



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

DEBORA CRISTINA REHME

E-GARAGE:
Plano de Negócios com Base na Economia Colaborativa

CURITIBA
2016

DEBORA CRISTINA REHME

**ESTUDO DA VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE PLATAFORMA DIGITAL PARA
ALUGUEL DE GARAGENS COM BASE NA ECONOMIA COLABORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito à
apresentação do grau de Especialista do Curso de
MBA em Gestão Estratégica de Negócios da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2016

RESUMO

O Plano de Negócios a ser apresentado tem como objetivo demonstrar a viabilidade de atuação de uma plataforma digital com base na Economia Colaborativa. O trabalho inicia com uma introdução sobre a Economia Colaborativa e seus impactos no mercado atual e seu poder de transformação na sociedade. Após isto, são apontadas as oportunidades de um novo mercado para aluguel de garagens.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Economia colaborativa. Aluguel. Garagens.

ABSTRACT

The Business Plan to be present has a main target in to demonstrate the feasibility about a digital platform based on the Share Economy. This work starts with an introduction about the Share Economy and its impacts towards the actual Market and its powerful transformation into society. After that the opportunities about a new market regarding to garage rental are showed.

Key-words: Entrepreneurship. Share economy. Rental. Garage.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OPORTUNIDADES ECONOMIA COLABORATIVA	14
FIGURA 2 – IMPACTO ECONÔMICO	17
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA E-GARAGE	21
FIGURA 4 – CUSTO MÉDIO DO METRO QUADRADO	24
FIGURA 5 – SWOT DA E-GARAGE	30
FIGURA 6 – FROTA DE VEÍCULOS EM SP.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – OBJETIVOS GLOBAIS DA E-GARAGE	29
QUADRO 2 – PACOTES DE ALUGUEL DA E-GARAGE	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÚMEROS DO SETOR DE SHOPPING-CENTERS (MAIO/2016)	25
TABELA 2 – TAXA ACUMULADA NOS ÚLTIMOS QUATRO TRIMESTRES (VARIAÇÃO EM VOLUME EM RELAÇÃO AOS QUATRO TRIMESTRES IMEDIATAMENTE ANTERIORES - %). DADOS PRELIMINARES - 1º TRIMESTRE/16	27
TABELA 3 – FORECAST DE VENDAS DA E-GARAGE.....	35
TABELA 4 – INVESTIMENTO INICIAL	39
TABELA 5 – FOLHA DE PAGAMENTO.....	42
TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA	43
TABELA 7 – DRE	44

SUMÁRIO

1 TEMA	8
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
2 PROBLEMA	9
3 JUSTIFICATIVA	10
4 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5 REFERENCIAL TEÓRICO	12
6 PLANO DE NEGÓCIOS	18
6.1 INTRODUÇÃO	18
6.2 SUMÁRIO EXECUTIVO	20
6.3 NATUREZA JURÍDICA E CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	21
6.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	21
6.5 ANÁLISE DE MERCADO	22
6.5.1 Mercado Consumidor.....	25
6.5.2 Mercado Concorrente	26
6.5.3 Mercado Fornecedor.....	26
6.6 ESTRATÉGIAS DA E-GARAGE	28
6.6.1 Missão, Visão e Valores.....	28
6.6.2 Objetivos Globais do Negócio.....	29
6.6.3 Análise da Matriz SWOT	30
6.6.4 Formulação da Estratégia.....	31
6.7 PLANO DE MARKETING	32
6.7.1 Performance - Produto	32
6.7.2 Performance - Vendas.....	34
6.7.3 Comunicação do Valor	36
6.8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	38
6.8.1 Capital de Giro.....	40
6.8.2 Folha de Pagamento	40
6.8.3 Fluxo de Caixa	40
6.8.4 Demonstrativo de Resultados	41
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

1 TEMA

O presente trabalho tem como tema estudar a viabilidade de implementação de uma plataforma digital, com base na Economia Colaborativa, para o aluguel de garagens.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Criação de um Plano de Negócios de uma plataforma digital, com base na Economia Colaborativa, para o setor de aluguel de garagens.

Desta forma, será feita uma análise sobre a atual situação econômica do país, o público-alvo, concorrentes, modelo do negócio e viabilidade econômica.

2 PROBLEMA

Tendo em conta o atual cenário macroeconômico brasileiro, em que oportunidades e novos modelos de negócios surgem a cada dia, é possível responder se há espaço para a criação de uma plataforma digital para o aluguel de garagens, com base na Economia Colaborativa?

3 JUSTIFICATIVA

Pensar e agir de forma estratégica passou a ser preponderante em todas as organizações, de forma que possam manter a sua competitividade e se garantir de forma sustentável, em um cenário como o atual, com uma tendência cada vez maior de um livre comércio.

Os grandes centros urbanos apresentam limitações de espaços, tornando o metro quadrado muito mais valioso. Ainda que os governos tentem melhorar a mobilidade, através do planejamento urbano e a oferta do transporte coletivo, ainda a oferta é irrelevante perante a demanda. Usar o veículo próprio ainda é uma realidade, assim como a necessidade do uso de garagens coletivas, que apresentam preços exorbitantes.

De acordo com a Fenabrave (ROCHA, 2016), a venda de veículos novos no Brasil terminou o primeiro semestre com queda de 25,43% em relação à primeira metade do ano passado, ou seja, foram 984.599 unidades vendidas no acumulado de janeiro a junho deste ano, o menor volume para o período desde 2006.

O mês de junho também teve seu pior desempenho em 10 anos, com 171.792 emplacamentos registrados, recuo de 19,16% em comparação com junho de 2015. Em relação a maio, no entanto, houve alta de 2,56%, com a ajuda de um dia útil a mais na conta, levada principalmente pelo desaquecimento da economia brasileira (ROCHA, 2016).

Ainda que se tenha uma retração tão significativa com a venda de veículos novos, percebe-se que cada vez mais um significativo volume invade os grandes centros urbanos, sendo automóveis de passeio, comerciais leves, motos e pesados.

Com este cenário, por que não posso permitir o uso da minha garagem, que está livre por mais de 8 horas diárias, e ainda ganhar por isto?

4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Identificar a viabilidade de uma plataforma digital para o aluguel de garagens, com base na Economia Colaborativa.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O presente trabalho tem como objetivos específicos:

- a) Identificar se a Economia Colaborativa se adequa a uma plataforma digital voltada para o aluguel de garagens;
- b) Descrever o público-alvo, perfil do consumidor, riscos e oportunidades do modelo de negócios;
- c) Estrutura Administrativa, Recursos Humanos, Aplicação Tecnológica, Análise Financeira.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Recentemente tem se tornado cada vez mais comum à discussão sobre a Economia Colaborativa ou de Compartilhamento, como uma alternativa ao modelo capitalista, em que o ato de consumir e possuir são motivados sem limites, independente de seus impactos à sociedade, meio ambiente e à própria economia, e que de repente se percebeu que esta não é a forma mais sustentável. Rachel Botsman (2011, xiii), reconhecida globalmente como a defensora da era da confiança, afirma que:

Ao longo dos últimos dois anos, começamos a perceber que histórias e exemplos de negócios como o AirBNB não eram incomuns. Durante jantares, em vez de se vangloriarem do seu novo Prius, amigos se orgulhavam de como eles tinham abandonado totalmente seus carros ao se tornarem “zipsters” (membros do serviço de compartilhamento de carros Zipcar). Cada vez mais amigos estavam vendendo coisas pelo craigslist e pelo e-Bay, trocando livros, DVDs e jogos em site como o Swaptree e o OurSwaps, e doando itens indesejados pelo Freecycle e pelo ReUselt. Em uma viagem a Paris, vimos ciclistas pedalando em bicicletas com aparência aerodinâmica com a palavra “Vélib” (esquema de compartilhamento de bicicletas de Paris) escrita nos seus quadros. Uma amiga em Londres nos contou sobre seu novo programa de TV favorito no Canal 4 chamado Landshare. E continuamos a ouvir falar da quantidade de pessoas que aderiram a programas de Agricultura com Suporte Comunitário (CSA) ou a cooperativas locais. Vimos estatísticas e histórias sobre cooperação online e sobre o crescimento de comunidades virtuais. [...] “Colaboração” tornou-se a palavra de ordem de economistas, filósofos, analistas de negócios, identificadores de tendências, comerciantes e empresários – com razão.

A Economia Colaborativa permite que um número maior de pessoas usufrua de um bem ou serviço, sem que necessariamente se tornem a proprietária do mesmo, evitando assim, o ciclo da obsolescência programada mais rápida. Redes sociais, redes inteligentes e tecnologias em tempo real também possibilitam conexões que propiciam diferentes formas de comércio, fomentando o sistema de compartilhamento e deixando de lado os sistemas considerados ultrapassados de consumo.

Mas é necessário ter um novo ponto de vista sobre a Economia Colaborativa, de forma a entender as oportunidades que a mesma nos traz. Novos modelos de negócios como *Uber*, plataforma que conecta usuários e motoristas particulares, ou ainda o *AirBNB*, de aluguéis de imóveis, possibilitam de forma absurda o compartilhamento de serviços, a custos muito mais competitivos ao

usuário final, ainda que seus modelos sejam controversos e alvo de diferentes tipos de críticas. Entendeu ainda que o consumidor está ávido por novas alternativas de consumo, mais inteligentes, mais acessíveis.

