



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
PEDRO CARLUCCI DA LUZ

PLANO DE NEGÓCIO PARA PLATAFORMA ONLINE DE SURF

Florianópolis

2017

Pedro Carlucci da Luz

PLANO DE NEGÓCIO PARA PLATAFORMA ONLINE DE SURF

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios.

Área de concentração: Marketing

Orientadora: Prof. Dr. Gabriela G. Silveira Fiates.

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Da Luz, Pedro Carlucci
Plano de negócio para plataforma online de surf / Pedro Carlucci da Luz; orientador, Gabriela G. Silveira Fiates, 2017.
55 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Surf Nacional. I. Fiates, Gabriela G. Silveira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Pedro Carlucci da Luz

PLANO DE NEGÓCIO PARA PLATAFORMA ONLINE DE SURF

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, de de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Gabriela G. Silveira Fiates, Dr.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. XXX, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. XXX, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e família, pelo amor, carinho, paciência e ensinamentos que me deram até os dias de hoje, por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante, oferecendo todas as condições necessárias para poder concluir mais essa etapa da vida acadêmica.

Agradeço também a confiança e o apoio recebido pelos amigos que estiveram ao meu lado durante o período de graduação, me dando forças nos momentos de dificuldades.

Por fim, agradeço aos professores que me orientaram no desenvolvimento deste trabalho.

“O começo de todas as ciências é o espanto das coisas serem o que são”.

(Aristóteles)

SUMÁRIO EXECUTIVO

A seguir será apresentado um plano de negócio para o “Surf Nerd”, plataforma online de material relacionado ao surf, com matriz localizada em Florianópolis, Santa Catarina, destinado ao público que pratica ou acompanha o esporte de alguma maneira.

A empresa será prestadora de serviços, sendo eles: previsão do tempo, vento e ondas; vídeo aulas de técnicas e equipamentos de surf; e página de notícias. Apesar de ser um ambiente virtual, a organização realiza alguns eventos para divulgação da marca, prezando a qualidade, interatividade e ética.

Quanto as oportunidades, destaca-se o potencial crescimento do mercado do surf, além da carência de vídeo aulas de qualidade oferecidos pelos concorrentes. Para as ameaças verificou-se que existem plataformas com ferramentas interativas e confiáveis no que diz respeito a previsão do tempo em geral e notícias.

No plano de marketing apresenta como principais estratégias o preço abaixo do mercado, buscando ganhar em volume. Para divulgação da marca e conquista de uma maior fatia de clientes, serão usadas mídias sociais como principal meio.

No plano financeiro, foi calculado o investimento inicial total, abrangendo os investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais, chegou então a um valor de R\$ 51.500,00. Outros indicadores financeiros com ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade, e prazo de retorno do investimento também foram calculados para auxiliarem na gestão e tomada de decisão organizacional.

Algumas projeções de fluxo de caixa também foram elaboradas para ajudar a prever qual será o resultado do exercício ao final do primeiro ano de atividade. Pode-se calcular uma receita anual total de R\$ 67.842,39 no cenário realista, R\$ 54.273,91 para o pessimista, e R\$ 81.414,87 na projeção otimista.

Sendo assim, é possível observar um grande potencial de negócio quanto aos aspectos mercadológico e financeiro, apresentado a seguir.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz FOFA.....	16
Figura 2: Modelo Canvas de Negócio	19
Figura 3: Boias de Monitoramento da Costa Brasileira	31
Figura 4: Projeção Realista	40
Figura 5: Projeção Pessimista	41
Figura 6: Projeção Otimista	42
Figura 7: Gráfico Genérico do Ponto de Equilíbrio	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características dos concorrentes.	27
Tabela 2: Custo de criação e manutenção da plataforma.....	28
Tabela 3: Custos para produção dos vídeos.....	29
Tabela 4: Matriz FOFA da Organização.....	35
Tabela 5: Investimento Inicial detalhado.....	38
Tabela 6: Especificação do custo fixo mensal.	43
Tabela 7: Custos variáveis mensal desmembrado.....	44
Tabela 8: Prazo médio de contas a receber.....	45
Tabela 9: Caixa mínimo detalhado.	46
Tabela 10: Cálculo das receitas mensais nos três cenários.....	46
Tabela 11: Cálculo da receita anual nos três cenários.	47
Tabela 12: Especificação do investimento total.....	47
Tabela 13: Projeção da DRE para o primeiro ano de exercício.	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR	6
1.2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	12
2.2 ASPECTOS JURÍDICOS/TRIBUTÁRIOS	12
2.2.1 Aspectos Jurídicos.....	13
2.2.2 Aspectos Tributários.....	13
2.3 ANÁLISE DE MERCADO	14
2.3.1 Oportunidades.....	14
2.3.2 Ameaças	15
2.3.3 Matriz FOFA	15
2.4 PLANO DE MARKETING	16
2.5 PLANO FINANCEIRO	17
2.6 CANVAS	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	19
3.2 COLETA DE DADOS	20
3.3 ANÁLISE DE DADOS	20
4 PLANO DE NEGÓCIO	21
4.1 A EMPRESA	21
4.1.1 Missão, Visão e Valores	22
4.1.2 Estrutura Organizacional	22
4.1.3 Atividades Chave	22
4.2 ANÁLISE DE MERCADO	23
4.2.1 Análise de Clientes.....	23
4.2.2 Análise dos Concorrentes	25
4.2.3 Análise dos Fornecedores.....	28
4.3 PLANO DE MARKETING	32
4.3.1 Descrição dos Principais Serviços.....	32
4.3.2 Preço	33
4.3.3 Estratégias Promocionais.....	33
4.3.4 Estrutura de Comercialização.....	34
4.3.5 Localização do Negócio.....	34
4.3.6 Matriz Fofa.....	35
4.4 PLANO OPERACIONAL	36
4.4.1 Processo Operacional.....	36
4.4.2 Capacidade Produtiva.....	36
4.4.3 Necessidade de Pessoal	37
4.5 PLANO FINANCEIRO	37
4.5.1 Estimativa dos Investimentos Fixos.....	38

4.5.2	Fluxo de Caixa	39
4.5.3	Estimativa dos Custos Mensais.....	43
4.5.4	Capital de Giro	44
4.5.5	Estimativa do Faturamento	46
4.5.6	Investimento Total	47
4.5.7	Demonstrativo de Resultados (DRE).....	48
4.5.8	Indicadores de Viabilidade	48
5	CONCLUSÃO	51

1 INTRODUÇÃO

A prática de esporte e atividade física é um assunto que vem se destacando cada vez mais, não apenas por questões sociais, onde crianças sem condições se tornam medalhistas olímpicos, mas também por questões ligadas à saúde, fazendo com que haja uma redução de pessoas sedentárias. De acordo com o Ministério do Esporte, baseado em dados do IBGE de 2013, 44,1% da população brasileira entre 14 e 75 anos praticam esportes ou atividades físicas no dia a dia. Entre 2009 e 2013 houve um crescimento de 11% de pessoas ativas fisicamente. Estudos como o da Unicamp em 2007 apontam que a prática de esportes traz benefícios para o corpo humano, sendo eles: cardiovascular, respiratórios, equilíbrio, coordenação motora e principalmente psicológicos.

Com o intuito de ajudar no desenvolvimento do surf e fornecer informações ligadas ao esporte, surge a ideia de criar uma plataforma online.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

No Brasil, o surf teve início na cidade de Santos, litoral de São Paulo, na década de 30 quando Osmar Gonçalves produziu a primeira prancha de surf junto com um grupo de amigos, pesando 80 kg e com cerca de 4 metros de comprimento. Mais tarde no ano de 1952, em Copacabana, o surf começou a ser praticado pelos cariocas, onde usavam madeirite para descer as ondas. O esporte foi ganhando adeptos ao longo dos anos e na década de 60 começaram a chegar as pranchas de fibra de vidro, fazendo com que houvesse uma revolução no esporte (O GLOBO, 2014).

Na década de 70 o surf começa a se tornar mais profissional no país. Atletas brasileiros começam a vencer campeonatos estrangeiros, e pela primeira vez um brasileiro chega a final do evento mais cobiçado pelo esporte, conhecido até hoje como Pipe Master, no Hawaii.

Nos anos 80, o esporte se torna mais sério, mas apenas em 1992 os primeiros surfistas brasileiros, Fabio Gouveia e Flávio Padaratz, começam a competir no circuito mundial. Com o passar dos anos, o Brasil se tornou o país com mais representantes no circuito, teve seu inédito título mundial em 2014 com o surfista Gabriel Medina, e o segundo em 2015 com Adriano de Souza.

O surf é um esporte que vem crescendo ao longo dos últimos anos. Segundo a Internacional Surf Association (2012), no esporte existem 35 milhões de praticantes,

sendo que 13.5 milhões de surfistas são das Américas, todos divididos em 81% homens e 19% mulheres. Com a ajuda da tecnologia disponibilizando transmissões ao vivo, com a aceitação cada vez maior do esporte (modalidade olímpica 2020), e com a nova geração do surf brasileiro (“brazilian storm”), o esporte está se tornando cada vez mais conhecido no Brasil.

Parte do contato com o esporte, está associado às mídias digitais, como Youtube, Vimeo, transmissões ao vivo e redes sociais. Segundo um estudo realizado pela Cisco Visual Networking Index (2015), o tráfego de dados pela internet em 2014 através de vídeos representava 64% do total, e em 2019, esses números tendem a crescer para 85%.

Cada vez mais a tecnologia está ajudando os atletas a aperfeiçoarem suas técnicas e ter um melhor rendimento. Um método bastante utilizado são os vídeos e imagens, onde os esportistas assistem seus treinos, mentalizam o que pode ser corrigido, e colocam em prática na próxima vez que forem treinar.

1.2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Com base no que foi exposto anteriormente, é possível observar o crescente tráfego de vídeos na internet e a expansão do mercado do surf. Muitas pessoas estão iniciando a praticar o esporte, entretanto o crescimento individual é algo demorado.

