desempenho é afetado pelas seguintes questões (COSTA et al., 2011). Tendência das vendas nos últimos anos:

- Investimento em expansão e modernização;
- Financiamento dos planos de expansão (utilização de recursos próprios e financiamentos pleiteados);
- Compatibilidade das fontes de recursos e investimentos;
- Isenções e benefícios fiscais;
- Política de gestão de pessoas;
- Marcas e patentes;
- Ações judiciais em andamento;
- Obrigações legais e sua vigência (contratos de aluguel, leasing, acordos trabalhistas, etc.).

Na conclusão devem-se identificar de forma transparente, clara e sucinta, a efetiva situação econômico-financeira da empresa, pontos fortes e pontos fracos, riscos, perspectivas de curto e longo prazo e algumas recomendações sobre a empresa. (COSTA et al., 2011).

Neste capítulo foi falado sobre uma visão geral da importância da análise econômico-financeira em empresas e negócios, com destaque nas principais características e objetivos, a importância da análise da situação econômica e a inter-relação entre estratégia e situação financeira.

Este é um tema muito amplo e sua formulação pode ser mutável de acordo com o negócio que está em estudo. (COSTA et al., 2011).

3. METODOLOGIA

O Projeto em questão caracteriza-se por pesquisa descritiva. Segundo Malhotra (2011), a pesquisa descritiva possui o objetivo de descrever algo, geralmente de forma a demonstrar as características ou funções de mercado de um determinado produto ou serviço. Neste sentido, este estudo compreende proporcionar uma visão clara e objetiva da aplicabilidade e viabilidade de implementação do modelo de negócio de modo a responder se existe interesse de mercado para desenvolvimento de uma plataforma que possibilite a comercialização de vagas de garagem para ônibus e serviços correlacionados ao aluguel da vaga, como por exemplo, lavagem do veículo, manutenção e dormitórios para motoristas. A plataforma em questão, terá o objetivo de conectar empresas que possuem interesse pelo serviço às empresas que ofertam tal serviço.

Por se tratar de um modelo relativamente novo, é notório que os dados, entendimento desse mercado e resultados são parcialmente conhecidos. Esse cenário exige que o planejamento da pesquisa seja todo guiado através de uma metodologia de imersão, ao qual proporcione o aprofundamento nas análises desse cenário parcialmente conhecido, pois a finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fatores que agregam e que não agregam valor, dos sistemas e processos pesquisados, sem que seja necessário entrar no mérito dos conteúdos analisados utilizando riqueza de detalhes nos dados coletados, de forma rigorosamente organizada. Outro fator importante para escolha dessa metodologia foi a necessidade, por meio do objeto de pesquisa, exigir a uma atuação prática, quase operacional, de pesquisa, Gil (1994).

Perovano (2014), destaca que a pesquisa descritiva pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

Gil (1994), resume todo o contexto de pesquisa descritiva ao apresentá-la como as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Têm como objetivo primordial a descrição e as características de determinado fenômeno ou estabelecimento entre variáveis.

Possui o objetivo de descrever as características ou funções do mercado, marcada pela elaboração prévia de hipóteses específicas (MALHOTRA, 2011, p. 58).

Com base nessa metodologia, a pesquisa será explorada com a finalidade de obter dados suficientes através de entrevistas, pesquisas de campo, áreas de maior procura dos usuários do futuro aplicativo, concluir se o modelo de negócio proposto possui interesse de mercado, por parte dos que necessitam do serviço e também por parte dos que possuem interesse de ofertar o serviço e sua devida viabilidade econômica. A estratégia, método de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e análises foram definidos com base na metodologia aqui descrita.

3.1 Estratégia da Pesquisa: Pesquisa Qualitativa

Castro (2003) descreve a pesquisa qualitativa como a que se preocupa com a percepção da realidade, em aprender com os fatos e fenômenos em que o pesquisador encontrará e não simplesmente registrá-los e descrevê-los.

Essa estratégia é fundamental, pois a pesquisa é totalmente dinâmica e exige com que os pesquisadores interpretem os fatos e dados coletados que muitas vezes são coletados através da percepção, preferências e comportamento do consumidor. No atual cenário mercadológico, realizar pesquisas qualitativas é essencial para manter a empresa saudável e competitiva. A estratégia proposta está diretamente ligada ao método apresentado a seguir. O estudo de campo é o ponto de partida de todas as análises e estruturação dos temas a seguir.

3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Campo

Este método possibilita que a pesquisa entre em um nível de detalhe profundo às questões propostas, pois exige que os pesquisadores estudem, de forma objetiva, o segmento que rege o modelo de negócio estudado. É uma característica desse método, o estudo de um comportamento de um único grupo, nesse caso, um nicho de mercado, ao qual ressaltará em apresentar seu funcionamento, dinâmica e aplicabilidade do modelo de negócio nesse meio, Gil (1994).

Os instrumentos de coletas definidos Benchmarking, levantamento documental e bibliográficos estarão presentes no planejamento durante a execução do estudo de campo.

Benchmarking: buscar no mercado referências do segmento, tanto plataformas virtuais que aproximam o indivíduo interessado em consumir/usufruir um produto e o que o oferta, também referências no segmento de estacionamento. Estabelecer semelhanças entre o plano de negócios proposto com os pesquisados no mercado ao ponto de obter um referencial comparativo, serviços entregues por essas empresas e metodologias empregadas no negócio. Levantamento de dados por meio de visitas técnicas e entrevistas para análise da realidade atual dessas organizações (MALHOTRA, 2011).

Levantamento documental: Coleta de dados especificamente documental, como revistas, matérias publicadas em jornais de grande circulação, matérias em web jornais de renome, estatísticas divulgadas por instituições governamentais ou não governamentais de renome no mercado nacional, Gil (1994).

Levantamento bibliográfico: obtenção de dados e análises de autores em publicações como periódicos científicos, teses, dissertações vinculadas a instituições de renome e livros denominados como referência no segmento pesquisado, Gil (1994).

Metodologia empregada para análise da situação atual: **Entrevista, Pesquisa documental e Pesquisa bibliográfica.**

Para Castro (2003) Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, com base essencialmente em livros e artigos científicos. Por se tratar de produções com análises de terceiros, autores e estudiosos, cabe aos pesquisadores organizar essas análises, por meio dos dados bibliográficos, em razão a obter uma melhor compreensão do segmento estudado que agregue conhecimento para responder a pergunta-problema da pesquisa. A mesma didática é aplicada na pesquisa documental, porém a partir de dados, por sua

essência, sem análises prévias, colocando os pesquisadores como responsáveis por organizar esses dados e analisar sua aplicabilidade na pesquisa em curso.

A entrevista será aplicada para trazer riqueza de detalhes e informações adicionais com objetivo em demonstrar a realidade estrutural, organizacional, demandas e outros pontos relevantes do segmento para dentro da pesquisa.

A pesquisa, através dos métodos aqui detalhados, buscará obter dados que justifique ou não um posicionamento e implementação da plataforma que possibilitará a integração/conexão entre empresas do segmento de ônibus que buscam vagas de garagem e serviços correlacionados às empresas que ofertam esses serviços.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Este capítulo foi desenvolvido com o objetivo de entender o mercado em que o negócio proposto circunda e sua aplicabilidade como solução e conexão entre as empresas do setor. Nele foi possível contemplar um Benchmarking das principais plataformas que servirão de base para desenvolvimento do negócio proposto, contemplando suas características essenciais e principais forças que as destacam em seus segmentos de mercado.

Foi desenvolvido um estudo sobre a realidade do mercado de transporte de passageiros no Brasil e sua dinâmica, com base nesse estudo foi possível entender como as empresas de transporte de passageiros, tanto de linhas regulares quanto de linhas de turismo, atuam no mercado nacional com foco em suas necessidades de postos avançados contendo garagens e serviços essenciais para sua frota e motoristas.

Com base no resultado e análise dos estudos de Benchmarking e realidade do setor no país foi desenvolvido um modelo conceitual do negócio através de um Framework e a estruturação do negócio por meio da ferramenta CANVAS. Por meio desse material (Framework e CANVAS), tornou-se possível, por meio de entrevistas, apresentar o negócio proposto aos principais players de transportes do Brasil e perceber o valor da solução nesse mercado.

4.1 Benchmarking

O estudo de Benchmarking foi desenvolvido com base na realidade organizacional das empresas V1, empresa de transporte por aplicativo que atua na região metropolitana de Vitória-ES; Airbnb, empresa/plataforma que atua conectando pessoas que desejam alugar seus espaços ociosos (casas, apartamentos, quartos) com pessoas que desejam ocupar esses espaços; e a empresa/plataforma Booking.com que atua como vitrine para hotéis e até mesmo pessoas físicas possibilitando maiores possibilidades de negócios para seus parceiros.

4.1.1 V1 app – Serviços de Transporte por Aplicativo

O V1 é um serviço de transporte executivo por aplicativo que faz você ter a melhor experiência de transporte da Grande Vitória. Isso é o que promete. Ele foi desenvolvido pelo Grupo Águia Branca. O grupo que é especializado em transporte de passageiros e serviços logísticos em todo o país e no Mercosul. Com 73 anos de experiência de Mercado.

O V1 tem pouco mais de um ano e meio de existência e em então pouco tempo teve uma evolução exponencial superando todas as expectativas de crescimento do negócio. Os principais diferenciais estão no atendimento personalizado, que é executado por motoristas profissionais extremamente treinados em atendimento ao cliente, atendimento comercial e direção defensiva, garantindo mais segurança aos seus usuários. Com frota própria, padronizada e personalizada, todos os veículos são da Toyota (Étios e Prius) na cor preta e com uma rigorosa padronização da manutenção da frota. O V1 quer entregar excelência e inovação aos seus usuários.

Outro diferencial do V1 foi como ele foi criado e o que eles fazem para continuar em constante evolução para satisfazer as necessidades dos clientes. O V1 foi o primeiro projeto do laboratório de inovação da VIX Logística, (empresa que faz parte do Grupo Águia Branca), o VIX LABS. O espaço foi criado em julho de 2017. Ele foi projetado para promover um ambiente com condições de desenvolver a inovação por meio de descobertas, interações, conexões. Com isso, criando soluções inovadoras que impactem as vidas das pessoas e no Mercado.

A ideia de criação de um laboratório de inovação (VIX LABS) surgiu após a imersão de alguns gestores da empresa no Vale do Silício (EUA). O foco da viagem foi aprofundar o tema inovação nos negócios e teve o apoio da Universidade de Berkeley, Stanford e Singularity University.

Hoje o Grupo Águia Branca já possui 4 Laboratórios de Inovação espalhados pelas suas divisões (Passageiros, Comercio, Logística e Holding). A inovação está no DNA do Grupo.

Em Agosto de 2018, a VIX Logística promoveu um evento *hackathon* (Eventos que reúnem programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de software em maratonas de trabalho com o objetivo de criar soluções específicas para um ou vários desafios). O evento foi chamado do

HackaVix e contou com mais de 120 profissionais e universitários em uma imersão de 38 horas para criar, inovar, empreender e descobrir talentos. Estes tipos de eventos promovidos pelo Grupo Águia Branca é sem dúvida, um dos seus grande pontos fortes.

O V1 primeiramente foi lançado apenas para funcionários do Grupo Águia Branca para passar por uma fase de testes. Após 6 meses de testes e aperfeiçoamentos, foi lançada para o Mercado Corporativo e Pessoas Físicas. Possui seu atendimento restrito a Grande Vitória – ES nas cidades de Vitória, Vila Velha, Serra, Viana e Cariacica.

Com pouco mais de um ano e meio de mercado, o V1 já possui mais de 100.000 clientes cadastrados de acordo com o Gerente de Inovações da VIX Raphael Leitão Sbardelotti, isso se deve ao forte investimento em Marketing. Hoje, grande parte da receita da empresa vai para o marketing segundo Sbardelotti.