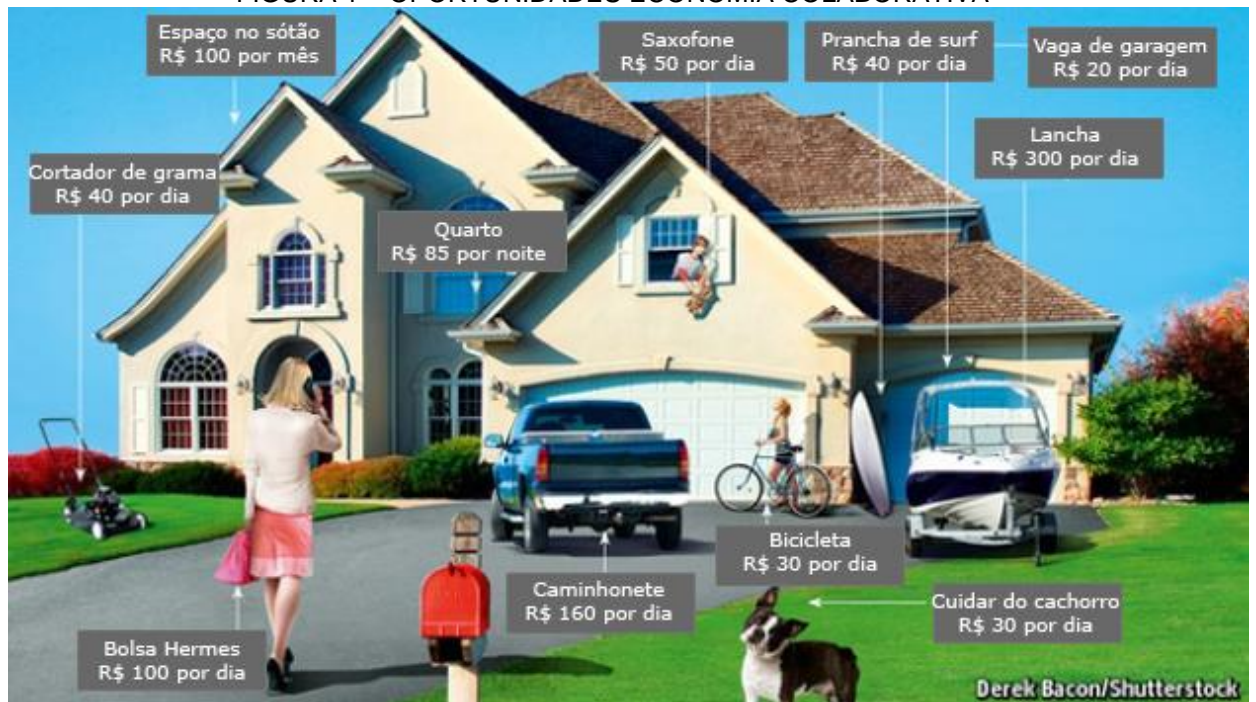
Estamos vivendo uma época de mudanças, em que a tecnologia chegou para determinar uma nova forma de relacionamento na sociedade. Novos modelos mentais e oportunidades de negócios surgem com uma velocidade muito superior em que muitas vezes somos incapazes de acompanhar. A chegada do *Uber* instigou a criação de aplicativos para os usuários de táxi, melhorando assim o nível de serviço, com alternativas de veículos, facilidades de pagamento, e programas de fidelidade. Mas por outro lado, também gerou para o próprio prestador do serviço, no caso o taxista, um modelo mais dinâmico e motivador, o qual também entendeu que sendo um novo adepto de aplicativos, aderindo assim a novas alternativas de comercialização, o torna mais competitivo e atraente num mercado que oferece diferentes meios de locomoção aos usuários. O mais importante é que entendeu ainda que o usuário do transporte tem livre arbítrio.

Segundo a especialista Rachel Botsman (2011, p. 60), a economia colaborativa contempla três possíveis tipos de sistemas:

- a) Mercados de redistribuição: ocorre quando um item usado passa de um local onde ele não é mais necessário para onde ele é. Baseia-se no princípio do “reduza, reuse, recicle, repare e redistribua”;
- b) *Lifestyles* colaborativos: baseia-se no compartilhamento de recursos, tais como dinheiro, habilidades e tempo;
- c) Sistemas de produtos e serviços: ocorre quando o consumidor paga pelo benefício do produto e não pelo produto em si. Tem como base o princípio de que aquilo que precisamos não é um *Compact Disc* (CD) e sim a música que toca nele, o que precisamos é um buraco na parede e não uma furadeira, e se aplica a praticamente qualquer bem.

De acordo com a Figura 1 abaixo, há inúmeras oportunidades de se praticar a Economia Colaborativa, de forma a aproveitar espaços que estão sem uso, aperfeiçoar o uso de bens de consumo e ainda gerar novas necessidades de serviços.

FIGURA 1 – OPORTUNIDADES ECONOMIA COLABORATIVA



FONTE: Hypheness (2010).

Segundo a Forbes (GONSALEZ, 2015), a estimativa é que a economia colaborativa gere uma receita anual de alguns bilhões para os usuários, com uma estimativa de crescimento de 25% ao ano. Analistas econômicos ainda não incorporam em suas análises o impacto econômico dessa rede colaborativa e há espaço não só para startups, mas também para grandes empresas, como o mais novo modelo de hospedagem por parte da rede de hotéis Ibis, sua linha mais econômica, a Budget. Para concorrer com o Air BNB, no Rio de Janeiro, criou três quartos que seguem o modelo de compartilhamento, com oito camas e a uma diária no valor de R\$49,00, conforme é possível verificar diretamente em sua web site para reservas.

Em paralelo, é válido ainda comentar sobre o volume de transações eletrônicas B2B, conforme pesquisa da e-Consulting (FELIPINI, 2015):

[...] cerca de 80% do valor transacionado, R\$ 212 bilhões, referem-se a negócios realizados em portais privados, ou seja, por empresas que possuem seus próprios sistemas de gerenciamento de transações eletrônicas com fornecedores, distribuidores, representantes e clientes. Os 20% restantes referem-se às empresas que utilizaram portais de terceiros, os chamados marketplaces eletrônicos, ou bolsas eletrônicas, que oferecem toda a infraestrutura necessária de hardware, software e mão-de-obra. Nas duas situações, a realização de transações eletrônicas entre empresas, normalmente, envolve: o cadastramento e a validação dos participantes aptos ao mercado, a execução do procedimento de venda, que pode ser por meio de licitações, leilões ou catálogos, o fornecimento de relatórios sobre transações realizadas, além dos recebimentos e pagamentos. A diferença é que, no caso da terceirização, essas atividades são executadas por terceiros que recebem uma taxa ou comissão pela prestação desse serviço.

Este cenário demonstra que há um potencial enorme para a Economia Colaborativa entre empresas. Novos cenários de consumo podem ser delineados, como por exemplo, o melhor aproveitamento de scraps de produção, a aquisição de determinados bens ou serviços em conjunto, através de grupos de compra, ou ainda, o aproveitamento inteligente de recursos através de Centros de *Shared Services*. A Figura 2 demonstra alguns números envolvidos com o modelo da Economia Colaborativa.

Apesar de haver diferentes modelos de consumo colaborativo baseado em termos de escala, maturidade e propósito, os mesmos compartilham princípios essenciais para seu funcionamento, tais como, massa crítica, capacidade ociosa, crença no bem comum e confiança entre estranhos (BOTSMAN, 2011):

- a) Massa Crítica: termo sociólogo utilizado para descrever a existência de um impulso suficiente em um sistema para torna-lo autossustentável. Isto porque diz respeito à capacidade de escolha, e principalmente porque buscamos satisfação e conveniência. Assim, a economia colaborativa também deve responder a esta premissa, sendo que um grupo central de usuários deverá ser atraído. A prova social é fundamental para o consumo colaborativo, uma vez que este grupo central deve fazer de maneira diferente aquilo que já faz parte de sua vida, ou seja, novos hábitos de consumo devem ser considerados.
- d) Capacidade Ociosa: possuir um produto que se utiliza por alguns minutos, ou quase que raramente, não faz sentido. Estatísticas confirmam que

apenas nos Estados Unidos, 80% dos itens que as pessoas possuem são de muito pouco uso, ou seja, menos de uma vez ao mês. De acordo com o consumo colaborativo está o cálculo de como é possível aproveitar esta capacidade ociosa e redistribuí-la em outro lugar. A tecnologia moderna, incluindo as redes sociais online e os dispositivos portáteis habilitados por GPS, oferece uma infinidade de maneiras para resolver este problema. A onipresença da conectividade barata que nos rodeia pode maximizar a produtividade e a utilização de um produto e enxugar o excedente criado pelo hiperconsumo sem criar custos ou inconveniências.