Sendo assim, surge a ideia de se criar um modelo de negócio, usando complementarmente um quadro de modelo de negócios, conhecido como Canvas, para uma plataforma online que auxilie nas tomadas de decisões de pré-prática do surf. Além de vídeo aulas com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento individual dos praticantes, fornecendo um material instrutivo e facilitando a realização de manobras e fundamentos dentro d’água.

Isso acaba levando a um seguinte problema de pesquisa: Existe a viabilidade de criação de uma plataforma online que forneça informações e vídeo aulas para os praticantes de surf?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade mercadológica de criar uma plataforma online de surf que forneça informações e vídeo aulas para praticantes do esporte.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar o perfil dos praticantes de surf que possuem interesse em conteúdo digital referente ao esporte.
- Determinar quais informações deverão conter na plataforma e nas vídeo aulas.
- Definir um plano financeiro e de marketing viáveis para a criação da plataforma.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho apresenta um projeto inicial de uma plataforma online contendo vídeo aulas de surf, voltadas para o desenvolvimento pessoal dos praticantes de surf no Brasil, além de disponibilizar informações ligadas ao esporte. Nesse sentido é necessário ser avaliada e planejado de forma detalhada para que se torne realidade.

De acordo com o SEBRAE (2009), o planejamento é uma fase fundamental para o sucesso do negócio, pois é nele que o empreendedor pode ter o primeiro contato com o mundo empresarial que estará inserido, tendo assim oportunidade de conhecer o próprio negócio e o com seus possíveis parceiros, concorrentes e clientes. O planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em três etapas:

- 1) Convencer: fase em que o empreendedor precisa ter convencimento de que seu negócio é promissor, pautado em dados sobre a atividade empresarial escolhida.
- 2) Avaliar: fase em que se insere de fato a ideia no mercado, avaliando os aspectos financeiros e mercadológicos, e prepara a empresa para o ambiente de negócio.

3) Agir: fase onde o que foi idealizado se transforma em negócio propriamente dito.

Sendo assim, foi realizado um levantamento de dados, com o objetivo de identificar um potencial de demanda por material online relacionado ao surf. Foram identificadas as seguintes páginas no Facebook:

- World Surf League: 5.260.748 curtidas;
- Surflife: 613.759 curtidas;
- Surf Magazine: 886.556 curtidas;
- Surfer: 1.038.831 curtidas;
- Surflife Brasil: 7.436 curtidas.

No Youtube:

- Surflife: 70.762 inscritos;
- World Surf League: 350.354 inscritos;
- Surfer: 80.553 inscritos.

Analisando esses números, é possível perceber que existe uma demanda por materiais desta espécie. Entretanto nem mesmo os principais canais fornecem vídeo aulas de surf, disponibilizam apenas materiais interativos, como vídeos de surf, eventos, novidades, previsão do tempo e outras informações relacionadas ao esporte. Pode-se observar também que a quantidade de inscritos em páginas brasileiras é muito inferior do que nas páginas internacionais.

Tratando-se de uma ferramenta *online* e visual, o projeto engloba praticantes de surf de todo o Brasil como seu público alvo. Logo, se define como escopo deste trabalho definir o modelo de negócio que permita à plataforma alcançar 20% dos praticantes de surf brasileiros em 3 anos.

Outro ponto a ressaltar é que o desenvolvimento deste trabalho é importante para a conclusão de curso e para a formação do acadêmico, uma vez que permite integrar grande parte dos conteúdos aprendidos ao longo do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e vivenciar na prática a teoria apresentada e trabalhada na graduação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ideias para grandes e pequenos negócios surgem todos os dias, entretanto tais inovações necessitam de um olhar mais preciso, a fim de buscar um modelo de negócio que sustente a ideia e consiga fazer com que o empreendimento prospere. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), modelo de negócio é a ferramenta que deve escrever “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Além disso, trata-se de um “esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. Para Osterwalder (2004), a importância do modelo de negócio tem cinco funções: entendimento; compartilhamento; análise; gestão; projeção e patenteamento.

Em geral o modelo de negócio aborda quatro aspectos: o valor criado, o produto/serviço ofertado, a estrutura/estratégia da organização, e modelo de rentabilidade. Em se tratando de cadeia de valor, Porter (1985) afirma que é um conceito importante para compreender as atividades e interrelações da organização para agregar valor ao produto final. Ele divide as atividades em primárias e de suporte.

Atividades Primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, suas estratégias de marketing e vendas, entrega do produto e suporte pós-vendas. Atividades de Suporte são aquelas que viabilizam a consecução das atividades primárias. (PORTER, 1985, p. 150).

Para Zott e Amit (2010), esquematizar o modelo de negócio é uma tarefa crucial para o empreendedor que deseja criar uma nova empresa, ou que deseja redefinir as estratégias organizacionais preparando para as mudanças de mercado.

Apesar de não ser significativo o número de autores que escrevem a respeito do tema “modelo de negócio”, as obras sempre citam a busca pela criação e captura de valor. Teece (2010) vai um pouco além com uma definição mais completa, para ele o modelo de negócio determina a arquitetura de receitas, custos e lucros (arquitetura financeira) associados a essa entrega de valor pela organização (arquitetura organizacional). Teece (2010) diz que, atrelar o design do modelo de negócio à análise da estratégia competitiva, requer a criação de uma proposição de valor para cada segmento de mercado.

Com o intuito de agregar valor a marca, novos produtos e serviços são criados diariamente. Joseph Schumpeter, economista austríaco, foi o primeiro a tratar de inovação ainda no final dos anos 20 nas universidades. Ele acreditava que existem dois vieses de inovação: inovações radicais, que causam mudanças separatórias; e inovação incremental, a qual acaba gerando um avanço no processo de mudança. (SCHUMPETER, 1989)

Outro ponto proposto por ele, são os cinco tipos de inovação organizacional na organização do trabalho (OECD, 2005):

- Introdução de novos produtos;
- Introdução de novos métodos de produção;
- Abertura de novos mercados;
- Desenvolvimento de novos fornecedores de matéria-prima ou insumos;
- Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Existem outros dois tipos de inovação organizacional que são apresentados pelo Manual de Oslo (OECD, 2005):

- Aplicação de técnicas para aperfeiçoar a aprendizagem e troca de conhecimentos na empresa;
- Introdução do Sistema de Informação para gestão da integrada da organização.

De acordo com Sosna *et al.* (2010), para uma empresa que deseja alcançar sucesso a longo prazo, é fundamental que ela seja capaz de inovar e criar valor para seus stakeholders continuamente, criando assim um novo modelo de negócio.

O planejamento de um empreendimento é uma ferramenta utilizada para definir as estratégias e futuras decisões em uma organização, seja ela nova ou já existente. Para Dornelas (2011), plano de negócio é um documento usado para o planejamento do empreendimento, sendo em estágio inicial ou não, além de ter como propósito a definição e delineamento das estratégias futuras, servindo assim de guia para a gestão estratégica do negócio.

É importante que os objetivos e as estratégias das organizações estejam claros para todos seus colaboradores, assim todos tomarão suas decisões de acordo com o que foi norteado pela empresa. Segundo o Rosa (2013), um plano de negócio descreve, através de um documento, os objetivos e quais atitudes devem ser tomadas

para que eles sejam alcançados, reduzindo assim seus riscos e incertezas. “Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (SEBRAE, 2013 p.38).

O SEBRAE (2016) define plano de negócio como sendo a ferramenta que ajudará a confirmar se a ideia de negócio proposta é viável ou não. Essas informações são encontradas em buscas de informações sobre o setor em que se encaixa o empreendimento, os produtos e serviços oferecidos, os fornecedores, clientes, concorrentes, além dos pontos fortes e fracos do futuro negócio.

2.1 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Como foi visto anteriormente, existem diversas definições de plano de negócios, assim como existem diversas maneiras de estruturá-lo. Para este projeto será utilizado o modelo de negócio do SEBRAE, e o modelo Canvas, apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) como complemento, considerando também algumas teorias apontadas por Salim (2010), Dornelas (2011) e Rosa (2009). Abordando, portanto, os seguintes tópicos:

- Aspectos Jurídicos/Tributários;
- Análise de mercado;
- Plano de marketing;
- Plano financeiro;
- Modelo Canvas de negócio.

Para que um plano de negócio esteja bem definido, é preciso que além dos pontos elencados acima, sejam traçados os pontos forte e fracos da organização, e a proposta de valor que ela deseja passar a seus clientes.

2.2 ASPECTOS JURÍDICOS/TRIBUTÁRIOS

Assim como a sociedade é regada por leis e normas, as empresas também são. Portanto serão abordados neste capítulo algumas implicações legais para a abertura de um negócio.

2.2.1 Aspectos Jurídicos

É fundamental que as empresas definam sua natureza, especificando os elementos fundamentais de sua composição (DELGADO, 2015). O modelo de negócio enquadrado neste trabalho é o da sociedade limitada, definida por ser regida pelas normas da sociedade simples.

De acordo com o código civil brasileiro, **Art. 1052**, "a sociedade limitada é composta por sócios que possuem suas responsabilidades restritas aos valores de suas quotas, porém havendo cooperação de todos na integralização do capital social."

2.2.2 Aspectos Tributários

Todas as empresas são obrigadas, por lei, a pagarem tributos, entretanto existem diversas formas de tributação no Brasil. Segundo o Portal Tributário (2016), existem três formas de se apurar os impostos de rendas para pessoas jurídicas, sendo elas: Simples Nacional, Lucro Real e Lucro Presumido.

No Lucro Real, se antecipa mensalmente os tributos da empresa, baseando-se em uma porcentagem pré-determinada do faturamento do mês, tendo o objetivo de obter a margem de lucro após o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), e a Contribuição Social/ Lucro Líquido (CSLL). Com isso é possível levantar balanços mensais para reduzir o recolhimento do IRPJ e CSLL, além de possibilitar a execução de uma análise para verificar se a pessoa jurídica está ou não operando em prejuízo fiscal (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2016).