Outro fator de sucesso são as parcerias. Ele comenta sobre os seus parceiros que são desde grandes empresas como VALE, Winer, clubes de descontos, associações, promotores de eventos como Patrick Ribeiro, pequenas empresas e até bares e restaurantes.

Os Recursos Tecnológicos utilizados pelo V1 em seu negócio são tecnologias de ponta, como por exemplo, bancos de dados, linguagem mais atuais para desenvolvimento de softwares, middleware integração, conectividade e telemetria entre outros.

Atualmente o V1 utiliza uma plataforma que foi desenvolvida internamente e se divide em alguns produtos tais como: App motorista, app cliente, backoffice, backend e Fastrental comenta Sbardelotti.

A equipe de Marketing do V1 se relaciona com o cliente através de várias mídias, tais como:

- Online: mídias sociais (instagram e facebook), email marketing, push através do aplicativo, sms, etc.
- Offline: anúncios em jornais, outdoors, banners em locais públicos, etc

A estratégia de marketing está baseada basicamente na atração de novos clientes e retenção convertendo em uso da plataforma, para isso fazendo uso de estratégias de *growth* e marketing digital. Trabalhado muito pouco o off-line.

Por se tratar de um novo negócio, o aporte financeiro com marketing neste início corresponde a grande parte do investimento.

A forma de recebimento dos pagamentos dos seus serviços prestados ocorre para corporações através de faturamento mensal por boleto bancário e para pessoas físicas exclusivamente através de cartão de crédito. Isso garante um bom fluxo de caixa para o negócio uma vez que as empresas de cartão realizam o depósito 48 horas após a execução do serviço.

Para o nosso negócio também pode ser copiada do V1. Poderemos fazer um faturamento mensal para as empresas clientes/parceiras enviado boletos ou podemos cobrar através de cartão de crédito corporativo. Já para o cliente Pessoa Física, optariamos pelo recebimento exclusivo através do Cartão de Crédito. Forma mais segura de recebimento. A estrutura organizacional atualmente está dividida em duas gerencias, sendo uma de Tecnologia e outra de Operações que estão ligadas ao VP de Logística. Todas as demais áreas como marketing, comercial, etc estão ligados a gerência de operações.

A parte operacional é toda controlada por uma central denominada de CCO (Centro de Controle Operacional) e a operação é feita pelos próprios motoristas através dos aplicativos nos seus Smartphones.

A empresa tem planos de expansão para outras cidades Brasileiras, porém, ainda em estudos e segredos de negócio.

Esta empresa é sem dúvida um modelo a ser seguido. Podemos esperar grandes feitos inovadores ainda a serem lançados. Vamos acompanhá-la.

4.1.2 Airbnb – “Air bed and Breakfast”

A empresa Airbnb revolucionou o Mercado de hospedagens ao disponibilizar quartos ou até mesmo espaços inteiros (apartamentos e casas) sem possuir um único tijolo desses imóveis ofertados. Com o conceito de economia compartilhada, a empresa foi fundada em Agosto de 2008 em São Francisco, California EUA, pelos amigos e estudantes de design Nathan Blecharczyk, Brian Chesky e Joe Gebbia.

Os estudantes compartilhavam um apartamento em São Francisco e buscavam uma oportunidade para conseguirem dinheiro para pagar o aluguel desse imóvel. Um evento de design na cidade foi encarado, por eles, como uma oportunidade de ofertar espaços desse apartamento para pessoas que

chegavam na cidade para o evento. Em apenas uma noite desenvolveram o site (primeira versão do Airbnb) e conseguiram alugar para três pessoas. Porém o público alcançado foi totalmente o oposto da expectativa dos criadores da plataforma, uma mulher de meia idade, um indiano e um pai de família. Os primeiros hóspedes mantêm contato com Blecharczyk, Chesky e Gebbia até hoje.

O nome Airbnb (air bed and breakfast) foi desenvolvido dessa primeira experiência onde disponibilizaram três colchões infláveis e café da manhã. Os amigos enxergaram uma ótima oportunidade de negócio e entenderam que não havia um público específico e o negócio poderia ser escalável de modo que não seria necessário aquisições de imóveis e captação de capital para aquisições de ativos. Em apenas quatro anos de existência, a empresa tornou-se o principal nome do ramo de hospedagem do mundo.

Por meio de uma plataforma totalmente online, o Airbnb gera negócios ao possibilitar que pessoas físicas disponibilizem seus espaços/acomodações ociosas para quem possui interesse em se hospedar. A facilidade em se cadastrar, disponibilizar espaços e efetivar a locação desses espaços foi fator determinante para que o negócio ganhasse mercado de forma surpreendente, conforme dados apresentados a seguir.

- Em 2008, ano de início das atividades da empresa, o Airbnb contabilizava uma reserva a cada dia.
- Em 2009, a empresa contabilizava uma reserva a cada cinco minutos.
- Em 2010, a empresa contabilizava uma reserva a cada um minuto.
- Em 2011, a cada dez segundos uma reserva era concretizada.
- Em 2012 uma reserva era realizada a cada dois segundos.

Seu público é segmentado em dois grupos:

Anfitriões: Pessoas que alugam seus espaços ociosos.

Hóspedes: Pessoas que pagam para utilizar esses espaços.

Ambos: O anfitrião pode ser tornar hóspede, se assim desejar e o mesmo ocorre para o hóspede, que por sua vez, poderá disponibilizar um eventual espaço ocioso na plataforma.

Hoje o Airbnb tomou proporções globais e está presente em mais de 130 países. A plataforma tornou-se a principal fonte de receita de muitos anfitriões que disponibilizam seus espaços e, inclusive, montam estratégias de aquisições de imóveis para disponibilizar na plataforma.

A empresa gera resultados através de taxas cobradas em cada transação. Essa taxa varia de 3% a 12% por transação, conforme informado na própria plataforma.

O Airbnb disponibiliza uma única plataforma em formato web e aplicativo de celulares (Android e IOS) que conecta pessoas físicas que desejam disponibilizar acomodações ociosas e pessoas que desejam alugar esses espaços. Com um modelo C2C conhecido como “Consumers to Consumers” (Consumidores para Consumidores), o Airbnb possibilita que pessoas façam negócios com pessoas, ou seja, a plataforma é um meio de conexão entre consumidores.

A empresa possui como premissa principal a facilidade de utilização da plataforma, tanto no formato web quanto no aplicativo. Em resumo, o que é de fácil entendimento e utilização viabiliza o uso da plataforma e por consequência gera resultados.

Outro ponto interessante no Airbnb, são os detalhes encontrados no espaço disponibilizado para aluguel no site/aplicativo. Ao clicar no espaço de interesse é possível checar as fotos, área de localização do imóvel por meio de um mapa, detalhes dos recursos que compõe o imóvel (wifi, ferro de passar roupas, secador, máquina de lavar roupas, se possui garagem etc), o que não é permitido nas dependências (fumar, barulho, realizar festas etc), custo com detalhamento de taxas da plataforma e, quando aplicado pelo anfitrião, taxa de limpeza.

A plataforma é de simples navegação, tempo de resposta ágil, sem falhas ou lentidão nas transações facilita a conclusão de negócios entre os usuários da plataforma. Não basta possuir uma plataforma que conecte pessoas, o Airbnb

possui a confiança dos seus usuário ao ser capaz, de forma inteligente e automática, gerenciar milhares de transações diária entre hóspedes e anfitriões.

4.1.3 Booking.com

Booking.com presta serviço de reservas de acomodações online. Fundada em 1996 em Amsterdã, a Booking.com deixou de ser uma pequena startup holandesa para ser uma das maiores empresas de e-commerce de viagens do mundo. Atualmente continua com sua sede em Amsterdã, tem mais de 17.000 funcionários e conta com o apoio internacional de 198 escritórios locais em 70 países estando presente em todos os continentes do mundo, incluindo o Brasil.

Além de reservas de acomodações também é possível encontrar em sua plataforma serviços de pesquisa de vôos (em parceria com a empresa KAYAK); aluguel de veículos e reserva de Taxis (em parceria com diversas locadoras e taxis do mundo).

Tendo como missão empoderar pessoas a vivenciar o mundo, a Booking.com investe em tecnologia digital que ajuda a tornar as viagens mais tranquilas. A empresa conecta viajantes à uma enorme rede de acomodações, incluindo desde apartamentos, casas de temporada, cama e cafés (B&B) administrados por famílias, a resorts 5 estrelas, casas nas árvores e até mesmo iglus. Atualmente o site e os aplicativos móveis da Booking.com estão disponíveis em mais de 40 idiomas, e oferecem 28.404.704 anúncios no total, e cobrem 148.701 destinos em 229 países e territórios no mundo todo.

Diariamente, mais de 1.550.000 diárias são reservadas em sua plataforma (Site, Celular e Tablet), seja para viagens de negócios ou lazer, os clientes podem reservar na hora a acomodação de forma rápida e fácil, sem cobrança de taxas de reserva e com a promessa de cobertura do menor preço. A empresa possui equipe com experiência em atendimento ao cliente, onde os hóspedes podem entrar em contato 24 horas por dia, todos os dias, para pedir ajuda, com suporte em mais de 40 idiomas.

Quanto à forma de pagamento, existem três opções, sendo: Cartão de Crédito; Cartão de Débito e; Transferência Bancária. A Booking.com não é uma parte contratante na transação, ou seja, a transação é feita diretamente entre o anfitrião e o hóspede, porém através de sua plataforma, e cabe à ela uma

comissão sobre o serviço, que varia de 10% a 25%, dependendo do seu tipo de propriedade ou localização.

Sua plataforma é bastante aderente ao nosso projeto aplicativo, pois assim como pretendemos fazer, eles trabalham da seguinte forma: de um lado o fornecedor da infra-estrutura, e do outro lado o consumidor final, ficando a cargo da empresa toda a infra-estrutura de venda, a plataforma tecnológica, toda comunicação/propaganda, e por fim o recebimento de comissão sobre cada negócio fechado entre as partes (donos dos imóveis e consumidor final).

Em 2016 a empresa investiu US\$ 3,5 Bilhões em marketing e propaganda, e em 2017 registrou US\$ 81,2 bilhões em reservas brutas, o que gerou uma receita bruta de US\$ 11,1 bilhões e um Lucro Líquido de US\$ 3,8 bilhões.

No Brasil em 2017 a empresa investiu em publicidade 24,8% de sua RL, já que o valor nesta rubrica foi de R\$ 132,6 milhões, enquanto auferiu uma receita líquida de R\$ 535,2 milhões. O valor investido nesta rubrica representa 58,2% de todo custo da empresa no ano, ou seja, o maior custo do negócio está em propaganda e publicidade, e o maior fornecedor desta conta foi a Google Inc., com serviços de Web marketing, onde sua participação foi de 94,2% do total dos recursos disponibilizados na rubrica.

Desta forma, percebeu-se que este tipo de negócio requer um grande investimento em marketing, porém para nosso negócio, acreditamos que poderemos investir um percentual menor de nossa receita em publicidade, haja vista que nossos clientes serão de um nicho específico, basicamente do transporte rodoviário de passageiros e cargas.

As empresas de sucesso na atualidade são aquelas que sabem tratar a chamada Big Data, onde uma empresa que possui uma grande variedade de massa de dados e tem capacidade de tratá-las com velocidade consegue potencializar vertiginosamente suas receitas.

Observou-se ainda que uma das receitas de sucesso e principal diferencial da Booking.com está nesta capacidade de tratar de forma rápida a grande variedade de dados que ela possui. Assim ela consegue ofertar o lugar ideal para cada cliente, ou seja, levar para cada um o que eles tem interesse, com facilidade e comodidade. Se seu cliente gosta de montanhas, vai receber anúncios digitais com ofertas para lugares nas montanhas, com diversas opções de acomodações na forma e na região de sua preferência.