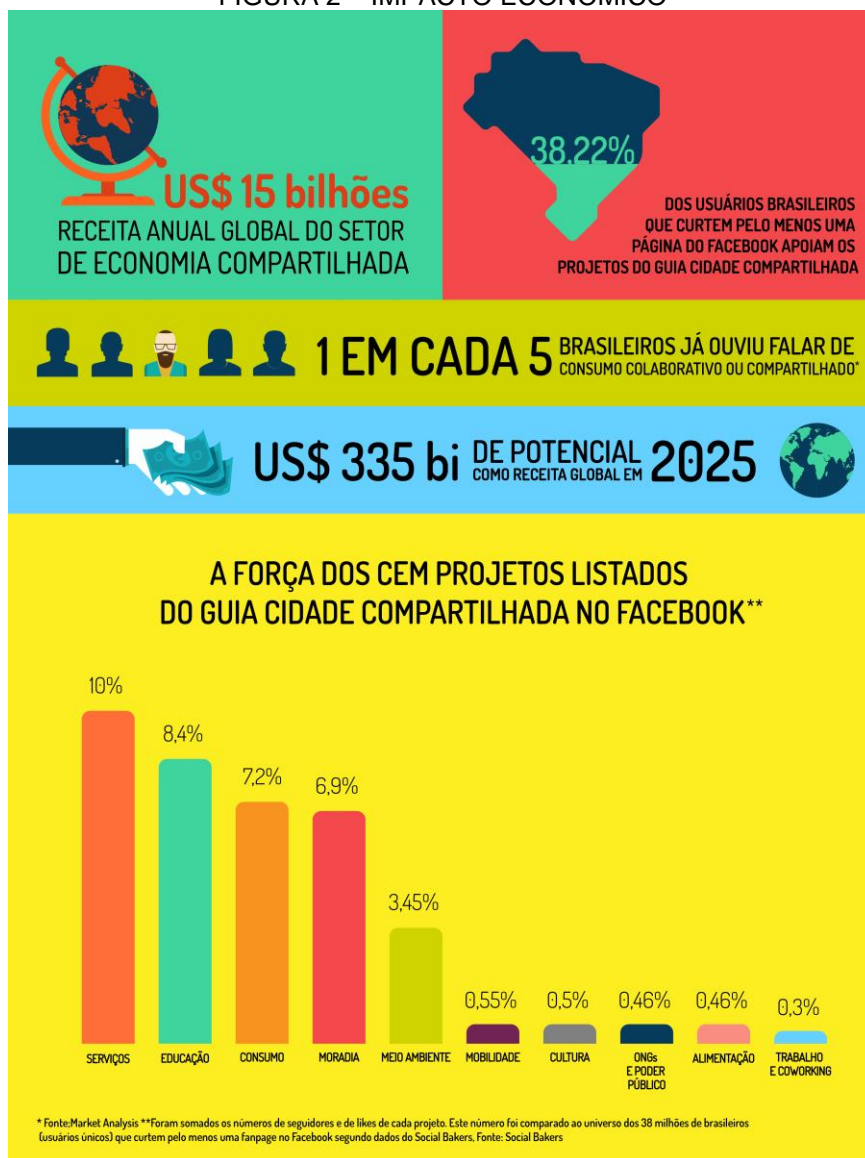
- e) Crença no Bem Comum: termo que significa que recursos que pertencem a todos. Em outras palavras, quanto mais pessoas forem adeptos de sistemas como o Airbnb, Landshare ou qualquer outro sistema de compartilhamento, melhor este funcionará, gerando valor a todos, ainda que não seja intencional.
- f) Confiança entre Estranhos: a maioria das plataformas de consumo colaborativo exige a confiança entre as pessoas, em diferentes níveis graus. Nos modelos atuais de negócios, entre produção e consumo, há o papel dos intermediários, com papéis claramente definidos, até que o produto esteja disponível ao consumidor. Neste modelo baseado na confiança, o papel do intermediário é eliminado, pois incentiva a troca direta entre pares. O papel das empresas é atuar como curadores ou facilitadores do processo, auxiliando com a tomada de decisão sobre com quem trocar.

Para Bostam (2011, p. 80), “Voltamos a uma época em que se você fizer alguma coisa errada ou constrangedora, toda a comunidade ficará sabendo. Os caronas, os vândalos e os abusadores são facilmente eliminados, da mesma maneira que a abertura, a confiança e a reciprocidade são estimuladas e recompensadas”.

Também não podemos esquecer a mudança de comportamento que vem ocorrendo ao longo dos últimos anos, e principalmente com a presença dos “millenials”, ou seja, a geração que já nasceu inserida no mundo digital, e que vem rompendo o conceito de propriedade. Com o surgimento de novos canais, em que para ter acesso basta um computador ou smartphone, é possível compartilhar tudo

que esta se fazendo através das mídias sociais. Hoje você é conhecido por sua profissão através do LinkedIn, tem contato com amigos através do Facebook, pode expor seu ponto de vista pelo Twitter, ou ainda encontrar o futuro marido pelo Tinder. É possível mostrar status, sem que necessariamente tenha que fazer a aquisição de algo. A ideia de um serviço que permita derivar um benefício de um produto compartilhado não é nova, e neste momento, só está passando por uma nova transformação.

FIGURA 2 – IMPACTO ECONÔMICO



FONTE: Hypeness (2010).

6 PLANO DE NEGÓCIOS

6.1 INTRODUÇÃO

Sem planos, a Gestão de uma empresa não pode organizar eficientemente as pessoas, controlar resultados ou até mesmo fazer a gestão da organização como um todo. Da mesma forma, Chiavenato (2004) afirma que:

O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2004, p.126).

Em linhas gerais, o Planejamento serve para se determinar quais são as ações determinadas, de acordo com os recursos disponíveis, em um determinado período de tempo, a fim de atingir os objetivos definidos.

Desta forma, o Planejamento Estratégico norteia a gestão de como potencializar os negócios da Organização através do monitoramento das ações definidas, sendo um processo sistêmico e holístico, o qual permite o monitoramento tanto das forças e resultados internos e externos.

Após a criação da Estratégia e a consolidação do Plano Estratégico, uma coalização orientadora, que é a denominação da equipe de planejamento, neste caso desempenhado pelo Conselho Evolutivo da E-Garage, inicia a implementação por meio de um processo de comunicação e de desdobramento da estratégia para toda a organização, de forma a construir uma cultura organizacional sólida e transparente, em que todos da empresa tenham conhecimento sobre seus papéis e responsabilidades, com objetivos definidos e claramente compreendidos.

Resumindo, Chiavenato (2003) expôs que o Planejamento Estratégico pode ser definido em seis etapas:

- a) Definição dos objetivos:** o primeiro passo do planejamento é o estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar, ou seja, os objetivos da organização devem orientar todos os principais planos, servindo de base os objetivos departamentais. Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais a que se pretende chegar, para se conhecer quais os passos intermediários para chegar lá;
- b) Verificação da situação atual em relação aos objetivos:** simultaneamente à definição dos objetivos deve-se avaliar a situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificar onde se está e o que precisa ser feito;
- c) Desenvolver premissas quanto às condições futuras:** premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisando o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em relação aos objetivos;
- d) Analisar as alternativas de ação:** é a busca e análise dos cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser empreendidas;
- e) Escolher um curso de ação entre as várias alternativas:** trata-se de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para alcance dos objetivos;
- f) Implementar o plano e avaliar os resultados:** fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e empreender as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

Por isto que, de acordo com Chiavenato (2004, p. 128), o plano de negócios – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar a sua implantação. É uma espécie de *check-list* para não deixar passar nada despercebido.

O Plano de Negócios aborda todos os movimentos necessários para o novo empreendimento, através de um levantamento exaustivo que devem compor o negócio. O mesmo deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, estrutura organizacional, relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional.

6.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócios está voltado para a identificação da viabilidade de criação de uma plataforma digital, a qual se chamará E-Garage, e tem como principal objetivo prover uma relação de confiança, através do aluguel de garagens, entre proprietários e consumidores.

Devido à ausência de espaços nos grandes centros urbanos, há uma oportunidade de gerar riqueza através do uso de volume de garagens ociosas, com base no conceito de economia colaborativa. Com este modelo de negócio, além de otimizar espaços atualmente já disponibilizados, permite uma maior concorrência ao mercado de estacionamentos privados ou garagens coletivas, forçando à cobrança de valores mais justos. Espera-se ainda uma reação do mercado imobiliário.

A instalação da E-Garage será realizada na cidade de Curitiba, estado do Paraná, em sistema de *co-working*, a fim de reduzir custos iniciais com aluguel.

O principal público-alvo serão pessoas que residem e trabalham em grandes regiões comerciais, a fim de promover a conectividade entre ambas. Estudantes também estão sendo considerados.