Ou seja, esta modalidade possibilita a pessoa jurídica levantar seu balanço anual, apurar seu lucro real, calculando o IRPJ e a CSLL e descontar as antecipações já realizada mensalmente. Caso suas antecipações sejam maiores do que o tributo que deveria ser cobrado, é gerado um crédito em favor do contribuinte (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2016).

Se a organização optar pelo Lucro Real trimestral, seu IRPJ e sua CSLL devem ser apurados de acordo com o resultado ao final do trimestre. De acordo com o Portal Tributário (2016):

...esta modalidade deve ser vista com cautela, principalmente em atividades sazonais ou que alternem lucros e prejuízos no decorrer do ano. Nesta modalidade, os lucros e prejuízos são apurados trimestralmente, de forma isolada (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2016).

Caso a modalidade escolhida seja Lucro Presumido, o IRPJ e CSLL são apurados trimestralmente e sua alíquota dos tributos incide nas receitas apuradas com base no percentual de presunção viável. Essa porcentagem é derivada da margem de lucro presumida de cada atividade. Entretanto essa modalidade apresenta algumas restrições sobre o objeto social e faturamento, ou seja, seu limite de faturamento é de oito milhões de reais ao ano-calendário anterior. Outro ponto relevante é que ela impede a utilização de créditos do PIS e da COFINS, devido a a sua não participação do sistema cumulativo (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2016).

Quanto a modalidade Simples Nacional, as empresas que se enquadram são aquelas que realizam atividades de serviços profissionais (corretores, clínicas médicas, advocacias e outras profissões liberais), mas que possuem elevada alíquota de incidência, além de exigir um percentual de cobrança sobre o INSS sobre a folha (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2016).

2.3 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é um ponto crucial para o sucesso das organizações, ela irá auxiliar na tomada de decisão e na estratégia que a empresa usará para se sobressair das concorrentes e no mercado.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), para fazer a análise do ambiente externo, se verifica os fatores micro ambientais (mudança de hábitos dos consumidores, novos mercados, novos concorrentes e produtos substitutos). Complementando essa ideia, Cobra (2003) afirma que a análise do ambiente externo está direcionada para as forças micro e macro ambientais (demografia, econômica, tecnológica, políticas, legais, sociais e culturais), e dos fatores micro ambientais.

Oportunidades e ameaças sempre irão existir independente de quais sejam as forças e fraquezas da organização (DAYCHOUW, 2010). Portanto, é sempre preciso fiscalizar o ambiente externo pois ele age diretamente na empresa.

2.3.1 Oportunidades

Callaes Bôas e Gonzales (2006) definem oportunidade como sendo situações, tendências ou fenômenos externos que podem auxiliar na tomada de decisão para alcançar os objetivos traçados.

Variáveis externas e não controladas criam condições favoráveis para as empresas que estão bem preparadas para enfrentá-las (REZENDE, 2008). Conseguir enxergar as oportunidades e usá-las como estratégia competitiva para se adiantar ao mercado é fundamental para conseguir novos mercados e clientes.

2.3.2 Ameaças

Segundo Callaes Bôas e Gonzales (2006), ameaças são situações ou fenômenos externos não controlados que podem prejudicar a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos.

As ameaças podem reduzir sua receita, uma vez que estão ligadas ao concorrentes e novos cenários que desafiam a atual estratégia organizacional (MARTINS, 2007).

2.3.3 Matriz FOFA

Existem algumas ferramentas de análise empresarial utilizadas pelos gestores das organizações, sendo a Matriz F.O.F.A uma delas. De acordo com Salim (2016), Matriz F.O.F.A é uma análise que possibilita analisar a situação em que a organização se encontra, verificando seus aspectos internos e externos.

Salim (2010) também afirma que:

O ambiente externo depende de um conjunto de fatores que tem sua própria lógica e dinâmica, que gera uma resultante das muitas forças que atuam sobre ele, impossibilitando seu controle por uma pessoa, organização ou mesmo por um país (SALIM, 2010).

Segundo Salim (2016), ambiente externo é "tudo o que está fora do empreendimento, isto é, está fora da referência considerada", e ambiente interno é "tudo o que está dentro do empreendimento, isto é, dentro da referência considerada", afirmando ainda que "o ambiente interno depende da vontade e do comando das pessoas que o lideram ou detêm sua propriedade".

Para realizar a análise da Matriz F.O.F.A, o gestor deve identificar e transcrever em um quadro os pontos fortes e fracos - fatores internos, bem como sua oportunidades e ameaças - fatores externos.

A figura está representada a seguir:

Figura 1: Matriz FOFA

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: Como Elaborar seu Plano de Negócio (Sebrae), Pág. 152.

De acordo com Fernandes (2008), a análise da Matriz FOFA tem o objetivo de reunir os pontos forte da organização e relaciona-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças. Sendo necessária a reflexão das análises internas, para uma visão mais ampla de toda a empresa, e externas para compreender os fatores macroeconômicos que podem interferir nas suas atividades.

2.4 PLANO DE MARKETING

Uma empresa pode oferecer um produto ou serviço a seus clientes, independente de qual seja ele, é importante que seus produtos ou serviços ofertados chegue a conhecimento do mercado. Para Rosa (2013), plano de marketing é o planejamento feito pelo empresário, descrevendo seus principais produtos/serviços, informando de forma detalhada sua linha de produtos, suas especificações técnicas e características. Afirma ainda que essa etapa é importante para informar aos clientes os pontos de valor chave oferecido pela empresa.

Um plano de negócio bem estruturado é fundamental para que a organização prospere no mundo empresarial. O plano de marketing é uma das mais importantes etapas do processo de elaboração de um empreendimento, é nele onde se estrutura como o plano de negócio funcionará na prática, além de definir os fatores como: preço dos produtos/serviços oferecidos, posicionamento de mercado, canais de distribuição, entre outros. Estes detalhes, incluindo a estratégia de marketing, devem estar alinhados com a visão e missão da organização.

2.5 PLANO FINANCEIRO

Osterwalder e Pigneur (2011), através do modelo de negócio Canvas, dizem que se deve escrever a questão financeira em uma área reservada do quadro, onde deverão conter os custos da empresa, em outra área deve conter todos os recursos de receita obtidos pela mesma. Com isso é possível analisar especificamente todos os dados financeiros de entrada e saída, o que facilitará identificar os gastos para manter a empresa sem prejuízo.

Já Dornelas (2011), afirma que o plano de negócio é a ferramenta que busca informar numericamente as operações realizadas durante o processo de formulação do mesmo, informando os investimentos necessários para iniciar o negócio, projetar o fluxo de caixa empresarial para a analisar a viabilidade financeira do empreendimento.

Um ponto importante de se apresentar é o demonstrativo financeiro definido pelo fluxo de caixa. Para Salim (2011), fluxo de caixa é definido por:

um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro no empreendimento (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado de tempo, mostrando saldos ou insuficiências de recursos para o empreendimento honrar seus compromissos (SALIM, 2011).

Ele define Ponto de Equilíbrio como: "...mês a partir do qual ocorre o equilíbrio entre as receitas e as despesas de um empreendimento. " (SALIM, 2011);

Outro ponto importante que o autor aborda é o Tempo de Retorno dos Investimentos, segundo ele: "...tempo decorrido entre o início do investimento e o momento em que se consegue juntar saldos obtidos a cada mês com a operação do empreendimento e atingir o valor investido." (SALIM, 2011).

É notório que os autores concordam que o Plano Financeiro deve ser descrito numericamente e de forma coerente, definindo o percentual de investimentos e seu retorno sobre eles. Essa metodologia irá ajudar a traçar futuras estratégias de negócio e analisará a situação presente da organização empresarial. Sendo assim é fundamental um bom controle das finanças para que se entenda melhor os dados e números, fazendo com que as novas decisões empresariais sejam mais eficazes e tragam um maior retorno.

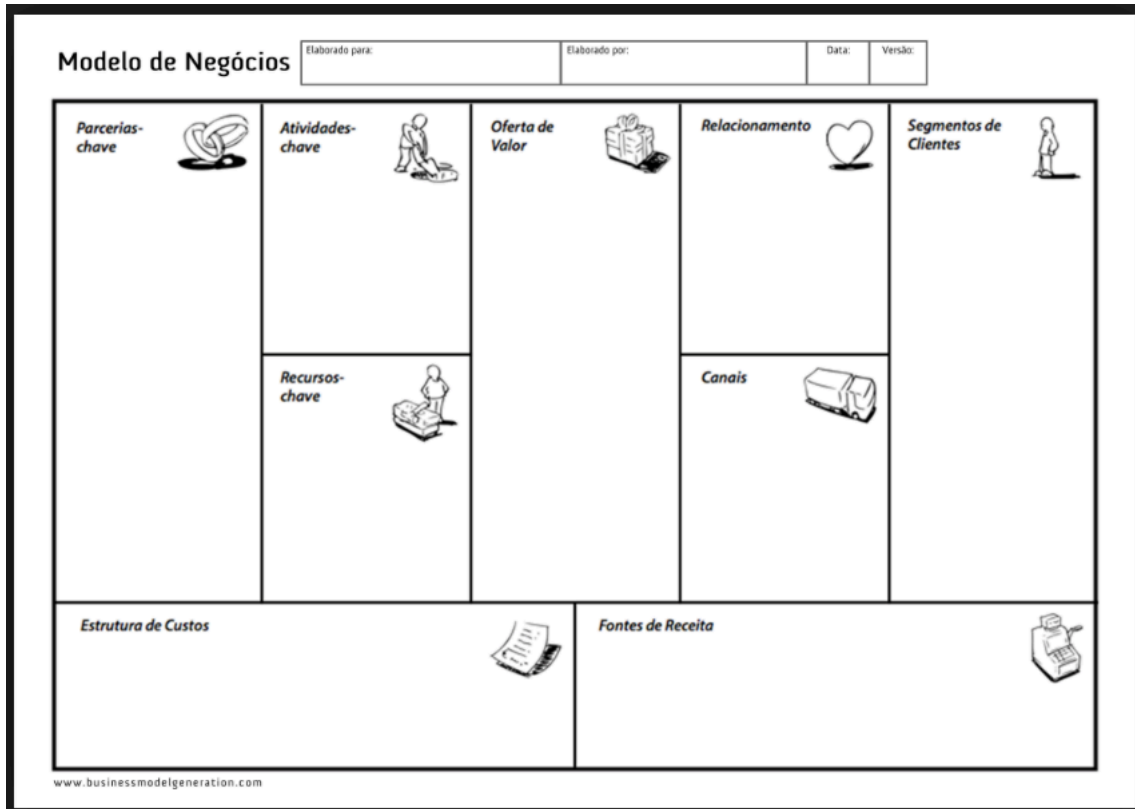
2.6 CANVAS

Outra ferramenta utilizada por gestores é o Canvas. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), Canvas é representado por um quadro que apresenta os seguintes componentes: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais, e Estrutura de Custos.