Receberá também anúncios de serviços complementares da região, como aluguel de veículos e até mesmo ofertas de voos para seu deslocamento até o local de sua reserva.

Com base na experiência da plataforma de negócios da Booking.com, entendemos que deveremos desenvolver uma forma eficiente e eficaz de tratar dos dados de nossos clientes, para que assim como esta empresa, o nosso negócio também consiga se destacar e conseguir crescimento exponencial.

4.2. Análise de Mercado: O Segmento de estacionamentos de ônibus no Brasil.

O Brasil possui atualmente 6.315 empresas de transporte de passageiros. Empresas de linhas regulares, fretamentos e turismo. Ao todo, o Brasil possui 110.183 motoristas cadastrados regularmente com permissão para viagens interestaduais. Também conta com uma frota de 61.922 veículos (Ônibus e Micro-Ônibus). Estes dados são da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e divulgados em seu site oficial em abril de 2019. Os dados acima se referem ao registro do sistema interestadual de transporte de passageiros, ou seja, cadastrados em uma agência de jurisdição federal. Além disto, existem mercados intermunicipais, que possuem características de extensão semelhantes ao geridos pela ANTT, porém estão sob concessão de órgãos estaduais, como DER's etc. Este mercado é bastante pulverizado e se estima ser um universo tão grande ou maior do que o gerido pela ANTT.

Esta modalidade de concessão tem como característica o transporte de passageiros com itinerário fixo, entre dois pontos terminais, aberto ao público em geral, com tarifas estabelecidas e com esquema operacional aprovado pelos órgãos concedentes. O transporte sob regime de fretamento compreende outra modalidade que também realiza o deslocamento de passageiros em níveis intermunicipal, interestadual e internacional.

Para ambos os casos, há uma maior necessidade de se construir pontos de paradas (refeição/lanche) para os passageiros ao longo do percurso do que de uma garagem/estacionamento para pernoite e descanso dos seus motoristas. Isso devido as empresas hoje possuírem garagens próprias ou alugadas nas cidades onde possuem linhas regulares. Isso é um item obrigatório para a concessão/permissão de exploração da linha.

Para atender as necessidades dos passageiros, e as determinações dos órgãos concedentes, as empresas precisam investir em pontos de apoio, que se constitui basicamente em uma garagem com os recursos necessários para apoiar a operação (ônibus reserva, motoristas e mecânicos de plantão). Desta forma estes pontos de apoio em sua grande maioria têm sua estrutura ociosa. A plataforma irá facilitar a gestão dos pontos de apoio para atender as exigências dos órgãos regulatórios e conseqüentemente aumentar o volume de negócios com perspectivas de um novo mercado e possibilidades de redução de custos para as empresas que necessitem do serviço e aumento de receita para as empresas que colocarem à disposição suas vagas e serviços ociosos.

Já no mercado de turismo no Brasil, é possível observar a necessidade e falta de previsibilidade acerca de vagas e serviços durante suas viagens, pois as empresas podem ser contratadas para realizar serviços de turismos em diversas cidades espalhadas pelo Brasil e/ou Mercosul e nem sempre tem uma garagem ou empresa parceira para a pernoite do veículo e sua tripulação.

Em algumas cidades brasileiras, onde o turismo é muito forte devido a algum atrativo turístico, as empresas passam muita dificuldade para solucionar estes problemas. Um exemplo disso, é a cidade de Aparecida do Norte - SP que recebe centenas de ônibus diariamente com muitos fiéis da igreja católica. No próprio estacionamento da basílica de Aparecida, existe um estacionamento de 400.000 m² composto de 2.000 vagas de estacionamento para ônibus. Mesmo com todo este espaço, não é o suficiente para comportar as milhares de pessoas e veículos, com isso, existem diversos outros estacionamentos de ônibus espalhados nas proximidades da basílica.

Outro exemplo é o Balneário de Camboriú, que também possui diversos estacionamentos espalhados nas proximidades da orla que funcionam com o sistema de cobrança por diárias negociadas diretamente com os motoristas.

Verificou-se ainda que em alguns centros turísticos, existe uma estrutura para suportar estas demandas, porém, na maioria do Brasil não existe estrutura mínima para o grande número de ônibus.

O que ocorre é que muitos motoristas descansam sem nenhuma qualidade e segurança. Com isso, viajam com uma fadiga muito grande e ficam propícios a se envolverem em algum acidente.

Alguns serviços básicos que um ponto de apoio pode oferecer, enquanto o veículo está no local, são considerados essenciais ao fim da viagem. Um deles é a limpeza, para que esteja preparado para uma próxima utilização, assim como a verificação de um dos itens mais desgastados, que são os pneus.

Uma higienização adequada na parte interna dos ônibus, entre os assentos, recolhimento de lixo e reposição de itens sanitários são detalhes que agregam valor ao negócio, tanto na visão do proprietário/condutor quanto ao usuário final que notará a diferença quando retornar ao veículo. Além disso, uma ducha rápida não passará despercebida e poderá ser oferecida como um plus. Outro item que merece atenção durante a viagem, independente da distância são os pneus, e por mais que tenham sido vistoriados no início da viagem, pode acontecer alguma alteração durante o deslocamento e uma simples calibragem que estiver disponível já incrementa o negócio.

4.3 Definição do Modelo Conceitual para a Plataforma (FRAMEWORK)

A ideia inicial do projeto se baseou na construção de um modelo de negócio que interligasse as empresas de onibus que necessitam de estacionamento e proprietários de garagens com ociosidade de espaço que se interessassem em aluga-las .

Com este intuito surgiu a ideia de uma plataforma digital que disponibilizaria, por meio de um aplicativo, mapas de vagas de garagem por região.

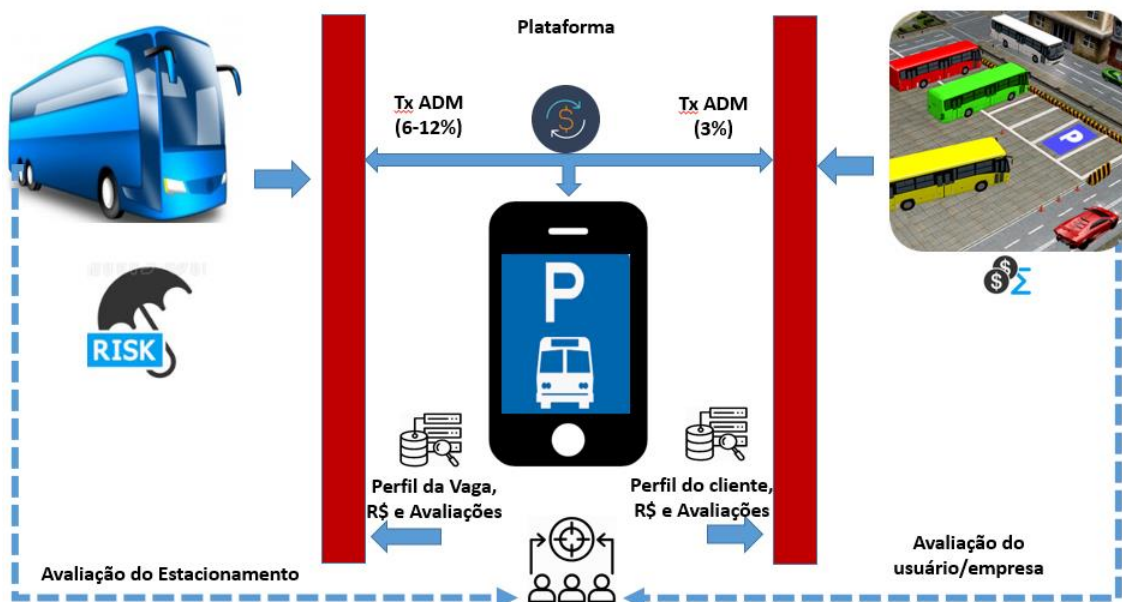
A plataforma fornecerá aos clientes fotos do estabelecimento pré selecionado e para o auxílio da tomada de decisão do locador e/ou locatário a plataforma disponibilizará as avaliações anteriores realizadas pelos próprios clientes.

A plataforma disponibilizará formas de pagamento através de cartão de crédito corporativo para pessoas jurídicas.

Deste pagamento será descontado em media 15% do valor de locação para taxas de administração pelos serviços prestados pela plataforma, sendo que destes 15%, cerca de 3% será descontado do proprietário da vaga e 12% dos usuários proprietários dos onibus. Os demais 85% serão transferidos para a Conta Corrente do locador 3 dias úteis após o checkout do cliente-usuário.

Na Figura 2 é apresentado a ideia-conceito do funcionamento da plataforma.

Figura 2 – Framework inicial da Plataforma



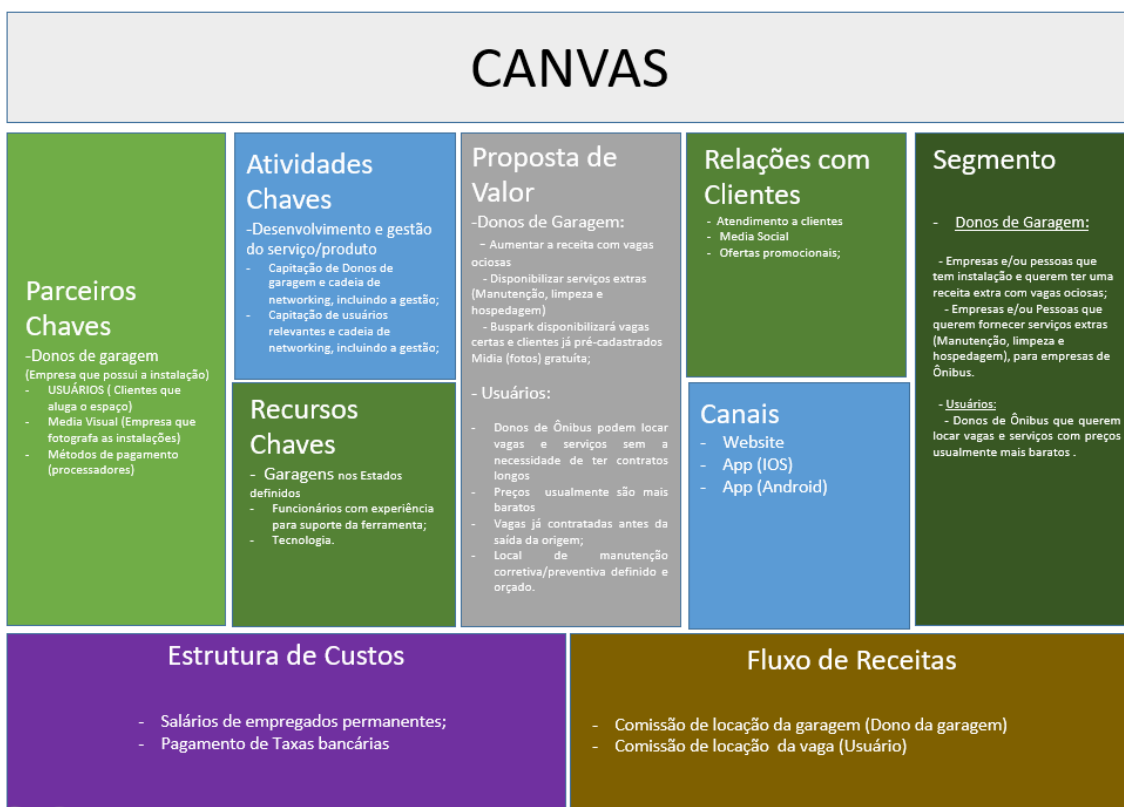
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para que a plataforma seja atrativa, os clientes fidelizados denominados como *high costumers value*, terão descontos nas taxas de administração ou até diárias gratuitas, a medida que utilizem a plataforma e/ou indiquem outras empresas e estas utilizarem a plataforma.