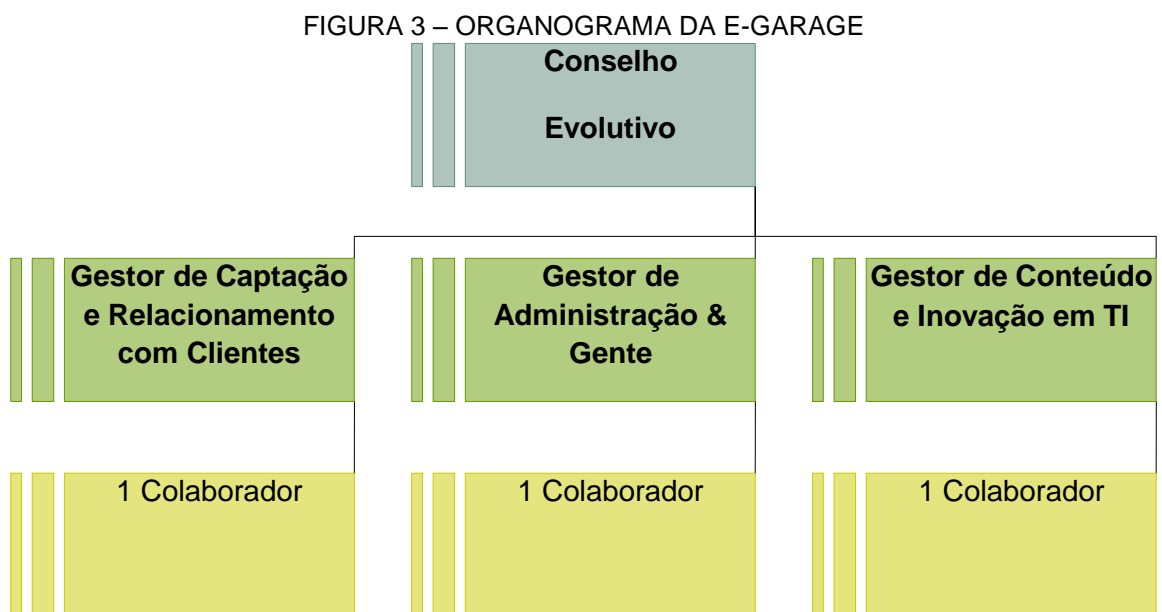
6.3 NATUREZA JURÍDICA E CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA

A princípio a empresa será constituída por dois sócios, Débora Rehme e Fernando Rehme, de responsabilidade limitada, com capital inicial de R\$ 500.000,00, dividido em cotas de 50% cada, e sem necessidade neste primeiro momento de financiamento bancário.

A mesma irá se enquadrar como Simples Nacional, no setor de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação.

6.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Além dos sócios, a equipe inicial será composta conforme organograma abaixo:



FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

- a) Conselho Evolutivo:** formado pelos sócios, o mesmo é responsável pela definição da estratégia do negócio, pelas principais tomadas de decisão e por garantir os recursos necessários para o desempenho e desenvolvimento da E-Garage;
- b) Gestor de Captação e Relacionamento com Clientes:** responsável por captar as parcerias com proprietários de garagens e com futuros usuários das mesmas. Também faz parte do seu escopo o relacionamento com os mesmos, através da identificação de oportunidades e resolução de eventuais problemas com os mesmos, buscando sempre a eficácia de um Pós-Vendas;
- c) Gestor de Administração & Gente:** responsável pelo desempenho financeiro da E-Garage, através do controle e desempenho de despesas, identificação de financiamentos e cuidado pelo capital. Neste primeiro momento também será responsável pelos serviços relacionados aos contratos do quadro de colaboradores, incluindo pacotes de remuneração e benefícios, treinamentos e a adequada comunicação na E-Garage. Um dos Sócios desempenhará tal função;
- d) Gestor de Conteúdo e Inovação em TI:** tem como responsabilidade manter o conteúdo digital da E-Garage atraente e inovador para os usuários da plataforma, bem como sua adequada *performance*.

6.5 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com especialistas de planejamento urbano, a criação de grandes estacionamentos não mais favorece a mobilidade urbana, muito ao contrário, já que promove o aumento de volume de veículos nas ruas e ao conseqüente aumento da poluição (ambiental e visual). Outros fatores negativos são a perda de tempo em busca de um local para se estacionar, o risco de se deixar o veículo na rua, devido ao baixo nível de segurança de nossas cidades, e a baixa interação entre as pessoas, já que o ambiente se torna mais hostil e inibe o movimento de pessoas.

De acordo com a revista Parking Brasil (2016, p. 18), nos Estados Unidos a área de estacionamentos ocupa um terço da área total construída, sendo que no Brasil, esta proporção já não difere muito. De acordo com levantamento recente realizado pelo SECOVI (2015), a maior parcela de imóveis residenciais é composta por dois dormitórios, de aproximadamente 65 m², já somado a área comum, com vaga de garagem de aproximadamente 25 m², o que comprova a necessidade contínua de novos espaços (YAMAWAKI, 2016).

Grandes empreendimentos que agregam pessoas também podem apresentar opções de acesso diferenciadas, além de gigantes estacionamentos, como ciclovias, metrô, ônibus e carros coletivos. Geralmente ao redor, pode haver outros edifícios comerciais ou residenciais, condomínios e outros espaços, que também poderiam ser otimizados e usados como estacionamentos.

Ainda de acordo com Parking Brasil (YAMAWAKI, 2016, p. 18):

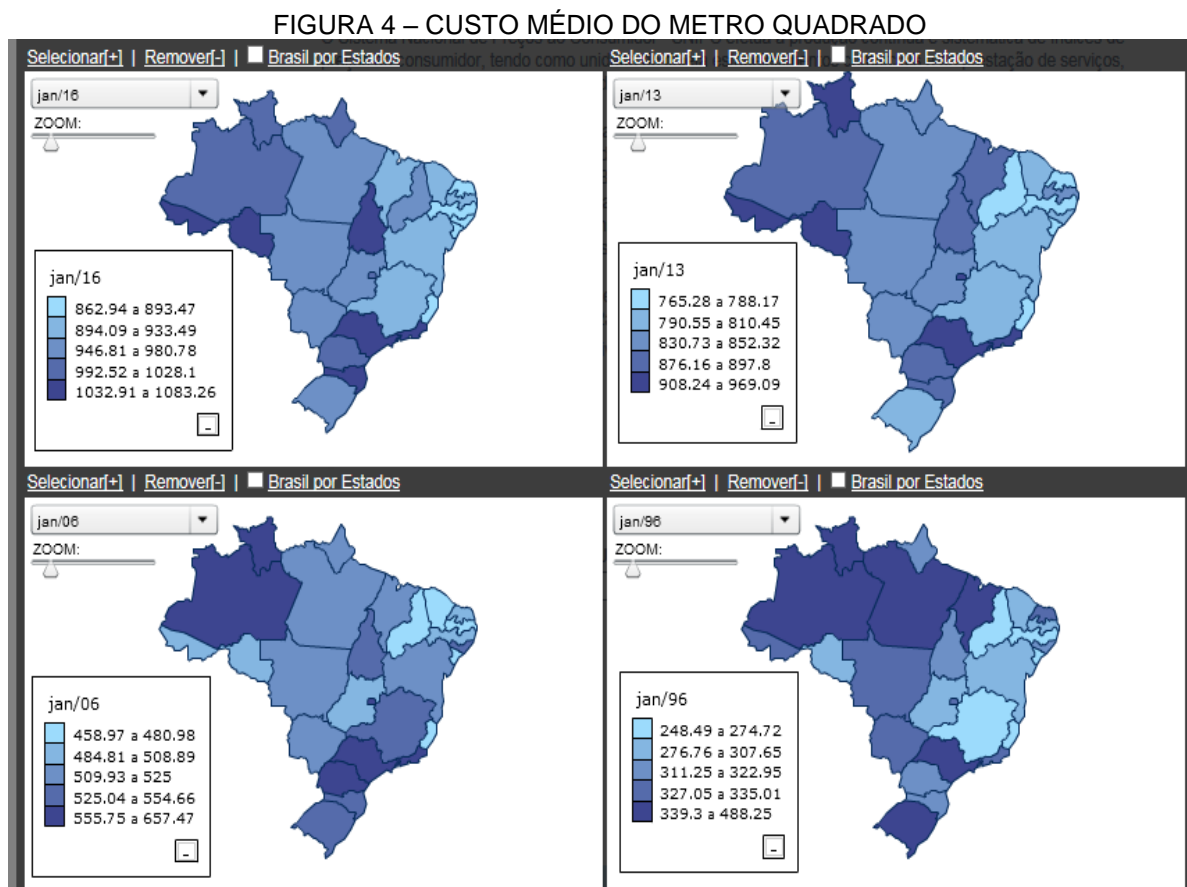
[...] os empreendimentos que se preocupam com os fluxos, com manobras seguras e que pensam no conforto dos usuários em termos de iluminação, ventilação, sinalização, que conduzam os diversos modais sem conflitos, podem ser considerados empreendimentos de qualidade. Além disso, o projeto precisa se preocupar com a cidade. Proporcionar áreas de acumulação nos acessos para não sobrecarregar o sistema viário ao redor do entorno também contribui para o interesse pelo empreendimento. Outra proposta inovadora que demonstra uma gentileza com a cidade é ceder o estacionamento como espaço compartilhado, [...] escolas que utilizam o estacionamento para prática de esportes e recreação; igrejas que realizam festas, cinema ao ar livre promovido pela associação de moradores. Em Curitiba, alguns shoppings têm cedido seus espaços para a realização de corridas de rua.

Muitas vezes, poderia incentivar que mais pessoas caminhassem a certa distância, o conhecido “*park and walk*”, desde que soubessem que seu veículo está num lugar consideravelmente seguro. Desta forma há uma relação de confiança e cumplicidade, promovendo de forma positiva as relações humanas.

Outro ponto a ser considerado é o custo médio do metro quadrado. Os índices de preços são produzidos visando a avaliação de determinados objetivos da política econômica do governo e são utilizados como indexadores na economia. A indexação formal ou informal ocorre sempre quando há reajustamento de preços, salários, aluguéis com base nas variações dos índices de preços ocorridos num

período determinado. Essas indexações têm como objetivo compensar os efeitos da alta de preços, como a inflação passada sobre os valores reais de rendimentos e ativos. De acordo com censo do IBGE (2016), Figura 4, há uma evolução significativa de incremento de custo do metro quadrado para todas as regiões do Brasil.