A área destinada para o Segmento de Clientes, deve conter as informações de quais clientes a organização atende; na Proposta de Valor deve ser apresentada a proposta de valor para satisfazer a necessidade dos clientes. No espaço disponível para os Canais de Distribuição, devem estar contidos os meios utilizados para entregar a proposta de valor da organização a seus clientes; quanto ao Relacionamento com Clientes, é a área onde o gestor deve informar como intenciona se comunicar com os clientes. O Mapa CANVAS deve apresentar ainda todas as informações sobre as formas de obtenção de receita da empresa; no espaço destinado à apresentação dos Recursos Principais, estarão as informações de quais são os principais recursos, aqueles considerados estratégicos, para a organização realizar suas atividades; a área destinada para as Atividades Chave, se descreve as principais atividades da empresa; nas Parcerias Principais são colocados os parceiros-chaves para o bom desempenho empresarial; e por fim, na Estrutura de Custo estão os elementos do plano de negócio que geram custos para a organização (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Com a finalidade de exemplificar o que foi descrito acima, segue a figura do Quadro de Modelo de Negócio Canvas:

Figura 2: Modelo Canvas de Negócio



Fonte: Business Model Generation, pág. 49.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão abordados a metodologia escolhida para resolução do problema de pesquisa, classificando o tipo de pesquisa utilizado, como serão feitas as coletas de dados e qual o tipo de estudo que será apresentado.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho apresentado é classificado com plano de negócio, o qual se trata de uma pesquisa aplicada, pois será realizada uma pesquisa de campo e os dados serão analisados a fim de determinar o perfil do público alvo do negócio pretendido, de forma a desenvolver um plano que atenda a demandas reais. A fim de gerar conhecimentos a serem aplicados na prática e solucionar problemas específicos (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Uma pesquisa pode ser definida como um processo sistemático e racional, com o objetivo de resolver os problemas ou responder um questionamento proposto. Ela

ocorre quando não se possui informações suficientes ou quando as mesmas estão confusas (GIL, 2010).

De acordo com Kauark, Manhães e Madeiros (2010), a pesquisa é o caminho para a ciência e ao conhecimento, onde se busca solucionar os problemas. Nela se analisa uma parcela da população, e se retira conclusões a partir desta fração.

A pesquisa abordada neste trabalho se classifica como sendo descritiva. Segundo Furasté (2008), uma pesquisa descritiva tem a finalidade de observar, descrever, analisar, classificar e registrar fatos sem interferências. Uma característica deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas (GIL, 2010).

O trabalho adota uma abordagem qualitativa que está voltada para aspectos não quantificados, obtendo resultados das relações sociais.

Existem diversos motivos para se aplicar uma pesquisa qualitativa, como: determinar a preferência do consumidor entre marcas concorrente, compreender um problema em seu início, compreender determinadas razões, dentre outros (CAHILL, 1998).

3.2 COLETA DE DADOS

Para que seja possível obter novas informações de mercado, foi necessário coletar dados, os quais foram analisados de forma sistemática. A coleta de dados envolve um conjunto de operações, onde serão confrontados os dados coletados com o modelo de análise (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho o público alvo para a aplicação da pesquisa foram os praticantes de surf no Brasil, para conhecê-los foi aplicado um grupo focal com o objetivo de responder às perguntas específicas acerca das demandas do cliente de forma a incorporá-las no plano de negócio.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para que seja realizada a análise de dados, foi preciso inicialmente preparar os dados coletados. Malhotra et al (2005) afirmam que essa etapa consiste em verificar as respostas recebidas dentro de padrões aceitáveis de pesquisa, codificação dos dados, e sua transcrição.

A quantidade mínima de participantes do grupo focal, para que seja possível iniciar a análise das respostas, é de pelo menos cinco pessoas. As ferramentas

usadas para tal finalidade serão: Gravador de voz, para transcrição dos dados, e Excel para análise quantitativa dos mesmos. A primeira permite verificar os dados essenciais para iniciar a análise, já a outra irá ajudar na compreensão de algumas discrepâncias, por meio de tabelas e gráficos.

No presente trabalho, o grupo focal reuniu nove participantes, todos eles praticantes de surf, com idades variadas (entre 18 e 30 anos), e em sua maioria do sexo masculino. O debate durou pouco mais de uma hora, guiado por sete perguntas abertas, a dinâmica permitiu que houvesse diversas opiniões a respeito dos temas abordados, além de surgir novas questões durante o processo de aplicação do grupo focal.

4 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é uma ferramenta de auxílio ao empreendedor, possibilita identificar falhas no planejamento evitando gerar custos indesejáveis e desnecessários.

Essa etapa permite expor a ideia e as características do negócio para potenciais investidores, informando a viabilidade do negócio, estimativas de lucro, rentabilidade, retorno do investimento, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2004, p.10).

4.1 A EMPRESA

O Surf Nerd será uma empresa (site) localizada em Florianópolis, de capital fechado, prestadora de serviços, e especializada em conteúdos relacionados ao surf. Possui algumas estratégias de negócio já definidas, como:

- Interatividade e facilidade de acesso ao conteúdo.
- Vídeo aulas com técnicas de surf e sobre os diferentes tipos de equipamentos.
- Realização de Camps de treinamentos com profissionais qualificados.

- Qualidade e confiabilidade das informações e ferramentas disponíveis no ambiente virtual.

4.1.1 Missão, Visão e Valores

Para nortear as atividades e definir o propósito da empresa, são definidos esse os três pontos a seguir.

- **Missão**

“Disseminar as técnicas e conhecimentos do mundo do surf para pessoas interessadas em evoluir no esporte”.

- **Visão**

Se tornar referência nacional no que diz respeito a conteúdo relacionado ao surf.

- **Valores**

Qualidade; Interatividade; Compromisso com o cliente; Ética.

4.1.2 Estrutura Organizacional

Para que o sucesso esperado seja obtido e para que as tarefas e cargos estejam especificados e alinhados com os objetivos da empresa, foram atribuídas funções para cada colaborador, que em um primeiro momento são três.

- Pedro Carlucci da Luz – responsável pela administração e gestão da plataforma, produção de eventos, e relacionamento com fornecedores e patrocinadores.
- Leandro Lobo – encarregado pelas gravações dos vídeos.
- Gabriel Neves – responsável por editar os vídeos.

4.1.3 Atividades Chave

O Surf Nerd é uma empresa prestadora de serviços online, que pode ser acessada a qualquer hora do dia. Ela tem como atividades chave: Previsão do tempo, vídeo aulas e eventos.

- **Previsão do tempo**

A empresa busca sempre manter atualizados os dados e gráficos com relação a previsão do tempo, vento e das ondas, buscando transmiti-las de

forma interativa e fácil de compreender. Tem como fonte de dados o INPE/CPTEC e as boias de medição marinhas.

- **Vídeo Aulas de Surf**

Seu principal e único produto são os vídeos produzidos, sendo assim é preciso que haja uma constante geração de material para que seja sempre possível publica-los.

- **Eventos**

Os eventos são uma das melhores formas de divulgar a marca. A empresa através de realizações de *Camps* de treinamento e campeonatos de surf, alavanca a visibilidade da empresa e consequentemente abre novas portas para novas parcerias.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é um processo fundamental para o sucesso do negócio, pois ela busca conhecer a respeito de seus clientes, concorrentes e fornecedores.

4.2.1 Análise de Clientes

Após a realização do grupo focal, foram retiradas informações fundamentais a respeito das necessidades dos clientes quando se trata de conteúdo online relacionado ao surf. Um fato curioso, foi que independente do perfil dos participantes, todos tinham interesse em evoluir no esporte, além de acessarem diariamente mais de um ambiente virtual ligado ao surf. Um dos participantes do grupo focal, estudante de administração, usou a seguinte frase *“todos os dias abro pelo menos três sites diferentes relacionados ao surf”*.

De acordo com o que foi exposto no grupo focal, os potenciais clientes do negócio estão na faixa etária de 16 a 45 anos, sendo na sua maioria do gênero masculino, com isso acaba abrangendo desde estudantes até profissionais de diversas áreas que em seu tempo livre praticam o surf. O acesso aos ambientes virtuais é diário, ainda mais em se tratando de previsão do tempo, 90% dos participantes disseram que acessam mais de uma vez por dia e pelo menos dois sites

diferentes para fazerem uma comparação, pois as previsões são muito complexas incertas, além da falta de confiabilidade das informações em algumas plataformas.

Apesar dos diversos sites, páginas e redes sociais citados pelos participantes, em nenhum deles é preciso desembolsar recursos financeiros para se ter acesso às informações, e portanto, cobrar por um acesso *Premium* para que os clientes possam acessar informações privilegiadas ou para que tenham permissão para assistir determinados vídeos, parece não ser uma boa estratégia, uma vez que eles não estão dispostos a pagar por isso, ao menos que vejam um grande potencial de aprendizado com qualidade e didática.

O conteúdo de maior interesse são vídeos de surf, previsão do tempo, e notícias, e mesmo com tanta informação disponível hoje em dia existe uma carência em conteúdo relacionado aos equipamentos, e vídeos que expliquem com clareza as técnicas do esporte. Com relação aos vídeos, um dos participantes do grupo focal fez o seguinte comentário:

“...os vídeos de manobras que estão disponíveis não são de qualidade, a maioria não explica os detalhes da manobra, como posicionamento do corpo e movimento que deve ser feito. Normalmente o que está sendo passado acaba não sendo aplicável na prática por falta de informação”.