A premissa da plataforma é somente cobrar taxas de administração pelas diárias de locação das vagas de estacionamento, porém como diferencial da plataforma.

Para estruturar e exemplificar a organização e estratégia do negócio, foi desenvolvido, em um formato CANVAS, toda a estruturação do negócio conforme Figura 3.

Figura 3 – CANVAS



Fonte: Eleborado pelos autores.

4.4 Percepção dos Parceiros em Potencial da Plataforma

Foram entrevistados 5 gestores que influenciam nas decisões estratégicas e/ou que possuem a competência de tomada de decisão em 4 grandes empresas no ramo de transporte de passageiros com atendimento nacional. São eles o Gerente Guilherme Duque da Viação Pretti, o Gerente de Suprimentos Virgílio Pasolini da Viação Águia Branca, o Gerente de Logística Sr. Sebastião Andrade (Sr. Barrera) da Empresa Gontijo de Transportes, o Gerente de Suprimentos Fábio Roza da JCA e o Diretor Operacional Paulo Gomes da JCA.

As entrevistas foram realizadas por telefone entre os dias 14 e 17 de maio de 2019. As entrevistas foram essencialmente realizadas por telefone pois os gestores ficam lotados em 4 estados diferentes do país, são eles: Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

Um dos fatores mais importantes na escolha dos entrevistados foi a área de atuação de seus negócios nas regiões do nosso país, partindo desse princípio

foi possível obter uma amostragem que corresponde à empresas que atendem praticamente todas as regiões e/ou estados do Brasil.

A Viação Pretti é uma empresa com ampla atuação no Estado do Espírito Santo contando com 4 bases operacionais. A Viação Águia Branca está entre as maiores da região Sudeste e ainda conta com linhas regulares em parte da região Nordeste. O Grupo JCA é uma holding que conta com empresas como Viação 1001, Viação Cometa e Expresso do Sul, dentre outras importantes do segmento e tem atuação nas Regiões Sul e Sudeste. Já a Gontijo tem atuação Nacional regular em 22 Estados da Federação. Todas realizam serviço de turismo para todos os Estados, se solicitado.

Para a desenvolvimento das entrevistas foram elaboradas 14 questões com o objetivo de orientar a coleta de informações sobre a realidade das empresas e como uma plataforma digital poderia auxiliá-los em suas rotinas e consequentemente obter a percepção da plataforma para impactar em seus negócios. O roteiro e relatório das entrevistas podem ser acessadas no Apêndice A deste documento.

Todas as empresas entrevistadas possuem uma quantidade considerável de garagens representando uma fatia significativa desse mercado a nível nacional. A Pretti possui 4 garagens, a VAB possui aproximadamente 40, a JCA possui algo em torno de 30 e 35 e a Gontijo possui em torno de 70 garagens. Os entrevistados relataram que há garagens que estão com sua utilidade acima do possível, porém na maioria das instalações há a necessidade de melhorar a produtividade das garagens, ou seja, há espaços ociosos e oportunidade de gerar negócios nestes locais. Vale ressaltar que estas garagens possuem características que atendem, em sua maioria, veículos pesados pois a maior parte é descoberta e/ou possui teto alto, o que é importantíssimo para este segmento de veículos. Além de todas as garagens possuem vigilância 24 horas, seja por um vigilante profissional ou por um funcionário que esteja de plantão. Isto gera segurança e atrai usuários para o sistema.

Uma informação muito importante que foi levantada na pesquisa é que há garagens que são verdadeiros Hub's de serviços, onde são feitas as manutenções mais complexas como trocas de eixos, substituição de pastilhas de freios, manutenções em motores, caixas, transmissões etc. Enquanto na maioria das garagens são feitos apenas serviços mais simples como limpeza e

higienização dos veículos com despejo de resíduos, serviços básicos de borracharia e manutenções corretivas simples. Os entrevistados afirmaram que os serviços mais simples são os fundamentais para utilização de um serviço de garagem. Há ainda serviços pouco usuais que podem ser ofertados como dormitórios, restaurantes e abastecimento, entre outros.

Apesar dos entrevistados afirmarem que já possuem boas parcerias em todas as regiões, todos foram unânimes em dizer que se sentiram atraídos pela ideia de ter acesso a um sistema único para fazer a gestão das vagas de estacionamento e os serviços que poderiam ser ofertados. Foi informado também que são disponibilizadas algumas cortesias por parte dos estabelecimentos comerciais ao longo do trajeto e/ou no destino, pois há interesse destes estabelecimentos que os clientes das empresas de ônibus realizem consumo naqueles locais. Há ainda a possibilidade de estacionar os veículos em local público em cidades menos movimentadas ou menores. Sendo assim, em alguns casos, ocorre que o motorista acaba se alimentando, estacionando e pernoitando gratuitamente em algumas viagens, reduzindo o custo da viagem.

As empresas foram divergentes em seus valores de custos, o que é bastante compreensível, pois além de serem informações particulares e delicadas, não foi possível apurar de qual custo estava sendo realmente considerado. Porém foi apurado que os custos totais diminuem quando as viagens são para fora da área de atuação. Isto se justifica pois o valor de venda do serviço aumenta enquanto os custos básicos, como estacionamento, higienização, pernoite, entre outros, geralmente permanecem inalterados.

Todos os entrevistados demonstraram interesse em conhecer melhor a plataforma e possivelmente fariam adesão à plataforma. O mercado demonstra que tem esta carência, tanto que na JCA já há uma movimentação interna para que algo parecido seja desenvolvido entre as garagens do grupo. O representante da Gontijo informou que utiliza uma rede de parceiros chamada Rede Brasil para serviços parecidos com o que este projeto quer oferecer, mas que, mesmo assim, a ideia da plataforma seria uma ótima solução para o cenário atual. De fato, há uma lacuna no mercado para este sistema e há uma oportunidade de organizar esta demanda e gerar negócios com a plataforma. Desde que consigamos aumentar a receita das garagens através da melhoria da

eficiência delas. Todos os representantes afirmaram que, se a plataforma existisse hoje, eles gostariam de aderir ao sistema, porém pontuaram que precisariam identificar e negociar os custos de utilização da plataforma, tanto como clientes/usuários quanto como fornecedores/parceiros da plataforma.

O ponto de atenção identificado com a pesquisa é a preocupação com o custo para tornar a parceria viável. Enquanto os pontos positivos são inúmeros, desde a facilidade em prever quanto será o custo real para utilização de serviços e estacionamentos em viagens até a utilização de suporte administrativo para os usuários. Enfim, a conclusão que se chega é que há diversos pontos positivos e que quanto mais se oferece algum serviço à um cliente, mais são geradas oportunidades de negócio agregado e este são de lado a lado solicitado por clientes e oferecido por parceiros. Há uma imensa oportunidade para este segmento do mercado e ela é pouco aproveitada, gerando uma alta expectativa da plataforma sair do papel e se tornar uma das mais promissoras Startups no seu ramo.

5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução foi desenvolvida a partir dos aportes de conhecimento e das análises dos dados obtidos no estudo de mercado, contemplando o Benchmarking e entrevistas aplicadas aos clientes potenciais.

5.1 Revisão do Framework

Os resultados apurados com a pesquisa realizada com os clientes potenciais da plataforma, possibilitou avançar no desenho de negócio conceituado inicialmente no capítulo 4.3. Constatando-se o atendimento às necessidades e expectativa do público, sem a necessidade de alteração nas premissas e modelo de negócio, no que tange a ferramenta e serviços prestados.

As empresas de turismo serão os primeiras clientes que os quais a plataforma irá oferecer os seus serviços, uma vez que as empresas regulares ainda possuem contratos em vigor com as garagens parceiras, devido a exigência regulamentar Resolução nº 5285 de 09 de fevereiro de 2017 que atualmente normatiza a necessidade de que empresas de transporte regular possuam um contrato firmado com um prestador de serviços com um ponto de parada a cada 400 quilômetros para a concessão da venda de viagem.

Os serviços da plataforma para o público de empresas de transporte regular podem ser considerados disruptivos, pois viabiliza a disponibilidade de vagas atendendo as necessidades dos clientes sem a necessidade de um contrato de longo prazo dos clientes usuários com os proprietários das vagas, e sim um contrato de adesão, fidelizando estes clientes pela qualidade dos serviços prestados e não mais por um contrato de longo prazo para atender um critério regulamentar.

Os contratos por adesão oferecidos pela plataforma também estão dentro da conformidade desta resolução.

Os contratos por adesão também vão de encontro com as necessidades do público alvo deste projeto no que tange a redução de custos, pois devido a possibilidade de fornecer diversas instalações nas geografias próximas a disputa de mercado também tendência a queda de preços ou descontos em serviços.

De acordo com as necessidades do público alvo, os serviços adicionais foram considerados como imprescindíveis para a plataforma, como já estava

previsto no desenho do projeto desde o início. Vale ressaltar que a inclusão dos serviços será oferecida, porém a taxa de administração não será cobrada, uma vez que a premissa do projeto é a cobrança de taxa de estacionamento e não dos serviços prestados, sendo transferidos integralmente para o fornecedor destes serviços adicionais.

5.1.2 Detalhamento do Framework

A partir da ideia conceito validada, percebeu-se a construção do Modelo de Negócio, representado pelo Framework da Figura 04. A plataforma irá conectar empresas/parceiras que desejarem compartilhar suas vagas e serviços com empresas que desejam utilizar esses serviços. As vagas e serviços disponibilizados na plataforma serão previamente analisados e as trocas de experiências entre os usuários terão avaliações para monitoramento das percepções dos parceiros e eventuais intervenções.

A captação de receita da plataforma será por meio de taxas descontadas do montante cobrado pela vaga de garagem.

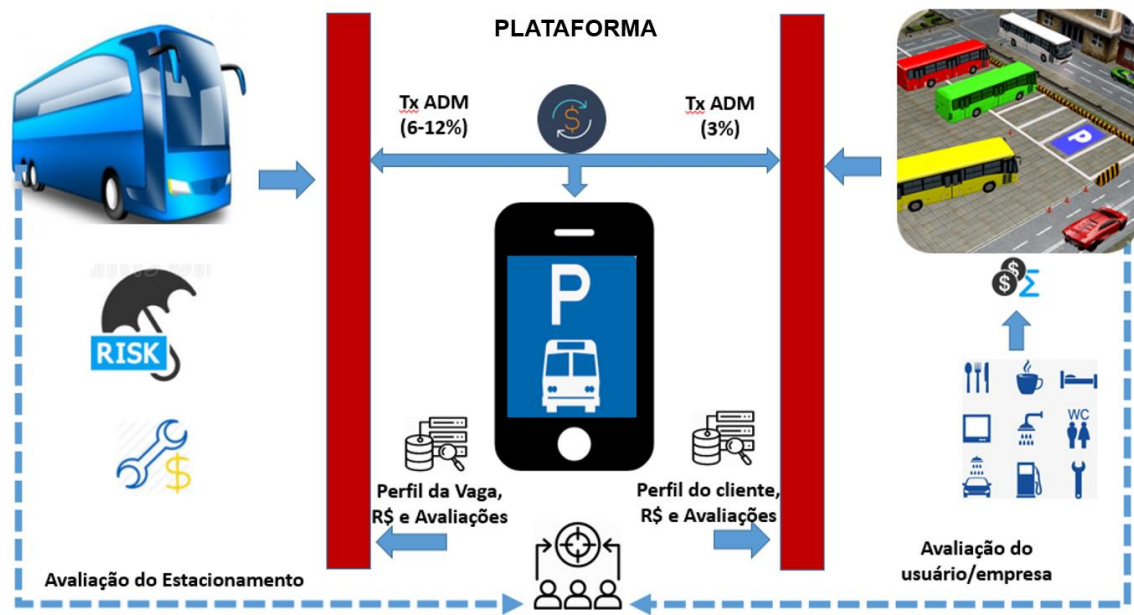
Também será permitido que os clientes locadores ofereçam serviços extras como manutenção preventiva, limpeza externa e interna do veículo, além de banheiros, local de descanso, acomodação, abastecimento de combustível e outros serviços, possibilitando o aumento de renda e produtividade da mão de obra já contratada.