Isto comprova a valorização e o alto custo dos empreendimentos construídos, principalmente nos grandes centros urbanos, com índice e concentração de pessoas elevadas.



FONTE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016).

6.5.1 Mercado Consumidor

O principal mercado consumidor será formado por profissionais ou estudantes, que possuem limitação de estacionamento coletivo, ou ainda, que pagam um elevado custo pelo mesmo.

Como não há estatísticas oficiais sobre o volume de negócios que envolvem o aluguel ou a venda de garagens comerciais ou residências que são comercializadas a terceiros, a fim de facilitar a análise, não sendo possível considerar uma abrangência maior, será tomado como referência o setor de shopping centers no Brasil. De acordo com a Tabela 1 abaixo, torna-se totalmente perceptível alta demanda por vagas de estacionamento, devido ao volume considerável de tráfego de pessoas.

TABELA 1 – NÚMEROS DO SETOR DE SHOPPING-CENTERS (MAIO/2016)

DESCRIÇÃO	INDICADORES
Quantidade Total de Shoppings	548
A inaugurar em 2016	18
Vagas para Carros	787.802
Empregos Gerados	1.055.834
Tráfego de Pessoas (2015)	444 (milhões de visitas/mês)

FONTE: Adaptado de Associação Brasileira de Shopping Centers (2016).

Outra tendência que vem ocorrendo nos grandes centros urbanos, como a região central de São Paulo, por exemplo, é o aumento em 25% da oferta de imóveis sem vagas de garagens. Além das facilidades encontradas, como a proximidade a estações de transporte público e comércio intensivo, estes imóveis se tornam mais atraentes devido ao seu preço, uma vez que uma vaga de garagem pode custar até R\$60.000,00.

6.5.2 Mercado Concorrente

Grandes ou pequenos estacionamentos coletivos, transporte coletivo público ou privado e sistemas de carona.

Devido ao alto volume de smartphones presentes no país e adesão dos brasileiros em redes sociais, também surgiram alguns aplicativos, os quais permitem a busca por estacionamentos comerciais e compartilhamento de garagens privadas.

Um destes aplicativos, o *ParkingAki*, de acordo com a revista *Parking Brasil* (YAMAWAKI, 2016), atua com o compartilhamento de estacionamentos em 18 cidades em cinco estados brasileiros, com 3.045 garagens e 1.019 motoristas cadastrados. O funcionamento de aplicativos existentes atualmente é semelhante, já que o dono da garagem se cadastra e fornece informações como endereço, quantidade de vagas, dias e horários de disponibilidade e preço que se deseja cobrar. Geralmente, quem anuncia a vaga deve estar ciente das eventuais restrições impostas pelo local, como vagas presentes em condomínios, que são proibidas para não moradores.

A grande limitação deste mercado concorrente, e no qual a E-Garage deseja atuar como um novo entrante seria a falta de preparo do mercado brasileiro para viabilizar o compartilhamento, uma vez que a questão segurança no Brasil ainda é um tema polêmico.

6.5.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é composto por proprietários diversos de garagens, sejam do tipo residencial ou comercial.

Mas será que vale a pena alugar uma garagem? Alguns fatores devem ser levados em consideração, como a autonomia que deve ter sobre a vaga, de forma que seja possível o trânsito pela mesma a qualquer hora, sem causar transtornos a terceiros. Além do mais, a mesma deve apresentar alguns diferenciais, que a tornarão mais atraente aos usuários, como ser coberta, facilidade de manobrar o veículo, proteção a eventuais danos. Mas o quesito mais importante mesmo é a questão da segurança, como o trâmite de estranhos e ainda objetivos deixados no veículo, pelo qual, não se pode ser responsabilizados.

Mas com a queda do PIB, como demonstrado na Tabela 2, em que bens de consumo e serviços finais são considerados, demonstra claramente como o consumo das famílias brasileiras caiu, impactando assim no crescimento da economia. Como o consumo está diretamente ligado à renda e à taxa de juros, o aumento do nível de desemprego fez com que as famílias restringissem as suas despesas.

E perante a este cenário econômico, combinado com a atual crise política que agrava a situação no país, alugar a própria garagem ou ainda espaços que possam ser transformados em estacionamentos, em momentos de ociosidade ou não, pode ser uma opção de renda adicional para as famílias.

TABELA 2 – TAXA ACUMULADA NOS ÚLTIMOS QUATRO TRIMESTRES (VARIAÇÃO EM VOLUME EM RELAÇÃO AOS QUATRO TRIMESTRES IMEDIATAMENTE ANTERIORES - %). DADOS PRELIMINARES - 1º TRIMESTRE/16

Setor de atividade	2015.I	2015.II	2015.III	2015.IV	2016.I
Indústria	-3	-3,8	-4,7	-6,2	-6,9
Prod. e distrib. de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana	-5,4	-4,9	-2,9	-1,4	1,4
Construção	-5	-7,2	-6,9	-7,6	-7,1
Serviços	-0,5	-1	-1,6	-2,7	-3,2
Comércio	-3,3	-4,3	-6,1	-8,9	-10
Transporte, armazenagem e correio	-0,2	-1,3	-3,8	-6,5	-7,3
Serviços de informação	4,1	2,9	1,1	-0,3	-2,4
Atividades imobiliárias	0,5	0,6	0,5	0,3	0,3
Outros serviços	-0,4	-1,2	-1,9	-2,8	-3,3
Adm., saúde e educação públicas e seguridade social	-0,2	-0,2	0,1	0	-0,1
Valor adicionado a preços básicos	-1	-1,5	-2,2	-3,3	-4
Impostos líquidos sobre produtos	-1,8	-2,9	-4,6	-7,3	-8,9
PIB a preços de mercado	-1,2	-1,7	-2,5	-3,8	-4,7

FONTE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016).

6.6 ESTRATÉGIAS DA E-GARAGE

De acordo com Chiavenato (2004, p. 137):

Todo negócio deve ter uma missão para cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir valores que pretende consagrar. Tudo isso precisa ser muito claro para que todos os parceiros saibam exatamente o que fazer, como, quanto e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os rumos do negócio. Quando todos esses conceitos são bem definidos e estabelecidos, o negócio se torna mais racional, uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista. A racionalidade decorre da escolha dos meios certos para atingir determinados fins. Os meios escolhidos são racionais se eles conduzem aos resultados desejados. Toda empresa tem a sua racionalidade.

6.6.1 Missão, Visão e Valores

Visão: Contribuir para a mobilidade urbana, de forma competitiva e inovadora.

Missão: Conectar usuários e proprietários de garagens, oferecendo praticidade e proteção, enquanto contribui com a mobilidade urbana.

Valores: Inovação, Praticidade, Segurança e Transparência.

6.6.2 Objetivos Globais do Negócio

De acordo com a Visão do empreendimento E-Garage é possível definir os seguintes objetivos globais:

QUADRO 1 – OBJETIVOS GLOBAIS DA E-GARAGE

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEIOS	INDICADORES
CLIENTE	Aumento da participação de mercado	Bom nível de serviço	Taxa de adesão de clientes Taxa de retenção de clientes Taxa de adesão dos proprietários de garagens Taxa de retenção dos proprietários de garagens
FINANCEIRA	Estabilidade Financeira	Lucratividade	Margem do Lucro por Cliente Lucro operacional bruto Tendência dos custos Fluxo de Caixa
PROCESSOS INTERNOS	Nível de Qualidade e Segurança Inovação	Força da Equipe de Captação Força da Equipe de Atendimento	Rating das garagens captadas Taxa de retenção de clientes e proprietários de garagens
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	Treinamento Clima Organizacional	Verba para Treinamentos Papel da Gestão	Turnover de Colaboradores Rating Pesquisa de Clima

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

6.6.3 Análise da Matriz SWOT

A matriz SWOT, Figura 5 abaixo fornece uma ideia sobre as forças e as fraquezas da E-Garage, as oportunidades e as ameaças ambientais. Tal análise irá suportar a formulação da Estratégia da E-Garage.

FIGURA 5 – SWOT DA E-GARAGE

	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
FATORES INTERNOS	<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forma inovadora da oferta do serviço prestado; • Nível de atendimento Pós-Vendas, visando à retenção dos parceiros e usuários; • Conhecimento e aprendizagem organizacionais mais rápidos devido à estrutura enxuta; • Estrutura física moderna e confortável; • Baixos custos operacionais. 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de mercado; • Alto investimento inicial; • Rápida adaptação a prováveis mudanças; • Maior probabilidade de erro, devido à ausência prévia de experiência neste mercado.
FATORES EXTERNOS	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há modelo igual no mercado; • Oferta de pacotes diferenciados de aluguel; • Ausência de investimento em ativo fixo (garagens); • Ocupação de espaços ociosos; • Atual cenário econômico. 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presença de estacionamentos bem estruturados e aplicativos já existentes; • Desconfiança por parte do cliente, devido ao aumento da violência; • Regras de condomínios, podendo restringir o campo de atuação; • Nível de alcance do transporte coletivo. • Novos entrantes.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

6.6.4 Formulação da Estratégia

Com base na análise SWOT, ficam definidas algumas ações para suportar a Formulação da Estratégia:

- a) Contratação de Colaboradores capacitados, com espírito de empreendedorismo, sentimento de dono do negócio e aberto a mudanças;
- b) Prover treinamento constante às Equipes, de forma a construir a cultura do novo negócio;
- c) Oferecer um ambiente agradável de trabalho, com estrutura física moderna e eficiente;
- d) Apresentar uma plataforma digital atraente ao usuário e que ao mesmo tempo seja eficiente para a realização das transações;
- e) Manter nível de transparência no mercado, agregando segurança e competitividade, com o nível de serviço a ser ofertado;
- f) Acompanhar as mudanças de mercado e principalmente as novas necessidades dos Clientes, de forma a garantir os volumes de vendas estabelecidos;
- g) Alcançar participação de mercado de forma sustentável, mantendo o equilíbrio financeiro do negócio.