Com relação às informações de equipamentos, outro participante ressaltou que sente:

“... falta de informação relacionada aos equipamentos, eu pesquiso muito a respeito de pranchas e quilhas, já comprei muito equipamento errado até realmente começar a entender e achar o adequado para o meu surf. No início as pessoas não fazem ideia de que equipamento usar”.

Apesar da facilidade de ter acesso às informações por ser um ambiente virtual que pode ser acessado de qualquer lugar do Brasil que tenha conexão com a internet, o público alvo, de fato, são moradores de regiões litorâneas que praticam surf ou que se interessam pelo esporte, mas não tem condições de praticá-lo por limitações pessoais ou por falta de tempo.

Pôde-se perceber que em geral os pontos mais relevantes e de interesse dos clientes, são páginas relacionadas à previsão das condições do tempo em geral (ondas, vento e clima), sites de notícias relacionados ao esporte, além de vídeos e imagens do mundo do surf. Quanto às vídeo aulas de surf, os clientes demonstraram interesse em material relacionado a equipamentos em geral, e vídeos didáticos de

qualidade, que ajudasse a aprimorar as técnicas e conseqüentemente a performance dentro d'água.

4.2.2 Análise dos Concorrentes

Com a aplicação do grupo focal foram retirados dados que indicaram quais são as páginas online mais visitadas pelos participantes, e as principais ferramentas que elas oferecem. Com isso, constatou-se que os ambientes virtuais mais visitados são: Surflin, Waves, Windy, WindGuru, Instagram e Inparadise.

- **Surflin** - <http://www.surflin.com>

A previsão do tempo envolve muitas variáveis, inclusive o fator natureza que é muito dinâmico e acaba se tornando difícil de prever, mesmo com toda a tecnologia disponível no mercado.

O Surflin é uma página em inglês de grande credibilidade no mercado e com foco em previsão das ondas, oferece uma ferramenta de confiança e muito bem detalhada, onde a base de dados são boias localizadas em águas profundas, além de conter previsões de praias que os demais sites não disponibilizam, ou quando oferecem não é uma informação confiável.

A página oferece um pacote *Premium*, onde os assinantes têm acesso a uma previsão mais detalhada e com uma margem de quinze dias, as demais oferecem no máximo a previsão para daqui uma semana, entretanto o pacote tem o valor de 12,99 dólares no plano mensal ou 69,99 dólares para o plano anual.

- **Waves** - <http://waves.terra.com.br>

O Waves é uma página brasileira, com o foco em notícias de surf e previsão do tempo e das ondas principalmente, sua base de dados é em boias de águas mais próximas da terra e disponibiliza previsão do mundo todo. O ambiente é bastante acessado pelos praticantes de surf, uma vez que mostra a realidade do mar mais próximo do continente.

Outro ponto a se destacar é que a plataforma oferece o boletim diário das condições, disponibilizando fotos de manhã e um breve resumo de como realmente está o mar. Entretanto essa informação é válida por um curto período de tempo, uma vez que as condições mudam ao longo do dia.

O site não cobra para que o usuário tenha acesso a informações privilegiadas ou mais detalhadas, às oferecem de forma gratuita e igual para todos.

- **Windy** - <https://www.windy.com>

O vento é uma variável que influencia diretamente na qualidade das ondas, portanto deve ser analisado com atenção, assim como as ondas sua análise é muito complexa e imprecisa.

O Windy é uma página com foco nas condições do vento, bem-feita, instrutiva e detalhada, permite que seus usuários analisem o vento a cada hora, fornecendo sua direção e intensidade, além de poder selecionar exatamente a localização que deseja verificar.

Ela não cobra pelo serviço oferecido, e normalmente costuma acertar suas previsões, o que a deixa com uma boa credibilidade e acaba se destacando entre suas concorrentes.

- **Windguru** - <https://www.windguru.cz>

O Windguru é um site da República Tcheca, com diversos idiomas de navegação, voltado para a análise da previsão do vento e do tempo, entretanto sua versão *free* fornece dados das condições a cada três horas e com doze horas de atraso. Para ter um acesso mais detalhado das condições e dados atualizados a cada seis horas, o usuário precisa assinar o pacote *Premium* que custa 19,90 euros anual ou 2,90 euros mensal.

- **Instagram**

O Instagram é uma plataforma online bastante utilizada por todos, para os que acompanham o surf não é diferente. O ambiente não apenas fornece as informações sobre o esporte, mas também aproxima as pessoas dos seus surfistas favoritos, permitindo que fotos, vídeos e notícias sejam compartilhadas pelos próprios atletas/surfistas, além de reunir diversas páginas de notícias em um mesmo aplicativo.

Permitindo com que haja um compartilhamento de informações mais dinâmico, resumido, confiável e atual, além de mostrar apenas aquilo que o usuário tem interesse em seguir.

- **Inparadise** - <http://inparadise.com.br>

Uma maneira de analisar as condições do mar e do tempo, é observando ao vivo. Com origem em Florianópolis, o site oferece duas câmeras ao vivo (Joaquina e Barra

da Lagoa), além de resumos diários de outras praias da cidade. Apesar de ser a fonte de informação mais precisa das condições do mar, por ser feita através da observação, muitos surfistas discordam da ideia de boletim das condições. Um participante do grupo focal citou durante o debate que:

“...o surf é um esporte muito individualista, e eu que nasci aqui, aprendi com meu pai onde tem onda e a condição para ocorrer determinada onda, compartilho da ideia de que o boletim é algo que acaba concentrando muita gente em um mesmo local quando as condições estão boas”.

O quadro a seguir sintetiza as diferenças entre os principais concorrentes, comparando idioma oficial, foco do negócio, pontos fortes e fracos, além do preço cobrado por um serviço diferenciado.

Tabela 1: Características dos concorrentes.

Concorrentes	Idioma	Foco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Preço
Surflin	Inglês	Previsão das Ondas	Previsão precisa	Idioma somente em inglês	\$12,99 a.m \$69,99 a.a
Waves	Português	Previsão e Boletim	Previsão e boletim diário	Boletins atualizados apenas de manhã	Grátis
Windy	Vários Idiomas	Previsão do Vento	Previsão precisa e interativa	–	Grátis
Windguru	Vários Idiomas	Previsão do Vento e do Tempo	Diversos variáveis de previsão	Informações não atualizadas	€ 2,90 a.a €19,90 a.m
Instagram	Vários Idiomas	Noticias, Imagens e Vídeos	Informação resumida e em primeira mão	Veracidade da informação	Grátis

Inparadise	Português	Boletim	Condições reais das ondas	Câmeras de baixa qualidade	Grátis
------------	-----------	---------	---------------------------	----------------------------	--------

Elaborado pelo autor (2017).

4.2.3 Análise dos Fornecedores

Com o intuito de determinar o investimento inicial e as despesas do negócio, é preciso analisar quais são os fornecedores, o custo de cada um deles, suas qualidades, condições de pagamento e prazo de entrega.

De uma forma geral, para a criação da plataforma online com conteúdos relacionados ao surf, é preciso analisar os custos de criação e manutenção da plataforma, mão de obra para gravação e edição de vídeos, além do custo para obter a base de dados meteorológicos.

- **Criação e manutenção da página**

A criação da plataforma é fundamental para o sucesso do negócio, ela precisa ser atraente, fácil de navegar, interessante, de qualidade e estar alinhada de acordo com o interesse dos clientes.

Florianópolis é uma região com grande concentração de *startups*, o que indica uma grande força tecnológica e de programação, com grande potencial para o desenvolvimento da plataforma.

Após analisar os dados da BJJ Nerd, uma plataforma online com conteúdos relacionados ao Jiu Jitsu, que está em ascensão no mercado, e com características similares ao propósito deste trabalho de conclusão de curso, foi possível chegar aos seguintes valores, apresentados no quadro a seguir.

Tabela 2: Custo de criação e manutenção da plataforma.

Etapas	R\$		Observação	
Criação	42.000,00	15.000 - Design	Parcelado em	2 x
		27.000 - Programação		3 x
Manutenção	1.000,00		Valor mensal médio	

Elaborado pelo autor (2017).

- **Gravação e edição de vídeos**

Outra questão que deve ser contabilizada é a gravação e edição dos vídeos que serão produzidos, para isso foi feita uma análise da mão de obra para cumprir essas tarefas. O surf é um esporte muito forte e presente em Florianópolis, portanto existem diversos fotógrafos com habilidades, conhecimentos e experiência suficiente para a captação das imagens que serão usadas nas vídeo-aulas.

Após conversar com profissionais da área e alunos de cinema da UFSC, chegou-se aos custos para a produção de conteúdo através de vídeos, apresentados a seguir.

Tabela 3: Custos para produção dos vídeos.

Etapas	R\$	Tempo	Observação
Gravação	150,00	2 Horas	Valor médio Pago à vista
Edição	50,00	4 dias úteis	Pago à vista Valor unitário

Elaborado pelo autor (2017).

- **Dados meteorológicos**

Com a aplicação do grupo focal foi possível perceber que a previsão do tempo é algo acessado por todos os surfistas, afinal a prática do esporte depende dos fatores meteorológicos. Com base nisso é fundamental que a plataforma tenha ferramentas que possibilitem os usuários a fazerem essa análise de forma prática e compreensível e confiável.