A grande vantagem deste tipo de serviços para os clientes usuários é a possibilidade de orçar antecipadamente este tipo de serviço além de poder revisar as avaliações anteriores quanto aos serviços prestados antes da contratação.

Estes serviços adicionais, inicialmente, não sofrerão descontos pela plataforma e o parceiro receberá seu valor integral.

No decorrer deste capítulo cada etapa do *Framework* apresentado na imagem abaixo será detalhada.

Figura 4 – Framework da Plataforma Revisado



Fonte: Elaborado pelos autores.

➤ **Visão Cliente Usuário:**

Ao acessar a plataforma o cliente usuário terá a visibilidade de um mapa com a disponibilidade de cada vaga por região, sendo possível buscar as vagas mais próximas por endereço, por estado ou por companhia parceira. Em adição as vagas de estacionamento, também estarão disponíveis na plataforma, os serviços extras com seus respectivos valores para que o cliente usuário realize o orçamento antes mesmo de sair da sua origem.

➤ **Visão Cliente Locador:**

Para contratar os serviços da plataforma o cliente locador informará a quantidade de vagas disponíveis e suas características. A partir que selecionar o local e características, a plataforma enviará uma média de preços cobrados na região, isto auxiliará o locador na definição de preço por vaga.

Para os serviços prestados a plataforma disponibilizará ao locador o ícone demonstrado a seguir, para que este adicione os serviços disponíveis no local onde os usuários estacionarão os seus veículos.

Tipos de serviços: Alimentação, hospedagem, vestiário com chuveiro, banheiro, manutenção preventiva e corretiva, abastecimento, limpeza interna e externa.

Após o preenchimento destas informações, o cliente locador envia as fotos de toda a sua instalação desde vagas até as áreas de serviços que serão prestados (caso se aplique).

Após o recebimento das informações enviadas pelo cliente locador, a plataforma avalia se a área é elegível para locação. Caso atenda estes requisitos, a plataforma publicará a vaga e serviços do locador.

Caso a instalação não seja elegível, o locador recebe da plataforma um feedback dos pontos não atendidos para uma futura adequação.

➤ **Visão da Plataforma:**

O principal valor da plataforma é a **interação** entre cliente usuário e locador, pois a plataforma sempre será o centro destas ações, para garantir que as regras e condições definidas entre ambos e a plataforma sejam cumpridas.

A plataforma possui um *database* que gestiona dois tipos de interface:

- Quantitativa: Número de vagas disponíveis na região, tipos de vagas (coberta, não coberta) e preço de acordo com cada tipo.
- Qualitativa: Nota de Satisfação do Cliente Usuário.

Para o Locador, a nota de satisfação abrange a informação fidedigna das instalações utilizadas e qualidade dos serviços prestados.

Mesmo que a plataforma não cobre nenhuma taxa adicional por serviços prestados, cabe também a plataforma receber a avaliação qualitativa destes serviços, pois estas notas serão determinantes para a disponibilidade e manutenção do link relacionado a serviços na plataforma.

Para o Cliente Usuário, a nota de satisfação abrange a manutenção da vaga e das instalações utilizadas por ele durante a estadia.

➤ **Pagamento:**

Todos os pagamentos dos serviços oferecidos pela plataforma serão através de cartão de crédito cobrando uma taxa total máxima de 15%, sendo 3% cobrados para o Locatário e uma média de 6 a 12% para os clientes usuários. Os demais 85% serão transferidos para a Conta Corrente do locador 3 dias úteis após o checkout do cliente usuário.

Na medida que os clientes usuários se fidelizem utilizando mais a plataforma, a taxa de administração reduzirá. Também serão fornecidos pela plataforma cupons de desconto para fidelização e/ou captação de novos clientes. De acordo com a análise financeira a média de cobrança usual será de 9%.

5.2 Análise de Viabilidade para o Modelo Proposto

Este capítulo dedicou-se ao estudo de viabilidade do negócio em sua característica necessária técnica, operacional, estratégica e financeira. A viabilidade técnica: buscará responder, basicamente, se existe tecnologia para implementação da plataforma proposta; a viabilidade operacional: estrutura operacional necessária para funcionamento do negócio; viabilidade estratégica: verificará se a proposta de solução e mercado em que a negócio atuará é aderente; e a viabilidade financeira: analisará todos os recursos necessários, previsibilidade de receitas e retorno sobre o capital investido por meio de uma análise detalhada de todo o negócio.

5.2.1 Viabilidade Técnica

A exequibilidade do projeto é possível pois as plataformas que serão utilizadas como base tecnológica são as mesmas das empresas citadas no capítulo 4.1 Benchmarking. Como V1, Airbnb e Booking já estão instalados e são amplamente utilizados por seus clientes-usuários, não há barreiras tecnológicas para instalação da plataforma.

Porém, vale a pena citar que alguns clientes/usuários da plataforma podem encontrar dificuldades em interfaces digitais modernas. Para solucionar este eventual problema, o projeto pretende desenvolver uma plataforma lúdica e intuitiva para que todos os usuários possam aderir à plataforma sem embaraços.

Quanto às normas legais, não há impedimentos, haja vista que o negócio é meio para obtenção de locação de estacionamento e prestação de serviços gerais. Para estes dois ramos há regulamentação vigente no setor, porém em regras gerais, esta plataforma trata-se de um novo negócio que intermedia a relação entre clientes usuários e clientes parceiros, então a legislação seria a mesma que a utilizada pelas empresas de tecnologia, como as plataformas Booking, Airbnb, Uber, PegaCarga, dentre outras.

5.2.2 Viabilidade Operacional

No intuito de viabilizar operacionalmente o projeto, verificou-se a necessidade de uma estrutura inicial, que atenderá o primeiro ano do negócio que proporcionasse a aplicação de sua estratégia inicial.

A estrutura necessária, inicial, será extremamente simples e composta por um time estruturado que proporcione o desenvolvimento operacional do negócio, implementação de suas estratégias comerciais, de marca, divulgação da plataforma, monitoramento do uso e funcionamento da plataforma, manutenções necessárias de versões do website e aplicativos e atendimento ao cliente.

Uma sala comercial com, no mínimo 16m², três mesas com computadores e uma impressora, montando uma estrutura de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), para atendimento exclusivo por ligação e via chat direto pelo app. Será definido um horário fixo para responder dúvidas, reclamações e sugestões. Quando estas forem recebidas fora do horário comercial serão direcionadas para um servidor e respondidas em seguida. Estes profissionais deverão ter noções de informática e telemarketing para solucionar situações dos clientes parceiros e usuários. A tabela 4 apresenta o detalhamento da estruturação do time operacional inicialmente necessários.

Tabela 4 – Estruturação do time operacional

Cargo	Qtd	Atribuições
Gerente Geral	1	Controlar atividades da empresa, garantir o funcionamento e entrega de resultados da unidade e gerir os resultados financeiros.
Coordenador Operacional	1	Orientar e acompanhar as atividades das áreas de atendimento, suas performances, percepção do cliente e intercorrer em eventuais problemas.
Analista Comercial	1	Executar plano de captação de clientes e implementação da marca no mercado.
Analista de TI	2	Aplicar eventuais correções na plataforma, monitorar funcionamento e interagir e monitorar fornecedores.
Analista Administrativo	1	Controlar folha de pagamento, controles de insumos de escritório e fornecedores.
Estagiário	1	Auxiliar nas tarefas de controle de pessoal e atividades do escritório.
Atendimento ao Cliente	5	Célula de atendimento ao cliente e monitoramento das atividades do mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores

Abaixo necessidades de serviços por meio de empresas terceirizadas que irão compor e viabilizar o funcionamento do negócio e as plataformas web e aplicativos.

Tabela 5 - Estrutura terceirizada

Serviços	Entregas
Informática (servidores)	Fornecer estrutura de servidores condizente com a movimentação necessária de usuários nas plataformas
Segurança da Informação	Fornecer tecnologia por meio de API's e integrações necessárias à plataforma que proporcione segurança dos dados da empresa e usuários da plataforma.

Fonte: Elaborado pelos autores

Aqui foram destacados os pontos principais para viabilidade operacional do negócio. O contexto total de funcionamento foi considerado no subcapítulo 5.2.3 Viabilidade Financeira onde será possível identificar todos os custos relacionados, tais como serviço de internet para o escritório, água, energia, bens etc.

5.2.3 Viabilidade Estratégica

A estratégia inicial será atender operações turísticas, uma vez que observado, analisado e destacado nas entrevistas realizadas com as principais empresas do mercado. Por meio dos relatos, identificamos que a maior dor destas empresas está concentrada nesse tipo de operação, uma vez que nas operações regulares o setor, de uma forma geral, já possui parcerias diretas entre as empresas.

Uma vez que já existe esta tecnologia de criação do aplicativo por geolocalização. Após pesquisa realizada com empresas que representam quase 80% do mercado de transporte interestadual de passageiros no Brasil, vimos que seria bem aderente, principalmente para o serviço de Turismo destas empresas.

No segmento linhas regulares de transporte de passageiros, as empresas esbarriam na resolução nº 5285 de 09 de fevereiro de 2017 da ANTT que no seu artigo 3º diz que no esquema operacional do serviço prestado pela empresa, ela tem que comprovar os pontos de apoio que possui de 400 em 400 quilômetros. Será que a ANTT aceitaria a comprovação através de um aplicativo? Esta é uma barreira que deverá ser vencida com esta ideia disruptiva que certamente reduzirá os custos operacionais e trará receitas acessórias para as empresas de transporte de passageiros.

5.2.3 Viabilidade Econômico-Financeira

Esta etapa contempla a mensuração e avaliação do *business plan* do projeto, onde será demonstrada a receita esperada, assim como a estrutura de custos e investimentos necessários para se realizar a geração desta receita, resultando valores econômicos (Competência) e financeiros (caixa), assim como a necessidade de alavancagem financeira e retornos sobre os recursos investidos no negócio.

Foram criados três cenários, sendo um otimista, um realista, e o terceiro pessimista.

Os cenários se divergem basicamente nos pontos:

- valor de aluguel a ser praticado pelo mercado;
- Taxa de comissão e administração cobrada pela plataforma;
- Quantidade de demanda inicial de atendimento (diárias de garagem);
- Crescimento da demanda ao longo do tempo, e;

- Valor a ser captado à título de alavancagem financeira para o período onde o negócio não estiver em sua maturidade para retornar fluxos de caixa positivos.

É estimado para o primeiro ano do negócio um MVP (Minimum Viable Product), onde é alocado o mínimo de custos necessário para testar o negócio, antes da maturidade do produto.

Após o segundo ano, é projetada a alteração de algumas premissas de custos, como por exemplo custos com propaganda e servidores, que passaram a acompanhar o crescimento da receita e volume de negócios respectivamente. Em seu ano de maturidade (ano 6), os custos citados representam 73,7% dos custos totais gerados para o negócio. Neste ano o custo total configura a casa dos R\$ 7,4 Milhões. Entretanto quando comparado ao primeiro ano do estudo esta evolução pode ser notada, onde os custos com propaganda e servidores representam 36,3% dos custos totais, e os custos totais por sua vez giram em torno de R\$ 1,1 Milhão. Fonte: versão otimista do *business plan* do projeto desenvolvido pelo grupo.