A formulação da estratégia será o direcional para a implementação da mesma, através do Plano de Marketing e do Planejamento Financeiro.

6.7 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2012, p. 56), atualmente o Plano de Marketing está cada vez mais realista, muito mais orientado aos clientes e ao mercado concorrente, melhor fundamentado. Um dos pontos relevantes é que atualmente o plano de marketing faz parte da estratégia da empresa, deixando de ser algo departamental, em que todas as áreas têm significativa participação para que o mesmo se concretize.

6.7.1 Performance - Produto

A *performance* da E-Garage deve captar todos os indicadores de resultado que tenham aplicações financeiras e não financeiras, e que irão impactar no negócio. Para tal, irá ofertar como produto, o serviço de aluguel de garagens, seguindo o formato de pacotes, conforme Quadro 2, a fim de criar uma maior confiança entre quem está ofertando a garagem e quem irá alugar a mesma.

QUADRO 2 – PACOTES DE ALUGUEL DA E-GARAGE

TIPO DO PACOTE	CARACTERÍSTICAS	MERCADO-ALVO	PREÇO
FIVE	O aluguel da garagem será feito por 5 dias OU múltiplos de 5 dias, não incluindo sábados e domingos	Estudantes ou trabalhadores que irão utilizar da mesma ao longo de semanas	R\$48,00/5 dias
XFIVE	O aluguel da garagem será feito mensalmente, não incluindo sábado e domingo	Estudantes ou trabalhadores que irão utilizar da mesma ao longo do mês	R\$186,00
SPECIAL MONTH	O aluguel da garagem será feito mensalmente, incluindo sábado e domingo	Estudantes ou trabalhadores que irão utilizar da mesma ao longo do mês, e necessitam da mesma também aos sábados e domingos	R\$200,00
WEEKEND	O aluguel da garagem será feito somente aos fins-de-semana	Pessoas que possuem uma rotina específica durante os fins-de-semana	R\$30,00

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

A E-Garage através de *web site*, e futuramente, aplicativo, irá ofertar o acesso aos proprietários de garagens que gostariam de disponibilizar a mesma para aluguel, assim como, os interessados que necessitam de uma garagem. Não ofertar garagens por hora ou por um dia apenas é uma estratégia de venda, a fim de não limitar a relação de confiança entre as partes. Outro aspecto positivo é também reduzir a quantidade de transtornos, uma vez que o trâmite e a segurança da mesma devem ser facilitados, e por isto, Termos e Políticas de Uso serão definidas, em linguagem simples e direta, facilitando o entendimento a todos os usuários.

A operacionalização dos usuários via *web site* será muito simples! Para quem aluga, basta incluir o anúncio pré-formatado de acordo com o estabelecido pela E-Garage, bem como, com quais pacotes de aluguel teria disponibilidade. A ideia é manter um padrão de forma que todos os usuários tenham a informação claramente disponível.

Já quem tem interesse em uma vaga de garagem, após a verificação do que há disponível no entorno o qual o se deseja, escolhe a mesma e define um dos pacotes de aluguel disponível. O pagamento será feito via cartão de crédito no fim da transação, sendo que um e-mail é enviado automaticamente tanto para o proprietário, quanto para quem estão alugando, com informações de localização, pacote definido, datas e horários para uso da mesma.

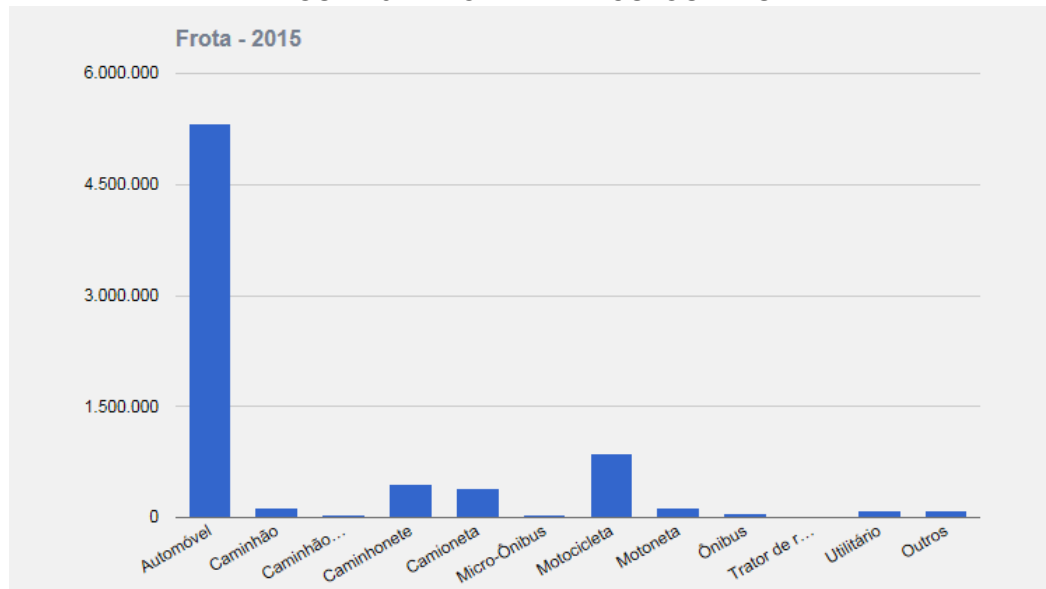
A cada operação, a E-Garage irá ficar com 13%, sendo que parte será paga pelo proprietário e parte pelo novo usuário. Este valor já está embutido no valor de cada tipo de pacote de aluguel. Todo o pagamento será feito via cartão de crédito, de forma a manter a segurança da operação. O usuário que irá alugar a garagem paga no momento da escolha, e os valores serão transferidos num segundo momento para quem está alugando a garagem.

Ambos os usuários terão um canal de comunicação via *web site* para apoio e suporte com as transações realizadas. Também no próprio site estará disponível uma sessão de Q&A (*Questions and Answers*), de forma a facilitar e acelerar a resolução de eventuais problemas.

6.7.2 Performance - Vendas

Considerando como referência, de acordo com o último Censo do IBGE (2016), no ano de 2015, a frota de veículos na cidade de São Paulo, por exemplo, já atingia um total de praticamente 8 milhões, conforme Figura 6, sendo que proporcionalmente são 2,03 veículos por habitante. Já no Brasil, essa proporção é de 4,1 habitantes para cada carro, segundo os últimos dados disponíveis do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tendo como alternativa o investimento em massa no transporte público. Por outro lado, o brasileiro já se acostumou com o conforto do automóvel, ainda que tenha que enfrentar horas e o *stress* do trânsito.

FIGURA 6 – FROTA DE VEÍCULOS EM SP



FONTE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016).

Ainda de acordo com o IBGE (2016), a cidade de São Paulo apresenta uma média de 3,5 milhões de domicílios particulares permanentes. Para que seja possível a elaboração de um *forecast* de vendas, a premissa a ser adotada é de que 50% destas moradias apresentam uma vaga de garagem, e temos um potencial inicial de aderência ao E-Garage em torno de 0,4%, para o primeiro ano, de 0,5% para o segundo ano e de 0,6% para o terceiro ano. Como este cenário, asseguramos o crescimento sustentável da Companhia.

Com as premissas de vendas definidas, segue o *Forecast* para os três primeiros anos da E-Garage, conforme Tabela 3.

TABELA 3 – FORECAST DE VENDAS DA E-GARAGE

PACOTE	FORECAST DE VENDAS (BRL)													ANO II	ANO III
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
FIVE	1.911,00	1.911,00	1.911,00	3.822,00	3.822,00	3.822,00	7.644,00	7.644,00	7.644,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	85.995,00	229.320,00	275.184,00
XFIVE	9.520,88	9.520,88	9.520,88	19.041,75	19.041,75	19.041,75	38.083,50	38.083,50	38.083,50	76.167,00	76.167,00	76.167,00	428.439,38	1.142.505,00	1.371.006,00
SPECIAL MONTH	3.412,50	3.412,50	3.412,50	6.825,00	6.825,00	6.825,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	153.562,50	409.500,00	491.400,00
WEEKEND	170,63	170,63	170,63	341,25	341,25	341,25	682,50	682,50	682,50	1.365,00	1.365,00	1.365,00	7.678,13	20.475,00	24.570,00
	15.015,00	15.015,00	15.015,00	30.030,00	30.030,00	30.030,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	120.120,00	120.120,00	120.120,00	675.675,00	1.801.800,00	2.162.160,00

*premissa em SP com domicílios permanentes e privados.