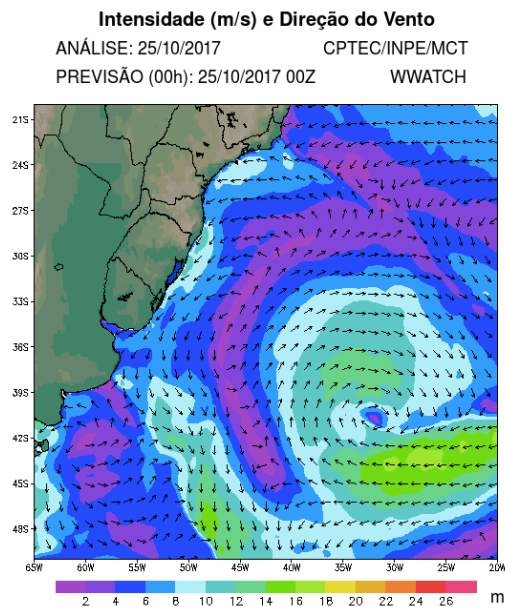
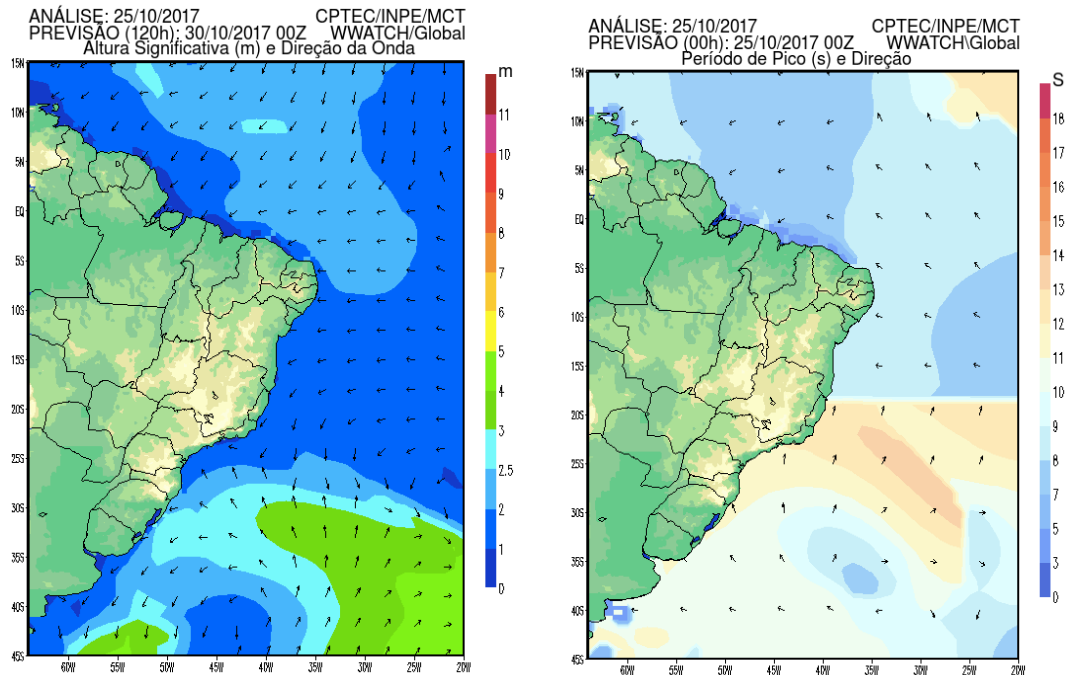
Existem alguns sites que fornecem esse tipo de informação de forma gratuita, portanto seria necessário apenas o termo de uso entre as duas partes para compartilhar informações sobre a meteorologia. Algumas instituições são: Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) / Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC); GOOS Brasil.

- **INPE / CPTEC - <http://ondas.cptec.inpe.br>**

No site do Instituto são fornecidas informações sobre as condições climáticas e oceânicas, que são atualizadas diariamente através de instrumentos de medição como boias náuticas, instrumentos de análise climática e imagens de satélite.

Para as previsões de onda e vento são fornecidos gráficos e mapas, com escalas que possibilitam analisar (altura, direção e período das ondas, intensidade e direção

do vento) de modo interativo, fácil de interpretar e com uma margem de previsão para cinco dias. Retiradas do próprio site, as imagens a seguir ilustram o que foi dito.



- **GOOS Brasil** - <http://www.goesbrasil.org/pnboia/>

Essa organização através de parcerias com universidades, institutos e ministérios possui o Programa Nacional de Boias (PNBOIA), que disponibiliza dados oceanográficos em tempo quase real.

Com o objetivo de melhorar o monitoramento das águas nacionais e suprir a carências de dados, foram lançadas as duas primeiras boias de monitoramento em 2006, dez anos depois a área de análise era bem mais ampla, com 299 boias espalhadas pela costa brasileira, do Rio Grande do Sul à Fortaleza. A figura abaixo representa a distribuição das boias na costa brasileira.

Figura 3: Boias de Monitoramento da Costa Brasileira



Fonte: Site GOOS Brasil.

O site fornece dados detalhados de cada uma das boias, para ter acesso a eles é preciso fazer um cadastro de usuário e baixar as informações atualizadas que se deseja analisar.

Com isso é possível perceber que o ambiente externo apresenta algumas ameaças e oportunidades de negócio. No que diz respeito às ameaças, identificou-se que existem plataformas concorrentes com boa qualidade em seus serviços e possuem ferramentas de navegação bem desenvolvidas. Outra ameaça percebida é o momento econômico nacional, onde as pessoas gastam somente o necessário, portanto para que haja assinaturas *Premium* na plataforma, é preciso desenvolver material de alta qualidade com valor agregado, a fim de despertar o interesse dos clientes em assinar o pacote.

Quanto as oportunidades, verificou-se que o mercado do surf está em crescimento, e vem despertando interesse cada vez maior nas pessoas que gostam do esporte. Outra oportunidade verificada foi a grande concentração de profissionais

qualificados para o desenvolvimento das vídeo aulas de conteúdo relaciona ao surf, Florianópolis possui diversos *shapers* e surfistas experientes que podem ajudar a desenvolver e produzir esse tipo de material. Por fim, os vídeos sobre equipamentos e técnicas de surf que existem no mercado não são de boa qualidade e são pouco didáticos, fazendo com que haja um desinteresse por esse tipo de conteúdo.

4.3 PLANO DE MARKETING

Com a finalidade de descrever os principais serviços, as formas como eles serão comercializados, suas características, além das variáveis internas e externas a organização, elabora-se o plano de marketing.

4.3.1 Descrição dos Principais Serviços

A plataforma online tem o intuito de oferecer as informações necessárias para os praticantes de surf e para aqueles que gostam do esporte, mas que não dispõem de tempo livre para estarem dentro d'água. Três serão suas principais ferramentas:

- **Previsão das ondas, ventos e clima.**

Os surfistas frequentam diariamente sites de previsão das condições do mar, do vento e do tempo. Em geral buscam informações de confiança e fáceis de compreender.

Portanto a plataforma irá fornecer uma ferramenta dinâmica, interativa, detalhada e fácil de entender, para que os interessados tenham acesso a essas informações de forma confiável, ilustrativa, e de forma detalhada a cada hora do dia.

- **Vídeo aulas de surf e equipamentos em geral.**

A plataforma irá fornecer vídeos informativos quanto aos diversos tipos de equipamentos de surf, e vídeo aulas sobre as técnicas do esporte, desde o nível iniciante para aprender a remar, até ao nível avançado para desenvolver manobras.

- **Notícias, fotos e vídeos sobre mundo do surf.**

Manter o público atualizado a respeito do que acontece no mundo do surf é uma proposta do ambiente virtual, as principais informações, os principais vídeos e as notícias atualizadas estarão disponíveis e serão de fácil acesso aos usuários da plataforma.

4.3.2 Preço

A estratégia da empresa com relação ao preço cobrado pelo serviço, será baseada em assinaturas de pacotes (mensal, semestral e anual), oferecendo descontos para os pacotes de médio e longo prazo, além de disponibilizar também espaço para anúncios compatíveis com o propósito da plataforma online de surf.

Aqueles que pagarem pelo acesso *Premium*, terão o privilégio de acessar informações mais prolongas da previsão do tempo em geral e acessar as vídeo aulas completas e detalhadas.

A precificação dos diferentes tipos de pacotes foi embasada no valor cobrado pelos concorrentes, entretanto optou-se por cobrar um preço inferior ao de mercado para ganhar em volume de assinaturas, potencializadas pelas estratégias de marketing.

Com base nisso os preços ficaram estabelecidos assim:

- Plano Mensal: R\$ 12,90; pagamento à vista.
- Plano Semestral: R\$ 59,90; pagamento em até 3 prestações.
- Plano Anual: R\$ 99,90; pagamento em até 4 vezes.

4.3.3 Estratégias Promocionais

A empresa irá usar duas estratégias para capturar a atenção do seu público alvo e gerar interesse pelo serviço oferecido, são elas: internet e eventos.

- **Mídias sócias na internet.**

A internet é um meio bastante eficiente e amplo para a divulgação da marca da empresa, permite atingir o público desejado em diversas mídias sociais.

Através de critérios de segmentação de público é possível atingir uma fatia de mercado específica, direcionando os investimentos e tendo um retorno maior dos anúncios.

A empresa usará a estratégia de fazer uploads semanais de vídeos produzidos pela própria organização, e irá usar mídias sociais como Facebook, Instagram e Youtube para alavancar sua divulgação, entretanto os vídeos detalhados estarão disponíveis para os assinantes *Premium*.

- **Eventos**

Outra forma de promoção que a empresa irá utilizar é a realização de eventos organizados pela marca. Em seu primeiro ano irá realizar alguns *camp* (clínicas) de treinamento e campeonato de surf, com pessoas capacitadas e surfistas reconhecidos no mundo do surf.

Os eventos terão em média 5 dias, sendo 3 para aulas fora e dentro d'água, e dois para campeonato. Onde estaria incluso, hospedagem, três refeições (café da manhã, almoço e janta), filmagens e as aulas.

O objetivo desses eventos é aprimorar as técnicas individuais de cada participante dentro de seu estilo de surf, para que eles evoluam no esporte de forma mais rápida e correta.

4.3.4 Estrutura de Comercialização

Por ser um ambiente virtual, o local de prestação de serviços será a própria plataforma online, onde qualquer pessoa pode ter acesso aos serviços desde que tenha conexão com a internet. Para facilitar o acesso de aparelhos eletrônicos móveis, como celulares e *tablets*, os usuários terão acesso ao aplicativo da plataforma.