Enquadramento Tributário

O negócio começa no enquadramento da lei do Simples Nacional, passando pelo Lucro Presumido e Lucro Real de acordo com a evolução da receita do negócio, como tabela abaixo:

Tabela 6 – Enquadramento Fiscal, Simples Nacional.

Simples Nacional - Anexo III											
Receita bruta em 12 meses	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	CPP	ICMS	ISS	IPI	Dedução do valor a ser recolhido	
0	180.000	6,00%	0,24%	0,21%	0,77%	0,17%	2,60%	0,00%	2,01%	0,00%	0
180.000	360.000	11,20%	0,45%	0,39%	1,57%	0,34%	4,86%	0,00%	3,58%	0,00%	9.360
360.000	720.000	13,50%	0,54%	0,47%	1,84%	0,40%	5,86%	0,00%	4,39%	0,00%	17.640
720.000	1.800.000	16,00%	0,64%	0,56%	2,18%	0,47%	6,94%	0,00%	5,20%	0,00%	35.640
1.800.000	3.600.000	21,00%	0,84%	0,74%	2,69%	0,58%	9,11%	0,00%	7,04%	0,00%	125.640
3.600.000	4.800.000	33,00%	11,55%	4,95%	5,29%	1,15%	10,07%	0,00%	11,06%	0,00%	648.000

Fonte: LEI COMPLEMENTAR No 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006.

- Lucro Presumido: de 4.800.000 a 78.000.000;

Fonte: LEI Nº 12.814, DE 16 DE MAIO DE 2013.

- Lucro Real: Acima de 78.000.000.

Fonte: LEI Nº 8.541, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1992.

Fonte de Receitas

Será dado de acordo com a seguinte equação matemática $(VA \times D \times (C+TA) \times (1+CD))$, onde:

VA: Valor de Aluguel a ser pago pelo cliente final;

D: Demanda estimada do volume de negócios;

C: Comissão sobre o serviço prestado pelo parceiro (Proprietário da garagem);

TA: Taxa de Administração cobrada do cliente consumidor (Proprietário dos ônibus);

CD: Crescimento de demanda.

A Tabela 7 demonstra o percentual a ser cobrado parceiro e cliente final, tendo como premissa do cenário realista a média das comissões e taxas praticadas pela Booking.com, com deflator de 10% para o cenário pessimista e aumento de 1 p.p na taxa de administração cobrada do cliente no cenário otimista.

Tabela 7 – Base de Receitas

Base de Receita			
Taxa dos serviços	Pessimista	Realista	Otimista
Comissão sobre serviço prestado pelo parceiro	2,70%	3,00%	3,00%
Taxa de Administração cobrada do Cliente Final	8,10%	9,00%	10,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 8 demonstra o valor de comercialização de aluguel a ser pago pelo cliente final, baseado nos valores pesquisados pelas empresas contactadas no estudo de mercado, com deflator de 10% para o cenário pessimista e incremento de 11% para o cenário otimista.

Tabela 8 – Valor de Aluguel (Cobrado pelo cliente)

Valor de Aluguel (Cobrado pelo cliente)			
Grandes centros	Pessimista	Realista	Otimista
Região 1 (Metrópoles nacionais - Ex.: S. Paulo-SP)	52,65	58,50	65,00
Região 2 (Metrópoles estaduais - Ex.: B. Horizonte-MG)	48,60	54,00	60,00
Região 3 (Metrópoles regionais - Ex.: Vitória-ES)	40,50	45,00	50,00
Cidades menores (Cidades do interior)	Pessimista	Realista	Otimista
Região 1 (Capitais regionais - Ex.: Campinas SP)	34,12	42,12	52,00
Região 2 (Centros regionais - EX.: Campos-RJ)	31,49	38,88	48,00
Região 3 (Centros locais - EX.: Colatina-ES)	26,24	32,40	40,00

Fonte categoria de região: Leopoldo Toffoli - Site Info Escola

A Tabela 9 demonstra a quantidade de diárias estimada para o início das operações, com base na frota cadastrada na ANTT – Agência Nacional de Transporte Terrestres (62 mil veículos), e utilização de 22 diárias por mês para início da operação, considerado para o cenário pessimista o atingimento de 0,14% do mercado, 0,15% para o cenário realista e 0,18% para o cenário otimista.

Se estima um mercado maior do que a referência da ANTT, já que existem frotas cadastradas em agências estaduais e municipais que não são mensuradas pela esfera federal.

Tabela 9 – Demanda inicial (Diárias)

Demanda Inicial (Diárias)			
Grandes centros	Pessimista	Realista	Otimista
Região 1 (Metrópoles nacionais - Ex.: S. Paulo-SP)	396	440	550
Região 2 (Metrópoles estaduais - Ex.: B. Horizonte-MG)	396	440	550
Região 3 (Metrópoles regionais - Ex.: Vitória-ES)	396	440	550
Cidades menores	Pessimista	Realista	Otimista
Região 1 (Capitais regionais - Ex.: Campinas SP)	308	330	374
Região 2 (Centros regionais - EX.: Campos-RJ)	308	330	374
Região 3 (Centros locais - EX.: Colatina-ES)	308	330	374

Fonte categoria de região: Leopoldo Toffoli - Site Info Escola

A Tabela 10 demonstra o crescimento de demanda para os grandes centros, tendo como base dados de pesquisa de benchmark da Booking.com, com deflator de 40% para o cenário pessimista e incremento de 50% para o cenário otimista, ambos em relação ao cenário realista.

Tabela 10 – Crescimento de demanda

Cenário - Grandes Centros	Crescimento de demanda											
	3 Meses	6 Meses	9 Meses	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Pessimista	5,00%	20,00%	30,00%	80,00%	80,00%	100,00%	150,00%	100,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Realista	5,00%	20,00%	30,00%	80,00%	100,00%	150,00%	200,00%	100,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Otimista	5,00%	20,00%	30,00%	80,00%	150,00%	200,00%	200,00%	100,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 11 demonstra o crescimento de demanda para cidades menores, tendo como base dados de pesquisa de benchmark da Booking.com,

sendo utilizado o mesmo critério de deflator e incremento utilizado para a atualização de demanda nos cenários das grandes cidades.

Tabela 11 – Crescimento de demanda

Cenário - Cidades Menores	Crescimento de demanda											
	3 Meses	6 Meses	9 Meses	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Pessimista	5,00%	20,00%	30,00%	80,00%	80,00%	100,00%	150,00%	100,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Realista	5,00%	20,00%	30,00%	80,00%	100,00%	150,00%	200,00%	100,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Otimista	5,00%	20,00%	30,00%	80,00%	150,00%	200,00%	200,00%	100,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Fonte: Elaboradora pelos autores.

Custos e Investimentos:

Os custos de um negócio são os custos atrelados a tudo que a empresa gasta para prestar o serviço final ao cliente. Temos os custos que são classificados como diretos (são utilizados no produto final do negócio) e os indiretos que o cliente nem vê (energia, água, lubrificantes para máquinas).

No caso dos investimentos, ele é os gastos realizados com o objetivo de trazer retorno financeiro ou melhorar a imagem da empresa. Ele sempre tem a intenção de trazer retorno como compra de equipamentos para aumentar as vendas por exemplo.

A seguir, o detalhamento de algumas premissas que utilizamos para mensurar e detalhar os custos e investimentos deste projeto.

- **Custo com pessoal:**

O estudo contempla uma estrutura necessária para manter um negócio que terá ganho de escala, onde nos primeiros anos representa boa parte da receita, e com o crescimento do negócio, a representatividade será significativamente menor quando comparada ao início da operação.

- **Outros Gastos:**

Estão sendo considerados custos estruturais como água, energia, aluguéis, transmissão de dados, assessoria contábil/tributária, Limpeza e impressos. Destacamos as rubricas de Propaganda e custo com informática (servidores), que juntas representam mais de 70% dos custos do negócio quando este estiver em sua maturidade.

- **Investimentos:**

Nesta peça prevemos a implementação de reformas na sede administrativa, mobiliário, despesas pré-operacionais, computadores, e destacamos a criação de um software/plataforma para rodar a operacionalização do negócio.

Resultados:

Os resultados econômicos de uma empresa são demonstrados através de uma planilha denominada Demonstração de Resultado ou mais conhecimento como Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

Ele tem o objetivo final de demonstrar se no período desejado (mensal, bimestral, semestral ou anual) foram atingidos, ou seja, se o negócio deu lucro ou prejuízo.

Com base nas premissas descritas acima, apresentamos o resultado econômico e financeiro:

- **Cenário pessimista:**

Este cenário apresenta resultado econômico com prejuízo até o quarto ano, pois os custos fixos são maiores do que o volume receita gerada pelo negócio, como demonstrado abaixo na tabela Resultado Econômico.

Tabela 12 – Demonstrativo de Resultado Econômico (Cenário Pessimista)

Resultado Econômico	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita Bruta	141.162	264.255	494.685	1.028.944	2.675.256	5.564.532	6.365.824	6.951.480	7.591.016	8.289.390
Lucro Após IR	-1.578.581	-1.211.637	-1.023.553	-768.498	56.766	1.689.443	2.063.870	2.335.550	2.629.080	2.959.064
EBTIDA	-1.019.744	-881.938	-1.006.163	-743.758	94.508	2.147.845	2.609.284	2.928.456	3.280.157	3.667.505
Marg. EBTIDA	-764,8%	-372,3%	-232,4%	-84,8%	4,4%	43,2%	45,9%	47,1%	48,4%	49,5%

Fonte: Elaborador pelos autores.

A tabela *Resultado financeiro em 10 anos* abaixo apresenta um payback em 8 anos, ou seja, um negócio de retorno em médio prazo, com Taxa Interna de Retorno de 18% a.a no horizonte de 10 anos, o que demonstra ser um bom retorno, já que investimentos conservadores possuem taxas médias menos atraentes.

A tabela *Necessidade de Recursos* indica a necessidade de alavancagem financeira para manter o negócio nos 4 primeiros anos, pois neste período os egressos operacionais e o fluxo de investimentos são maiores do que os ingressos operacionais.

Tabela 13 – Resultado Financeiro e
Necessidades de Recursos (Cenário Pessimista)

Resultado Financeiro em 10 anos		Necessidade de Recursos	
Taxa de Desconto	6%	Capital próprio	100.000
VPL	3.446.756	Empréstimo K-Giro	4.200.000
TIR	18%	Prazo Empréstimo	24
PAYBACK	Ano 8	Taxa a.m	1,20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Cenário realista:**

Este cenário também apresenta resultado econômico com prejuízo até o quarto ano, pois da mesma forma do que o cenário pessimista, os custos fixos são maiores do que o volume receita gerada pelo negócio, porém o resultado negativo no último ano de prejuízo é menos acentuado no que demonstrado no cenário pessimista, como pode ser observado abaixo na tabela Resultado Econômico.

Tabela 14 – Demonstrativo de Resultado Econômico (Cenário Realista)

Resultado Econômico	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita Bruta	198.272	371.166	772.025	2.007.265	6.262.668	13.026.349	14.902.144	16.273.141	17.770.270	19.405.135
Lucro Após IR	-1.446.938	-1.102.723	-872.589	-268.661	2.060.901	5.515.020	6.470.822	7.181.148	7.953.787	8.807.061
EBTIDA	-974.954	-827.595	-848.267	-238.688	2.656.885	6.989.559	8.148.232	8.977.002	9.885.183	10.880.209
Marg. EBTIDA	-548,6%	-254,8%	-129,0%	-14,8%	47,5%	60,1%	61,2%	61,7%	62,3%	62,8%

Fonte: Elaboradora pelos autores.