PREMISSAS		
PACOTE	ADERÊNCIA	PREÇO
FIVE	35%	R\$ 48,00
XFIVE	45%	R\$ 186,00
SPECIAL MONTH	15%	R\$ 200,00
WEEKEND	5%	R\$ 30,00

Domicílios Permanentes*	3.500.000
Garagem	1.750.000
Aderência 0,05% (Quarter I)	875
Aderência 0,1% (Quarter II)	1.750
Aderência 0,2% (Quarter III)	3.500
Aderência 0,4% (Quarter IV)	7.000
Aderência 0,5% (Ano II)	8.750
Aderência 0,6% (Ano III)	10.500

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

6.7.3 Comunicação do Valor

De acordo com Kotler (2012, p. 578):

Hoje em dia, os profissionais de marketing constroem relacionamentos duradouros com os clientes. [...]. O marketing direto é o uso de canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários. Os profissionais de marketing direto podem usar uma série de canais para atingir individualmente os consumidores potenciais e os clientes, por meio de mala direta, marketing por catálogo, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis. De modo geral eles buscam uma resposta mensurável, normalmente um pedido de cliente, por meio do marketing do pedido direto. O marketing direto tem se revelado o caminho preferencial de acelerado crescimento para chegar até os clientes, em parte devido aos elevados e crescentes custos para atingir mercados organizacionais com uma força de vendas. As vendas geradas pelos canais tradicionais de marketing direto (catálogos, mala direta e telemarketing) crescem rapidamente, em conjunto com as vendas de mala direta, que incluem as vendas para o mercado consumidor e B2B e a arrecadação de fundos por instituições filantrópicas.

Com o intuito de aumentar a sua visibilidade, a E-Garage fará uso do marketing direto através de algumas técnicas conhecidas no mercado:

- a) Teste gratuito:** a fim de captar usuários irá ofertar garagens gratuitas com o pacote FIVE;
- b) Parcerias:** ofertar o serviço através de parcerias com instituições como Escolas, Universidades, Faculdades, Empresas, Condomínios, de maneira que os pacotes de aluguel a serem ofertados também possam gerar uma oportunidade de renda adicional a estes estabelecimentos. Neste caso, a margem da E-Garage seria reduzida;
- c) Mailing:** a fim de captar usuários com o envio de *mailing* com ofertas especiais de preços, do tipo, compre FIVE, com 5% de desconto.

Estas ferramentas serão utilizadas de acordo com cada momento da empresa, ou seja, de acordo com o comportamento das vendas e percepção do mercado consumidor, resultado o qual será identificado através de Pesquisas de Mercado, previstas para serem realizadas em dois períodos ao longo do primeiro ano de funcionamento da E-Garage.

Importante ressaltar que para o *Forecast* de Vendas não foram considerados as ferramentas de promoção como Teste Gratuito, Parcerias e *Mailing*, a fim de facilitar os cálculos neste momento.

Como a E-Garage é uma plataforma digital, não poderia ser deixado de lado o Marketing Interativo, como Kotler (2012, p. 583) alega:

As empresas devem ir para onde os clientes estão, e cada vez mais eles estão na Internet. Os consumidores norte-americanos acessam a Web por mais de 25% do tempo que dedicam a todos os meios de comunicação. [...] No entanto, são eles que definem as regras de engajamento e se isolam com a ajuda de agentes e intermediários, se assim o desejarem. Os consumidores definem quais informações são necessárias, quais ofertas lhes interessam e quanto estão dispostos a pagar por elas.

Como a E-Garage é uma empresa pequena de grande potencial, a melhor relação custo-benefício que irá auxiliar com a comunicação e a consequente adesão aos produtos ofertados através do Marketing Interativo seria:

- d) Próprio site:** através do site da E-Garage, o qual apresentará uma linguagem simples e direta ao usuário, mas sem deixar de ser atrativo para que uma nova visita seja realizada. O mesmo também será um canal de comunicação efetivo para que novas adesões sejam realizadas ao negócio. Sua *performance*, em termos de conectividade e interface com outros sites, será de extrema importância, uma vez que as operações de vendas serão realizadas através do mesmo.
- e) Anúncios em sites de busca:** essencial para a E-Garage, não somente para a captação de novos usuários, mas principalmente para se comunicar a existência de um novo modelo de negócio.
- f) Mídias Sociais:** como estas ferramentas geram uma reverberação muito forte e um *buzz* significativo para uma marca, a E-Garage fará uso das mesmas, até porque a velocidade de resposta é alta.

6.8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Chiavenato (2004, p. 12):

As empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir *objetivos*. Quanto ao objetivo que perseguem, existem empresas lucrativas, nas quais o objetivo final é o lucro, e empresas não lucrativas, nas quais o objetivo final é a prestação de algum serviço público, independentemente do lucro. O lucro constitui o excedente entre a receita obtida e a despesa efetuada em uma determinada operação. Também é a remuneração do empreendedor que assume os riscos do negócio. É o resultado da ação sinérgica do empreendimento.

Como a E-Garage apresenta como modelo de negócio voltado para a prestação de serviços através do uso da tecnologia, neste primeiro momento o maior investimento será com a criação da plataforma digital e recursos de hardware, bem como, a mão-de-obra envolvida, já que há uma preocupação muito grande com o nível de qualificação de seus colaboradores, como demonstrado na Tabela 4 a seguir.

Ainda que este investimento inicial seja bem significativo, há disponibilidade suficiente de recursos próprios pelos sócios, não havendo a necessidade de captação de fundos com terceiros.

TABELA 4 – INVESTIMENTO INICIAL

Discriminação	Valor Total (BRL)
Contratação Equipe	6.000,00
Suporte Agência	6.000,00
Despesas Legais	8.500,00
Despesas com Abertura de Empresa	6.000,00
Jurídico	10.000,00
Contador	2.500,00
IT	28.700,00
HW & SW	13.200,00
Dominio Internet	3.000,00
Criação & Hospedagem Site	12.500,00
Aluguel & Outros	5.500,00
Espaço co-working (trimestral)	4.500,00
Telefonia	1.000,00
Outros	328.584,37
Capital de Giro	150.000,00
Salários & Benefícios (trimestral)	69.584,37
Treinamento	10.000,00
Pesquisa de Mercado	25.000,00
Propaganda & Divulgação	50.000,00
Viagens & Deslocamentos	24.000,00
Total Investimento Inicial	377.284,37
Recursos Próprios	500.000,00

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

6.8.1 Capital de Giro

Segundo Chiavenato (2004, p. 223), o capital da empresa pode ser classificado quanto a sua utilização como Capital Fixo e Capital de Giro, sendo que um complementa o outro. O Capital Fixo é constituído de ativos imobilizados, os quais são efetuados em longo prazo, são estáveis e sofrem poucas alterações. No caso da E-Garage, neste momento o Capital Fixo será caracterizado apenas por HW & SW.

Já o Capital de Giro representa o montante de dinheiro que a empresa necessita para movimentar seus negócios, como o dinheiro em caixa, contas a receber e a pagar, salários e encargos, aluguéis. Também é constituído por ativos circulantes, pois são oscilantes e dependem diretamente das vendas que são realizadas e sofrem oscilações constantes, e dos passivos circulantes, como duplicatas e títulos a pagar, despesas já incorridas no regime de competência.

O maior desafio como empreendedor é trabalhar da melhor forma com o capital de giro, pois a necessidade do mesmo depende do volume de vendas e prazos concedidos. Para a E-Garage o Capital de Giro inicial está descrito na Tabela 4, não havendo a necessidade de captação bancária neste momento.

6.8.2 Folha de Pagamento

Neste primeiro momento haverá participação ativa por parte dos sócios, para que seja possível contratar pessoas qualificadas e ao mesmo tempo, ofertar um bom pacote de benefícios, e não onerar tanto a folha de pagamento, como demonstrado na Tabela 5.

6.8.3 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa se caracteriza pela movimentação dos ativos circulantes que constituem o capital da empresa, e o mesmo varia de empresa a empresa, de acordo com o seu porte.

Empresas de pequeno porte como a E-Garage irão apresentar um fluxo de caixa curto e rápido. De acordo com Chiavenato (2004, p.229), a previsão e o controle de gastos são feitos pelo fluxo de caixa. O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, isto é, das origens e das aplicações de caixa. As origens de caixa são os fatores que aumentam o caixa da empresa, enquanto as aplicações de caixa são os itens que o reduzem.

A primeira atividade que deve compor o Fluxo de Caixa é a previsão de vendas, como feito na Tabela 6, a qual serve como subsídio para dimensionar as receitas operacionais da empresa em decorrência das vendas esperadas. A fim de facilitar o cálculo foram consideradas as vendas à vista no cálculo do Fluxo de Caixa.

Também devido à natureza da operação e o volume de vendas previsto, para que a E-Garage seja classificada tributariamente no sistema Simples Nacional, estão sendo considerados os impostos como Imposto sobre Serviço (ISS) (3,84%), Programa Integração Social (PIS) (0,38%) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) (1,56%), somando assim, 5,78% em impostos.

6.8.4 Demonstrativo de Resultados

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um documento financeiro que tem como objetivo apresentar de forma clara o resultado que a empresa obteve durante o exercício social. A DRE mostra o lucro ou prejuízo das operações em um determinado período, bem como quais fatores influenciaram o mesmo – entradas ou saídas.

A DRE da E-Garage está demonstrada na Tabela 7 a seguir, sendo o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) de 0,53% e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSSL) de 0,53%.