4.3.5 Localização do Negócio

Apesar de ser um ambiente virtual, a sede administrativa da plataforma ficará na grande Florianópolis, pelo fato de ser uma cidade onde o esporte é bastante influente, além de ser uma capital estadual e haver diversos profissionais ligados ao esporte, com diversos *shapers* (fabricantes de pranchas) e surfistas de reconhecimento nacional e mundial.

Portanto é um local diretamente relacionado com o ramo da atividade, que permite uma alta geração de material (vídeo aulas), boas condições para a prática do esporte e grande potencial de realização de eventos como *camps* e campeonatos de surf.

4.3.6 Matriz FOFA

O quadro a seguir apresenta de forma sintetizada os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da empresa e do ambiente em que ela se encontra inserida.

Tabela 4: Matriz FOFA da Organização

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade nos serviços ofertados. • Plataforma interativa e de fácil navegação. • Vídeo aulas didáticas e bem detalhada. • Eventos (<i>camps</i> e campeonatos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de conteúdo. • Cobrança por assinaturas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crescimento • Parcerias com <i>shapers</i> e surfistas. • Vídeos concorrentes com baixa qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novas plataformas. • Crise econômica nacional.

Elaborado pelo autor (2017).

No ambiente interno da organização as forças são fundamentadas na oferta de vídeos de alta qualidade, didático e bem detalhado, além de um serviço confiável, com fácil navegação, interativo e com ferramentas práticas de usar e compreender. Os eventos organizados pela empresa são inovadores, assim como as vídeo aulas que a marca desenvolve.

Como fraquezas, é preciso destacar a produção de conteúdo, pois a qualidade dos vídeos está diretamente relacionada aos diversos fatores climáticos e ao atleta que está sendo filmado, portanto é fundamental que as condições sejam favoráveis para que a qualidade do produto esteja de acordo com as exigências do mercado. Outro ponto fraco é a cobrança por assinaturas, pois a maioria dos concorrentes

oferecem o serviço de forma gratuita, porém com serviços e produtos de baixa qualidade.

Em relação ao ambiente externo, o crescente mercado do mundo do surf é uma oportunidade a ser destacada, uma vez que o interesse por conteúdos relacionado ao esporte e o número de praticantes é cada vez maior. Outro ponto tido como oportunidade são as parcerias. Florianópolis é um polo nacional do surf, onde estão concentrados diversos profissionais qualificados para a produção de conteúdo. Apesar de existirem diversas páginas online relacionadas ao surf, nenhuma delas oferece vídeo aulas com a qualidade exigida pelo mercado.

As ameaças presentes no ambiente externo estão relacionadas ao surgimento de novas plataformas virtuais gratuitas, de qualidade, e em português. Atualmente os sites que cobram assinaturas por um serviço diferenciado usam o inglês como língua oficial.

4.4 PLANO OPERACIONAL

Nesse segmento será descrito como as atividades empresariais serão realizadas, especificando quem irá realizá-las, os materiais e equipamentos utilizados, modo de execução, onde elas serão realizadas, e com que frequência.

4.4.1 Processo Operacional

Por ser um ambiente virtual, é possível realizar as atividades de gestão da própria residência ou de um local com conexão à internet, principalmente na fase inicial do negócio, onde o número de colaboradores é pequeno. Portanto em sua fase inicial, o gestor e fundador da plataforma não irá investir em um ambiente físico de trabalho, coordenando as atividades de sua própria casa.

Para a realização dessas tarefas, será preciso utilizar apenas um computador com conexão à internet.

4.4.2 Capacidade Produtiva

Apesar de ser uma empresa voltada para a prestação de serviços, a organização desenvolve um único produto que são os vídeos (técnicas de surf e equipamentos).

Para que esse material seja produzido, será preciso um profissional capacitado para a captação e edição das imagens, além de um colaborador capacitado (surfista / shaper) para ser gravado. O equipamento necessário para a produção dos vídeos são: câmera profissional, lente de 500mm devido a distância entre o câmera e o surfista, e tripé de filmagens.

As gravações serão realizadas em praias brasileiras, para os vídeos de técnicas do surf, ou nas fábricas de prancha, para aqueles materiais relacionados aos equipamentos em geral.

A periodicidade das publicações do material novo será realizada semanalmente com a postagem de um vídeo toda segunda feira.

4.4.3 Necessidade de Pessoal

Outro ponto importante de ser estudo na elaboração do plano operacional são os colaboradores. No presente estudo foram analisadas as necessidades para desenvolver o produto e para administrar a página.

O responsável por gerenciar a plataforma será o próprio proprietário, ele cuidará da etapa de desenvolvimento junto com um profissional de design e programação, irá cuidar das relações com os fornecedores e colaboradores, e também será encarregado por administrar o site propriamente dito.

Com relação a produção de vídeos serão necessários dois profissionais, um responsável por gravar os vídeos nas praias e fabricas de prancha, e outro para editá-los com qualidade e interatividade.

Para um momento inicial são basicamente esses três cargos que a plataforma irá demandar, fora isso será preciso buscar pessoas qualificadas e interessadas em transmitir esses conhecimentos e habilidades, para assim tornar o produto interessante e com credibilidade nas informações.

4.5 PLANO FINANCEIRO

Nessa etapa serão calculados os custos de investimento para que a empresa comece a exercer suas atividades. Sendo que o investimento total é formado pelos investimentos fixos (criação e manutenção), capital de giro.

4.5.1 Estimativa dos Investimentos Fixos

Para que um ambiente virtual comece a operar de maneira apropriada, os fatores de investimento inicial que devem ser levados em consideração são: custos de desenvolvimento da plataforma, e custo de criação da logo marca.

Estima-se que o investimento inicial total é de R\$ 51.500,00. A tabela abaixo apresenta de forma detalhada esse valor.

Tabela 5: Investimento Inicial detalhado.

Investimentos	R\$
Programador	R\$ 15.000,00
Design	R\$ 27.000,00
Logo Marca	R\$ 500,00
Produção e Edição dos Vídeos	R\$ 2.500,00
lugu	R\$ 1.500,00
Publicidade	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 51.500,00

Elaborado pelo autor (2017).

O desenvolvimento do site será realizado pela Deodapp, fornecedor conhecido pelo proprietário do negócio e que proporcionou condições favoráveis com um bom custo benefício. Nesse valor estão contabilizados os custos de: desenvolvimento das ferramentas de previsão do tempo, espaço para as vídeo aulas, área de notícias e a funcionalidade geral do ambiente virtual.

Quanto a logo marca, será criada em parceria com o profissional Marcelo Ackel, profissional qualificado para a criação e desenvolvimento da arte, além de ser uma pessoa que já possui um relacionamento com o proprietário da organização.

Para que possa ser cobrado assinaturas *Premium* na página, e para que tenha material de apresentação aos clientes, é preciso que haja um investimento inicial para a produção de conteúdo (vídeos). Para executar esse tipo de tarefa a empresa contará com Leandro Lobo, graduando em cinema na Universidade Federal de Santa Catarina, e parceiro de negócio.

É fundamental que tenha uma ferramenta para realizar cobranças no ambiente virtual, portanto será preciso aderir um sistema de pagamentos online chamado lugu. O sistema ofereceu as melhores condições de negócio, cobrando um valor inicial de adesão de R\$ 1.500,00, além de 5% das transações realizadas por ele no mês.

Visando alavancar a promoção da marca e um retorno maior do investimento, estima-se fazer um investimento em publicidade de R\$ 5.000,00 direcionados para as mídias sociais e para panfletos que serão distribuídos nas praias de Florianópolis.

4.5.2 Fluxo de Caixa

A estimativa da receita será projetada em três cenários distintos, sendo eles: cenário pessimista, realista e otimista. A fim de gerar uma maior assertividade na estimativa de crescimento foram utilizados como critérios: o crescimento de visitas na página, e o valor do ticket médio de assinaturas. Para estes indicadores foram utilizados dados do presente mercado.

Usando um critério conversador, estima-se que o número de assinaturas mensais para o primeiro ano de atividade seja de setenta assinante no cenário realista. Para os demais cenários, no caso otimista esse número será de 20% superior, e no pessimista 20% inferior.

Para o cálculo do valor referente aos diferentes pacotes de assinatura, foi utilizado o ticket médio de R\$ 14,90 por mês, sendo este o custo médio dos planos independente do tipo de assinatura aderida (mensal, semestral ou anual), e utilizando o pagamento à vista desse valor.

Tendo como base essas informações, foram elaborados três fluxos de caixa para cada tipo de cenário.

- Cenário Realista

Figura 4: Projeção Realista

Cenário Realista													
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Investimento Inicial		R\$ 51.500,00											
Saldo		-R\$ 50.071,00	-R\$ 2.327,09	-R\$ 1.383,17	-R\$ 439,26	R\$ 504,66	R\$ 1.448,58	R\$ 2.392,49	R\$ 3.336,41	R\$ 4.280,32	R\$ 5.224,24	R\$ 6.168,15	R\$ 7.112,07
Caixa		R\$ 1.429,00	-R\$ 898,09	-R\$ 2.281,26	-R\$ 2.720,51	-R\$ 2.215,85	-R\$ 767,28	R\$ 1.625,22	R\$ 4.961,62	R\$ 9.241,94	R\$ 14.466,18	R\$ 20.634,33	R\$ 27.746,39
Fluxo de caixa		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Despesas													
Desenvolvimento/Manutenção		R\$ 42.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Gravação		R\$ 2.000,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Edição		R\$ 500,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Taxa Banco		R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00
Publicidade		R\$ 5.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Total		R\$ 50.071,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00
Receitas													
Assinaturas													
Volume de adesões (inicial)	70	0	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Taxa de crescimento mensal	10%	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Churn	10%	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Volume acumulado de usuários		0	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770
Mensalidade (Ticket Médio)	R\$ 14,90	R\$ -	R\$ 1.043,00	R\$ 2.086,00	R\$ 3.129,00	R\$ 4.172,00	R\$ 5.215,00	R\$ 6.258,00	R\$ 7.301,00	R\$ 8.344,00	R\$ 9.387,00	R\$ 10.430,00	R\$ 11.473,00
(-) Adquirência lugar	5% R\$ -	R\$ -	R\$ 52,15	R\$ 104,30	R\$ 156,45	R\$ 208,60	R\$ 260,75	R\$ 312,90	R\$ 365,05	R\$ 417,20	R\$ 469,35	R\$ 521,50	R\$ 573,65
(-) Impostos	4,50% R\$ -	R\$ -	R\$ 46,94	R\$ 93,87	R\$ 140,81	R\$ 187,74	R\$ 234,68	R\$ 281,61	R\$ 328,55	R\$ 375,48	R\$ 422,42	R\$ 469,35	R\$ 516,29
Receita Líquida		R\$ -	R\$ 943,92	R\$ 1.887,83	R\$ 2.831,75	R\$ 3.775,66	R\$ 4.719,58	R\$ 5.663,49	R\$ 6.607,41	R\$ 7.551,32	R\$ 8.495,24	R\$ 9.439,15	R\$ 10.383,07