A tabela *Resultado financeiro em 10 anos* apresenta um payback em 6 anos, o que também se apresenta em um negócio de retorno em médio prazo, com Taxa Interna de Retorno de 52% a.a no horizonte de 10 anos, o que demonstra ser um ótimo retorno, já que investimentos moderados possuem taxas médias menos atraentes.

A tabela *Necessidade de Recursos* indica a necessidade de alavancagem financeira para manter o negócio nos 4 primeiros anos, pois assim como no cenário pessimista, este cenário apresenta neste período egressos operacionais e fluxo de investimentos maiores do que os ingressos operacionais.

Tabela 15 – Resultado Financeiro e
Necessidades de Recursos (Cenário Realista)

Resultado Financeiro em 10 anos		Necessidade de Recursos	
Taxa de Desconto	6%	Capital próprio	100.000
VPL	20.537.319	Empréstimo K-Giro	3.400.000
TIR	52%	Prazo Empréstimo	24
PAYBACK	Ano 6	Taxa a.m	1,20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Cenário otimista:**

como pode ser observado abaixo na tabela *Resultado Econômico*, este cenário apresenta resultado econômico com prejuízo até o terceiro ano, pois os custos fixos se mantêm próximos ao dos cenários anteriores, com maior volume de receita.

Tabela 16 – Demonstrativo de Resultado Econômico (Cenário Otimista)

Resultado Econômico	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita Bruta	299.101	559.918	1.455.786	4.542.053	14.171.207	29.476.110	33.720.670	36.822.971	40.210.685	43.910.067
Lucro Após IR	-1.279.920	-951.366	-459.952	662.769	6.104.460	13.952.598	16.190.067	17.867.413	19.696.268	21.703.162
EBTIDA	-886.597	-724.541	-430.735	824.038	7.788.174	17.663.224	20.358.966	22.311.155	24.446.111	26.780.777
Marg. EBTIDA	-330,7%	-147,9%	-34,7%	25,0%	61,5%	67,1%	67,6%	67,8%	68,0%	68,3%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela *Resultado financeiro em 10 anos* apresenta um payback em 5 anos, o que demonstra um negócio de retorno em médio prazo, com Taxa Interna de Retorno de 91% a.a no horizonte de 10 anos, o que se apresenta em um negócio de excelente retorno, já que investimentos agressivos possuem taxas médias menos atraentes.

A tabela *Necessidade de Recursos* indica a necessidade de alavancagem financeira para manter o negócio nos 3 primeiros anos, pois assim como nos cenários apresentados anteriormente, este cenário demonstra neste período egressos operacionais e o fluxo de investimento maiores do que os ingressos operacionais.

Tabela 17 – Resultado Financeiro e
Necessidades de Recursos (Cenário Otimista)

Resultado Financeiro em 10 anos		Necessidade de Recursos	
Taxa de Desconto	6%	Capital próprio	100.000
VPL	57.748.333	Empréstimo K-Giro	2.700.000
TIR	91%	Prazo Empréstimo	24
PAYBACK	Ano 5	Taxa a.m	1,20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com os resultados obtidos através das premissas apresentadas, podemos concluir a viabilidade do projeto, onde o pior cenário (pessimista) apresenta um Payback de 8 anos com VPL de R\$ 3.446.756,00 e TIR de 18%.

As grandes diferenças apresentadas em cada um dos cenários se dão pelo fato do ganho de escala, já que com exceção aos custos com Marketing e Servidores, os demais custos não são impactados significativamente com o crescimento de receita e volume de transações.

5.3 Plano de Execução do Projeto

O cronograma demonstrado no quadro abaixo demonstra as etapas e prazos que deverão ser executadas para desenvolvimento do produto, nesse caso as plataformas web e aplicativo para smartphones, e lançamento da empresa.

Tabela 18 – Cronograma de Execução do Projeto

Descrição das Atividades	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20
BUSCAR/RECRUTAR PARCEIRO PARA DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE	x	x												
DESENVOLVER O SOFTWARE			x	x	x									
TESTES COM SOFTWARE (PILOTO)						x								
EVENTUAIS CORREÇÕES (PILOTO)							x	x						
CAPTAÇÃO DE RECURSOS (INVESTIDORES)									x	x	x			
ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO (MARCA, COMERCIAL, CONTRATAÇÕES)												x	x	
LANÇAMENTO DA PLATAFORMA														x

Inicialmente será necessário recrutar uma startup ou desenvolvedor de software para produzir a primeira versão da plataforma web e aplicativo para

smartphone. Esse recrutamento poderá ser realizado através de uma pesquisa de empresas ou contratação de desenvolvedores freelancers. O custo para desenvolvimento das versões da plataforma será subsidiado pelos membros do projeto (capital próprio).

Após a primeira versão será necessário testar o produto com algum parceiro com eventos realizados sob controle dos envolvidos nesta etapa (desenvolvedor e membros do grupo). Todo o processo deverá ser analisado e validado pelos participantes e eventuais problemas ou melhorias deverão ser analisadas e relacionadas para execução da etapa seguinte.

Com o produto validado por parceiros e a versão final, com as devidas correções e funcionamento inicial em conformidade, será possível buscar captação de recursos. O montante necessário corresponde ao levantamento realizado na etapa estratégia financeira, desenvolvida e presente neste projeto.

A captação dos recursos necessários possibilitará estruturar o negócio com foco em promover a marca da empresa por meio de um plano de marketing e divulgação para posicionar o produto/plataforma no mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo e desenvolvimento deste projeto foi possível verificar que não existe, atualmente no mercado, uma plataforma com as características do modelo de negócio exposto nesta pesquisa. As empresas entrevistadas (público alvo) demonstraram interesse em utilizar a plataforma, porém com a premissa/propósito de reduzir seus custos operacionais.

Inicialmente, o modelo de negócio deverá focar em atender o segmento de turismo, por envolver empresas menores que necessitam de uma plataforma para melhor organizar e provisionar os pontos de paradas e suporte nos destinos. A plataforma eventualmente ajudará essas empresas a explorar novos negócios, uma vez que proporcionará consultar, em destinos até então não explorados, a existência de estruturas com garagem e serviços que viabilize seu atendimento à determinadas regiões.

Vale ressaltar que a plataforma possuirá, inicialmente, foco em atender o segmento de turismo, porém não limitará que outros segmentos interessados em alugar garagens utilizem a plataforma. Como por exemplo empresas com operações de fretamento, linhas regulares ou empresas com necessidades pontuais.

Um ponto que deverá ser observado no decorrer do funcionamento do negócio é o comportamento do segmento de linhas regulares. Neste setor foi constatado que as empresas já possuem parcerias entre si com foco em redução de custos e viabilização de suas operações. A plataforma os ajudaria a não depender exclusivamente dos parceiros e principalmente otimizar seus espaços ociosos ao oferecer suas vagas de garagem e serviços complementares.

Observou-se como fator limitador a resolução nº 5285 de 09 de fevereiro de 2017 da ANTT que obriga as empresas de linhas regulares a possuírem contratos com estruturas de garagens a cada 400 quilômetros. No âmbito legal, não ficou claro para o projeto se a plataforma atenderá esse requisito. Para se adequar ao atendimento de empresas com operações em linhas regulares, será necessário analisar juridicamente se um contrato com a plataforma substituirá os atuais contratos exigidos pela ANTT. Caso o contrato junto à plataforma seja aceito juridicamente entende-se que o negócio proporcionaria maior conforto e

dinamismo para as empresas de transporte regular, além de maior usabilidade da plataforma.

Outra limitação observada trata-se de eventuais parceiros que utilizarem a plataforma para elevar a exposição de suas vagas e, ao longo do tempo, montarem suas próprias carteiras de clientes captadas por experiências proporcionadas pela própria plataforma e incentivá-los a realizar futuras reservas diretas, sem o uso da plataforma. O modelo de negócio precisará motivar o cliente/usuário, por meio de estratégias que tragam maior conforto e confiança, a utilizar a plataforma para encontrar e reservar suas vagas.

Uma tendência que poderá ser observada nos primeiros anos de funcionamento da plataforma é o interesse pelo modelo de negócio por outros nichos de mercado. Podem surgir empresas que não fazem parte do setor de transporte de passageiros, que poderão disponibilizar seus espaços e serviços para ônibus. Empresas como transportadoras, armazéns logísticos, redes de estacionamentos que poderão adaptar uma parte de suas áreas para atender esse público, dentre outros.

O negócio, futuramente, poderá explorar outros mercados e incluir na plataforma vagas de estacionamento para transportadores e vagas para carros de passeios de forma a atender, também, formatos de negócios em B2C (Business to Consumer) e C2C (Consumer to Consumer), porém será necessário um estudo detalhado de viabilidade.

O projeto proporcionou para seus autores entender toda a dinâmica do mercado estudado, obter conhecimento prático e inicialmente, básico, do funcionamento tecnológico por trás de uma plataforma digital e o mais importante (reconhecido por todos do grupo), entender que a ideia inicial não é um fator fixo, ela se adapta na proporção em que o, até então, desconhecido torna-se conhecido de forma a desenvolver o aprendizado e conseqüentemente remodelar a ideia para melhor entrega de resultado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marco Antonio Souza. **Manual básico de pesquisa de mercado**. São Paulo: Edição Sebrae, 1998.

ANEP – Associação Nacional das Empresas de Pesquisa de Mercado;
BICHMACHER, Arthur; MAGALHÃES, João Roberto. **Elaboração de Plano de Negócio de uma empresa do setor educacional de ensino personalizado**. Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2013.

ANTT – AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Estatísticas e Estudos Rodoviários – Dados Cadastrais 2019**. Disponível em: <[http://www.antt.gov.br/passageiros/Estatisticas e Estudos Rodoviaros Dados Cadastrais 2019.html](http://www.antt.gov.br/passageiros/Estatisticas_e_Estudos_Rodoviaros_Dados_Cadastrais_2019.html)> Acesso 13 mai. 2019.

BOOKING.COM. **Termos e Condições de Viagem**. Disponível em: <<https://www.booking.com/content/terms.pt-br.html>> Acesso em 20 abr. 2019.

BOOKING.COM. **História da empresa**. Disponível em: <<https://www.booking.com/content/about.pt-br.html?aid=376377;label=booking-name-pt-row-bwMffLz%2AfdB8PTKNsC9tlgS267778091917%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap22.346.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneq%3Afi%3Atikwd-65526620%3Alp1001548%3Ali%3Adec%3Adm;sid=59f4ebc533ae2659d4f1744f85fab043>> Acesso em 20 abr. 2019.

CASTRO, José Márcio. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**, PUCMINAS, 2003.

CENNI, Marcelo. **Montando uma empresa: dicas para obter sucesso**. Belo Horizonte: Autêntica, 1998. 94 p., il. (Coleção Pequena Empresa, v.1).

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**, 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

COSTA, Luís. LIMEIRA, Andréia. GONÇALVES, Hiram. CARVALHO, Ueliton. **Análise econômico-financeira de empresas**, 3ª Ed. Rio de Janeiro, FVG Editora, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio** / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

Digitalks. **15 Ferramentas de Marketing Digital que Todo Empreendedor Precisa Conhecer**, disponível em <<https://digitalks.com.br/noticias/15-ferramentas-de-marketing-digital-que-todo-empresendedor-precisa-conhecer/>> Acesso em 18 de janeiro de 2019.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: **Transformando Ideias em Negócios**. Campus Editora Rj; Edição: 1, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ECKERT, Alex. MECCA, MarleiSalete. BIASIO, Roberto. LIMA, Luiz Carlos. **Plano de Negócios: Viabilidade Econômico-Financeira para um Empreendimento de Decoração de Festas Infantis**. Convibra Administração, 2012.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 10. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/varejo-paulista-fatura-mais-do-que-20-estados-juntos>> Acesso em 24 out . 2016.