TABELA 5 – FOLHA DE PAGAMENTO

	Base + Encargos (BRL)					Provisão Folha (BRL)			Benefícios (BRL)			
	SALÁRIO	FGTS	INSS	ENCARGOS	Subtotal I	13º	FÉRIAS	Subtotal II	VR	VA	TRANSPORTE	Subtotal III
Gestor de Captação	4.500,00	360,00	0,00	360,00	4.860,00	488,70	570,15	1.058,85	440,00	100,00	250,00	790,00
Colaborador	2.000,00	160,00	0,00	160,00	2.160,00	217,20	253,40	470,60	440,00	100,00	132,00	672,00
Gestor de Administração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	440,00	100,00	250,00	790,00
Colaborador	2.000,00	160,00	0,00	160,00	2.160,00	217,20	253,40	470,60	440,00	100,00	132,00	672,00
Gestor de Conteúdo	3.800,00	304,00	0,00	304,00	4.104,00	412,68	481,46	894,14	440,00	100,00	250,00	790,00
Colaborador	2.000,00	160,00	0,00	160,00	2.160,00	217,20	253,40	470,60	440,00	100,00	132,00	672,00
	14.300,00	1.144,00	0,00	1.144,00	15.444,00	1.552,98	1.811,81	3.364,79	2.640,00	600,00	1.146,00	4.386,00

	Resumo Folha de Pagamento				
	Equipe	Subtotal I	Subtotal II	Subtotal III	Total
Gestor de Captação	1	4.860,00	1.058,85	790,00	6.708,85
Colaborador	1	2.160,00	470,60	672,00	3.302,60
Gestor de Administração	1	0,00	0,00	790,00	790,00
Colaborador	1	2.160,00	470,60	672,00	3.302,60
Gestor de Conteúdo	1	4.104,00	894,14	790,00	5.788,14
Colaborador	1	2.160,00	470,60	672,00	3.302,60
	6	15.444,00	3.364,79	4.386,00	23.194,79

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA

	ANO I													ANO II	ANO III
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
A. Entradas (BRL)															
Vendas	15.015,00	15.015,00	15.015,00	30.030,00	30.030,00	30.030,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	120.120,00	120.120,00	120.120,00	675.675,00	1.801.800,00	2.162.160,00
Empréstimos Bancários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital dos Sócios	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Outras Entradas	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00	15.000,00	15.000,00
Total	27.640,00	27.640,00	27.640,00	42.655,00	42.655,00	42.655,00	72.685,00	72.685,00	72.685,00	132.745,00	132.745,00	132.745,00	827.175,00	1.966.800,00	2.327.160,00
B. Saídas (BRL)															
Fornecedores	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00	72.000,00	108.000,00
HW & SW (Suporte)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00	19.080,00	21.369,60
Contábil & Jurídico	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	75.000,00	79.500,00	84.270,00
Seguro	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.060,00	1.123,60
Salários & Benefícios	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	23.194,79	278.337,48	306.171,23	382.714,04
Pró-Labore	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	84.000,00	96.600,00	111.090,00
Aluguel	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00	19.080,00	40.449,60
Telefonia	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.816,00	4.044,96
Viagens & Deslocamentos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00	25.440,00	26.966,40
Treinamentos	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	10.600,00	11.236,00
Propaganda & Divulgação	300,30	300,30	300,30	600,60	600,60	600,60	1.201,20	1.201,20	1.201,20	2.402,40	2.402,40	2.402,40	13.513,50	90.090,00	108.108,00
Pesquisa de Mercado	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.000,00	42.400,00	44.944,00
Outros	0,00	0,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	10.000,00	10.600,00	11.236,00
Impostos	921,11	921,11	921,11	1.842,21	1.842,21	1.842,21	3.684,43	3.684,43	3.684,43	7.368,86	7.368,86	7.368,86	41.449,81	43.936,80	46.573,01
Total	78.216,20	47.716,20	47.716,20	51.937,60	48.937,60	48.937,60	76.380,42	51.880,42	51.880,42	59.766,05	56.766,05	56.766,05	676.900,79	820.374,03	1.002.125,21
Fluxo de Caixa Líquido	-50.576,20	-20.076,20	-20.076,20	-9.282,60	-6.282,60	-6.282,60	-3.695,42	20.804,58	20.804,58	72.978,95	75.978,95	75.978,95			
Balanco Inicial		-50.576,20	-70.652,39	-90.728,59	-100.011,19	-106.293,80	-112.576,40	-116.271,82	-95.467,24	-74.662,66	-1.683,70	74.295,25			
Balanco Final	-50.576,20	-70.652,39	-90.728,59	-100.011,19	-106.293,80	-112.576,40	-116.271,82	-95.467,24	-74.662,66	-1.683,70	74.295,25	150.274,21			

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

TABELA 7 – DRE

	ANO I	ANO II	ANO III
A. Receitas (BRL)			
Receita Bruta	675.675,00	1.801.800,00	2.162.160,00
Receitas de Aplicações Bancárias	1.500,00	15.000,00	15.000,00
Deduções da Receita Bruta	41.449,81	110.532,84	132.639,41
Receita Líquida	635.725,19	1.706.267,16	2.044.520,59
B. Despesas (BRL)			
Salários & Encargos	278.337,48	306.171,23	382.714,04
Fornecedores & Outros	78.000,00	91.080,00	129.369,60
Contábil & Jurídico	75.000,00	79.500,00	84.270,00
Seguro	1.000,00	1.060,00	1.123,60
Despesas Operacionais	55.600,00	58.936,00	82.696,96
Propaganda & Divulgação	53.513,50	132.490,00	153.052,00
Outros	10.000,00	10.600,00	11.236,00
Total das Despesas	551.450,98	679.837,23	844.462,20
C. Resultado do Exercício, antes IR e CSLL (BRL)	84.274,21	1.026.429,93	1.200.058,40
Provisão IR e CSLL (BRL)	7.162,16	19.099,08	22.918,90
D. Lucro Líquido (BRL)	77.112,05	1.007.330,85	1.177.139,50
E. Pró-Labore (BRL)	84.000,00	96.600,00	111.090,00
F. Resultado do Exercício (BRL)	-6.887,95	910.730,85	1.066.049,50

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados financeiros apresentados tem-se como conclusão que apesar da dificuldade do primeiro ano, o negócio se apresenta rentável já no ano seguinte, desde que o volume de vendas previsto se concretize.

Para o segundo ano de operação da E-Garage é previsto um crescimento, de forma a manter o mesmo quadro de colaboradores, mas com aumento de serviços junto a fornecedores de 20%. Assim não se tem uma oneração causada pela Folha de Pagamento, além do aumento salarial.

Já para o terceiro ano de operação, prevê um aumento da Equipe E-Garage em torno de 15% e em serviços com Fornecedores em torno de 50%. Desta forma, acredita-se que a empresa irá crescer baseada ao mesmo tempo em reduções de custos e a melhoria do nível de serviço.

No que diz respeito à Propaganda & Divulgação, a verba para o primeiro ano será de 2% sobre o faturamento de vendas, a para os próximos anos, a mesma será aumentada para 5%, uma vez que a base de negócio da E-Garage é o web. Já no que tange à Pesquisa de Mercado, os investimentos são mais conservadores, ainda que se acredite no potencial desta ferramenta.

Para que a empresa possa crescer, sem que apresente endividamento junto a Bancos ou Instituições Financeiros, entende-se que o capital dos sócios no valor de R\$150.000, sirva de apoio com o fluxo de caixa. Outro ponto é que a ideia principal é retornar o lucro como investimentos na própria empresa, sendo esta a principal razão com os baixos valores de *Pró-Labore*.

Entende-se que atualmente vivemos uma realidade em que a tecnologia se faz fortemente presente na sociedade atual, e que a limitação de espaços físicos e o excesso de veículos automotores fazem parte de uma triste realidade.

A E-Garage tem como intuito colaborar para a vida das pessoas, de forma a facilitar a sua mobilidade, sem que a mesma seja onerada, como ocorre com as atuais ferramentas disponíveis, principalmente nos grandes centros urbanos brasileiros.

Também é uma proposta para agregar valor na vida das pessoas, incentivando cada vez mais o uso de espaços que apresentam alto nível de ociosidade, ao mesmo tempo em que oferece um adicional de renda.

É um projeto inovador, que irá romper paradigmas, provavelmente irá gerar polêmicas, mas com uma ótica positiva, também irá contribuir fortemente para a Economia Colaborativa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (2016). Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

BOTSMAN, R. **O que é meu é seu**: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHIAVENATO, I.. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FELIPINI, D. O Comércio Eletrônico B2B, São Paulo, 14 dez 2015. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/comercio-eletronico-b2b>>. Acesso em: 01 set. 2016

GONSALEZ, A. Economia colaborativa: dividir ao invés de acumular. **Exame.com**, São Paulo, 24 abr. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/201/noticias/economia-colaborativa-dividir-ao-inves-de-acumular7>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

HYPENESS. 2010. Disponível em: <<http://www.hypeness.com.br/2015/05/economia-colaborativa-como-o-senso-de-comunidade/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2016. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROCHA, A. I. Venda de veículos novos cai 25,43% até junho e tem pior primeiro semestre desde 2006. **Estadão**, São Paulo, 4 jul. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,venda-de-veiculos-novos-cai-25-43-ate-junho-e-tem-pior-primeiro-semester-desde-2006,10000060895>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

YAMAWAKI, Y. O que significa uma vaga para você. **Parking Brasil**, São Paulo, ano 6, n. 30. maio/jun. 2016. Disponível em: <<http://abrapark.com.br/site/wp-content/uploads/2016/08/abrapark-parking-30.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.