GABRIEL, Lucas. **Plano de Marketing: o guia completo para criar o seu**, 2019. Disponível em: < <https://rockcontent.com/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/> >. Acesso em: 2019 Fev. 2019.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital. Conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatex, 2010.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Grupo Águia Branca. **Vix Logística lança serviço de transporte executivo**, disponível em: <<http://www.grupoaguia branca.com.br/realizacoes/vix-logistica-lanca-servico-de-transporte-executivo/>> Acesso em 22 Abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock>Acesso em 05 de fevereiro de 2019.

LAHAR, blog. **Conheça as 30 principais ferramentas de marketing digital que vão agilizar seus resultados**, disponível em <<https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/principais-ferramentas-de-marketing-digital/>> Acesso em 18 de janeiro de 2019.

LAURIA, Luciano Carlos. **Planejamento e Controle Orçamentário**. In:Finanças Corporativas: teoria e prática empresarial no Brasil. Elsevier Editora, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: principio, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 547 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo. PEARSON, 2013.

MACHADO, Millor, **METODOLOGIA NECESSÁRIA PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**. 2009. 41f. Trabalho de Conclusão de Curso – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP, Campinas, 2009.

MACEDO, Piedley, **Empreendedorismo na Prática: Um guia para seu negócio**. Simplíssimo, 2016.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: PEARSON, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica**. 1ed, 2014.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2 ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

PFEIFER, Gabriel. **Plano operacional: saiba como elaborar com eficiência!** 2017. Disponível em: < <https://blog.egestor.com.br/plano-operacional-saiba-como-elaborar-com-eficiencia/> >. Acesso em: 2019 Fev. 2019.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/tabelas-utilizadas-pelo-programa-cnpj/tabela-de-natureza-juridica-e-qualificacao-do-quadro-de-socios-e-administradores>>. Acesso em 13 de abril de 2019.

Relatórios Digitais. Marketing Digital, disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing-digital/>> Acesso em 18 de janeiro de 2019.

Relatórios Digitais. Ferramentas de Marketing Digital, disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/ferramentas-de-marketing-digital/>> Acesso em 18 de janeiro de 2019.

Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2014, disponível em < <http://www.sustenere.co/journals/>>

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SANVICENTE, Antônio Z. **Administração financeira**. Sao Paulo: Atlas, 1991.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Aprenda a montar um plano de negócios, disponível em :<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=tema&co_dTema=9> Acesso em 10 jan. 2019

STONE, Brad; **As Upstarts: Como a Uber, o Airbnb e as Killers Companies do novo Vale do Silício estão mudando o mundo**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

Valor Econômico. **Maioria das empresas fecha as portas após cinco anos, diz IBGE**. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5144808/maioria-das-empresas-fecha-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge>> Acesso em 10 jan. 2019.

WHITELEY, R. C; **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

APÊNDICE

A - Entrevistas com Gestores de Empresas do Setor de Transporte de Passageiros

Entrevista com gestores das principais empresas de transporte de passageiros do Brasil, realizadas entre os dias 13 de Maio de 2019 à 17 de Maio de 2019.

1 – Qual é a área/região atendida pela sua empresa?

Guilherme (Pretti) – Turismo Nacional e linhas regulares no Estado do Espírito Santo.

Virgílio (VAB) – Turismo Nacional e linhas regulares na região Sudeste e parte do Nordeste.

Barrera (Gontijo) – Turismo Nacional e linhas regulares em 22 Estados.

Fábio (JCA) – Turismo Nacional e linhas regulares nas regiões Sul e Sudeste.

Paulo Gomes (JCA) – Turismo Nacional e linhas regulares nas regiões Sul e Sudeste.

2 – A sua empresa possui quantas garagens?

Guilherme (Pretti) – 4

Virgílio (VAB) – Aproximadamente 40

Barrera (Gontijo) – Aproximadamente 70

Fábio (JCA) – Aproximadamente 30

Paulo Gomes (JCA) – 35

3 – Há nestas garagens espaços físicos ociosos?

Há garagens que faltam espaços para estacionar seus veículos e é necessário alugar espaços de garagens parceiras, porém a maioria das garagens há espaços ociosos que poderiam ser disponibilizados.

4 – A garagem da sua empresa é coberta e tem vigilância 24 horas?

A cobertura é parcial, apenas para a parte administrativa e para os locais onde são feitas as manutenções. O pátio de estacionamento dos veículos é descoberto.

Na maioria há um vigia 24h, porém pode acontecer de haver apenas um funcionário da limpeza ou algum funcionário de manutenção de plantão. Em casos isolados, há garagens que não há necessidade de vigilância pois o índice de violência é baixo.

5 – A garagem da sua empresa possui serviços complementares, além de efetivamente possuir estacionamento, como por exemplo, abastecimento, borracheiro, box de lavagem, área de manutenção preventiva ou corretiva (oficina)?

Sim. Há hubs de manutenção, ou seja, algumas garagens são completas com área administrativa, local para manutenções preventivas e corretivas, limpeza e higienização dos veículos com despejo de resíduos dos banheiros, dormitórios, restaurantes, abastecimentos, borracharia, dentre outros tipos de serviços inerentes às atividades.

Porém na maioria das garagens é disponibilizado apenas o básico para funcionamento que é Limpeza dos veículos e Vagas de estacionamento.

6 – Destes serviços que foram citados, quais são considerados fundamentais caso a sua empresa precise utilizar a garagem de um terceiro que ajudaria na rotina da sua empresa?

Guilherme (Pretti) – Manutenção e Borracharia.

Virgílio (VAB) – Limpeza dos veículos com despejo de resíduos e Dormitórios com baixo custo, se comparado a hotéis.

Barrera (Gontijo) – Higienização dos veículos, Manutenções corretivas e Borracharia.

Fábio (JCA) – Abastecimento e Higienização.

Paulo Gomes (JCA) – Vigilância e Higienização.

7 – A empresa possui alguma dificuldade em estacionar seus veículos em garagens seguras que ofereçam serviços básicos fora da região de suas garagens próprias?

Guilherme (Pretti) – Sim. Hotéis não permitem que o ônibus seja estacionado em suas dependências, sendo assim é necessário buscar estacionamentos em locais diferentes. No Espírito Santo contamos com a parceria das empresas do Estado que cobram um valor irrisório para estacionamento e prestação de serviços, pois não há o objetivo de ganho de receita. Em cidades pequenas é fácil estacionar, porém o motorista precisa buscar um estacionamento que não são pré-definidos. Nos grandes centros os estacionamentos podem estar lotados causando transtornos.

Virgílio (VAB) – Não soube informar.

Barrera (Gontijo) – Não, pois tem boas parcerias negociadas com outras empresas.

Fábio (JCA) – Não soube informar.

Paulo Gomes (JCA) – Não, pois já há uma rede de contatos.

8 – A sua empresa teria interesse em UTILIZAR garagens de terceiros por meio de uma plataforma digital, tanto para estacionamento quanto para serviços?

A plataforma “Bus Park” traria detalhes da vaga, fotos, localização e serviços disponíveis.

Guilherme (Pretti) – Sim, pois a facilidade de sair da origem com a certeza de ter um local no destino já reservado e a definição dos custos totais, facilitaria na composição do preço de venda do serviço tornando a empresa mais competitiva comercialmente.

Virgílio (VAB) – Sim, pois saber que o veículo vai estacionar em um local seguro, com local apropriado para o motorista descansar e onde o ônibus será higienizado faz grande diferença.

Barrera (Gontijo) – Sim, sou totalmente favorável à plataforma, desde que haja redução de custos e atendimento padronizado.

Fábio (JCA) – Sim, pois ter o controle do custo que seria calculado antecipadamente e um rastreamento do veículo sabendo que ele estará num

local seguro seria interessante. Além de usar uma plataforma única através de um aplicativo.

Paulo Gomes (JCA) – Sim, dependendo das condições comerciais. Mas a facilidade de acesso a um sistema digital e ter contato através de uma plataforma única seria interessante.

9 – A sua empresa teria interesse em FORNECER estacionamento e serviços de suas garagens para outras empresas? Não haveria necessidade de negociação/parceria direta entre as empresas, já que a plataforma “Bus Park” faria a ligação entre os interessados.

Guilherme (Pretti) – Sim, pois isto já é utilizado através de contratos pré-negociados com valores mensais fixos. Mesmo assim ainda há ociosidade em nossas garagens e há disponibilidade para estacionamentos e serviços.

Virgílio (VAB) – Sim, pois isto geraria receita em um local que pode estar ocioso.

Barrera (Gontijo) – Sim, pois ajudaria na redução de custos totais da unidade.

Fábio (JCA) – Sim, pois aumentando a receita tornaria a unidade mais eficiente.

Paulo Gomes (JCA) – Sim, pois isto diluiria os custos fixos da unidade.

10 – Quanto, em termos percentuais, do custo total de uma viagem representa o estacionamento e serviços de manutenção no valor da passagem?

Guilherme (Pretti) – Em torno de 30%.

Virgílio (VAB) – Em torno de 20%.

Barrera (Gontijo) – Não soube afirmar ao certo.

Fábio (JCA) – Não soube informar.

Paulo Gomes (JCA) – Por volta de 75%

11 – Se for para fora da sua região de atuação, este custo aumenta em quanto?

O custo total pode aumentar, porém como o preço de venda aumenta devido à distância, este custo acaba diminuindo proporcionalmente.

12 – Pensando no “Bus Park” como uma realidade, este modelo de plataforma geraria algum interesse na sua empresa em utilizá-lo?

Todos foram enfáticos em dizer que fariam adesão à plataforma.

13 – Quais as vantagens e desvantagens percebidas ao utilizar a plataforma como proposto acima?

Guilherme (Pretti) – Não precisar procurar garagens para estacionar os ônibus estando in loco, saber quanto vai pagar para cobrar do cliente um valor ajustado tornando se mais competitivo comercialmente. A possibilidade de fazer a higienização dos ônibus possibilitando uma melhor imagem da empresa para seus clientes. A hospedagem e a alimentação não são uma vantagem, pois elas estão incluídas no valor de venda do serviço e, geralmente, no turismo ela é recebida em cortesia pelos hotéis e restaurantes onde o ônibus para, pois eles geram muita receita nestes estabelecimentos.

Virgílio (VAB) – A facilidade de usar uma plataforma através de um aplicativo e a segurança e confiança de estacionar o veículo num local seguro. Dentre outras comodidades.

Barrera (Gontijo) – Fornecimento de alojamento e alimentação.

Fábio (JCA) – Obter um melhor controle de custos.

Paulo Gomes (JCA) – A simplicidade de utilização de uma plataforma única.

14 – Possui alguma sugestão ou comentário acerca do modelo proposto?

Guilherme (Pretti) – Minha sugestão é que abram negociação para alternativas de pagamentos para empresas. Que haja uma negociação com descontos progressivos de acordo com o volume de utilização da plataforma.

Virgílio (VAB) – Acredito que estejam no caminho certo, foquem na redução de custos para os usuários e aumento de receita para os parceiros, ofereçam um leque de serviços maior como restaurantes por exemplo.

Barrera (Gontijo) – Eu tenho esperança que consigam fazer a plataforma rodar porque hoje em dia as empresas não necessariamente estão necessitando de muitas garagens pois acabam utilizando as garagens de parceiros. Ofereçam

serviços diversos como suporte administrativo, além de alimentação e hospedagem.

Fábio (JCA) – Considere tudo que já foi dito anteriormente.

Paulo Gomes (JCA) – Penso que é uma boa iniciativa, pois todas as empresas têm disponibilidades em suas garagens, porém o contato comercial direto é difícil. Com uma plataforma digital única de utilização pública, tudo ficaria mais simples.