- Cenário Pessimista

Figura 5: Projeção Pessimista

Cenário Pessimista												
Investimento Inicial		R\$ 51.500,00										
Saldo		-R\$ 50.071,00	-R\$ 2.515,87	-R\$ 1.760,74	-R\$ 1.005,60	-R\$ 250,47	R\$ 504,66	R\$ 1.259,79	R\$ 2.014,92	R\$ 2.770,06	R\$ 3.525,19	R\$ 4.280,32
Caixa		R\$ 1.429,00	-R\$ 1.086,87	-R\$ 2.847,60	-R\$ 3.853,21	-R\$ 4.103,68	-R\$ 3.599,02	-R\$ 2.339,23	-R\$ 324,30	R\$ 2.445,75	R\$ 5.970,94	R\$ 15.286,71
Fluxo de caixa		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Despesas												
Desenvolvimento/Manutenção		R\$ 42.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Gravação		R\$ 2.000,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Edição		R\$ 500,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Taxa Banco		R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00
Publicidade		R\$ 5.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Total		R\$ 50.071,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00
Receitas												
Assinaturas												
Volume de adesões (Inicial)		56	0	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Taxa de crescimento mensal		10%	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Churn		10%	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Volume acumulado de usuários		0	56	112	168	224	280	336	392	448	504	560
Mensalidade (Ticket Médio)	R\$	14,90	R\$ 894,40	R\$ 1.668,80	R\$ 2.503,20	R\$ 3.337,60	R\$ 4.172,00	R\$ 5.006,40	R\$ 5.840,80	R\$ 6.675,20	R\$ 7.509,60	R\$ 8.344,00
(-) Adquirência lugu	5% R\$	-	R\$ 41,72	R\$ 83,44	R\$ 125,16	R\$ 166,88	R\$ 208,60	R\$ 250,32	R\$ 292,04	R\$ 333,76	R\$ 375,48	R\$ 417,20
(-) Impostos	4,50% R\$	-	R\$ 37,55	R\$ 75,10	R\$ 112,64	R\$ 150,19	R\$ 187,74	R\$ 225,29	R\$ 262,84	R\$ 300,38	R\$ 337,93	R\$ 375,48
Receita Líquida	R\$	-	R\$ 755,13	R\$ 1.510,26	R\$ 2.265,40	R\$ 3.020,53	R\$ 3.775,66	R\$ 4.530,79	R\$ 5.285,92	R\$ 6.041,06	R\$ 6.796,19	R\$ 7.551,32
												R\$ 8.306,45

- Cenário Otimista

Figura 6: Projeção Otimista

Cenário Otimista													
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Investimento Inicial		R\$ 51.500,00											
Saldo		-R\$ 50.071,00	-R\$ 2.138,30	-R\$ 1.005,60	R\$ 127,09	R\$ 1.259,79	R\$ 2.392,49	R\$ 3.525,19	R\$ 4.657,89	R\$ 5.790,58	R\$ 6.923,28	R\$ 8.055,98	R\$ 9.188,68
Caixa		R\$ 1.429,00	-R\$ 709,30	-R\$ 1.714,91	-R\$ 1.587,81	-R\$ 328,02	R\$ 2.064,47	R\$ 5.589,66	R\$ 10.247,54	R\$ 16.038,13	R\$ 22.961,41	R\$ 31.017,39	R\$ 40.206,07
Fluxo de caixa		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Despesas													
Desenvolvimento/Manutenção		R\$ 42.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Gravação		R\$ 2.000,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Edição		R\$ 500,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Taxa Banco		R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00	R\$ 71,00
Publicidade		R\$ 5.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Total		R\$ 50.071,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00	R\$ 3.271,00
Receitas													
Assinaturas													
Volume de adesões (inicial)	84	0	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Taxa de crescimento mensal	10%	0	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4
Churn	10%	0	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4
Volume acumulado de usuários		0	84	168	252	336	420	504	588	672	756	840	924
Mensalidade (Ticket Médio)	R\$ 14,90	R\$ -	R\$ 1.251,60	R\$ 2.503,20	R\$ 3.754,80	R\$ 5.006,40	R\$ 6.258,00	R\$ 7.509,60	R\$ 8.761,20	R\$ 10.012,80	R\$ 11.264,40	R\$ 12.516,00	R\$ 13.767,60
(-) Adquirência lugu	5%	R\$ -	R\$ 62,58	R\$ 125,16	R\$ 187,74	R\$ 250,32	R\$ 312,90	R\$ 375,48	R\$ 438,06	R\$ 500,64	R\$ 563,22	R\$ 625,80	R\$ 688,38
(-) Impostos	4,50%	R\$ -	R\$ 56,32	R\$ 112,64	R\$ 168,97	R\$ 225,29	R\$ 281,61	R\$ 337,93	R\$ 394,25	R\$ 450,58	R\$ 506,90	R\$ 563,22	R\$ 619,54
Receita Líquida		R\$ -	R\$ 1.132,70	R\$ 2.265,40	R\$ 3.398,09	R\$ 4.530,79	R\$ 5.663,49	R\$ 6.796,19	R\$ 7.928,89	R\$ 9.061,58	R\$ 10.194,28	R\$ 11.326,98	R\$ 12.459,68

4.5.3 Estimativa dos Custos Mensais

Para a estimativa das despesas mensais, com o objetivo de manter em funcionamento adequado e a qualidade do material na plataforma online, serão considerados os seguintes aspectos: publicidade, gravação e edição de vídeos e manutenção do site.

Os valores utilizados nas projeções financeiras correspondem ao cenário realista de faturamento que está detalhado na tabela abaixo.

Tabela 6: Especificação do custo fixo mensal.

Custos Fixos (Mensal)	Valor
Tarifa Banco	R\$ 71,00
Gravação	R\$ 750,00
Edição	R\$ 250,00
Manutenção do Site	R\$ 1.000,00
TOTAL	R\$ 2.071,00

Elaborado pelo autor (2017).

Os custos de gravação foram realizados através de um cálculo médio, onde concluiu-se que o custo para uma sessão de filmagem (duas horas) é de R\$ 150,00. Como a organização tem o objetivo de postar cinco vídeos por mês, acaba gerando um custo mensal médio de R\$ 750,00. Assim como as gravações, serão necessários editar cinco vídeos por mês, com um custo de R\$ 50,00 reais por vídeo editado, gerando então um custo mensal total de R\$ 250,00.

Os custos de manutenção do ambiente virtual foram estimados com base no fluxo de caixa da BJJ Nerd, uma empresa do segmento que possui princípios e objetivos semelhantes com a proposta do trabalho. Com base nisso, foi previsto um gasto de R\$ 1.000,00 mensais para manter a plataforma operante com a qualidade exigida pelo mercado.

Além dos custos fixos, existem também os custos variáveis que a organização deverá contabilizar, são eles: impostos, lugu e publicidades. Esses valores estão sintetizados na tabela seguinte.

Tabela 7: Custos variáveis mensal desmembrado.

Custos Variáveis (Mensal)	Valor
Impostos	R\$ 258,14
lugu	R\$ 286,83
Publicidades	R\$ 1.200,00
TOTAL	R\$ 1.744,97

Elaborado pelo autor (2017).

Tendo como base o cenário realista para estipular o faturamento anual, foi calculado (média simples) o preço médio de impostos que serão cobrados da empresa mensalmente. Sendo 4,5% as taxas de imposto cobradas sobre o faturamento anual, a organização deverá contar com uma despesa de R\$ 3.097,71 ao final de 12 meses. Sendo assim o valor mensal médio é de R\$ 258,14.

Outro custo variável analisado foi a respeito da cobrança de 5% sobre o total de transações realizada pelo serviço da lugu ao longo do ano. Com isso foi calculado um custo mensal médio de R\$ 286,83. Valor obtido através da soma das receitas mensais, dividida pelos meses do ano.

No que diz respeito a publicidades, estima-se um custo mensal médio de R\$ 1.200,00, a fim de atingir um maior público alvo e aumentar a divulgação do site. Os meios utilizados para tal finalidade serão, mídias sociais, panfletos e rádio, não necessariamente serão utilizadas todas as modalidades no mesmo mês.

4.5.4 Capital de Giro

Avaliar a quantidade mínima de recursos que a organização irá precisar para manter suas atividades operantes, é fundamental para o sucesso do empreendimento.

No presente estudo os critérios analisados foram: prazo médio de vendas e compras, necessidade líquida de capital, e caixa mínimo.

- **Prazo Médio de Vendas**

Para calcular os recebimentos futuros da organização, é preciso estipular um prazo médio de pagamento dos pacotes, por parte dos clientes. Para isso foram estipulados a porcentagem dos pagamentos à vista, e parcelados. O quadro abaixo apresenta esses cálculos.

Tabela 8: Prazo médio de contas a receber.

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada
À vista	15%	0	0
2 Parcelas	10%	30	3
3 Parcelas	25%	60	15
4 Parcelas	10%	90	9
5 Parcelas	40%	120	48
		TOTAL	75 dias

Elaborado pelo autor (2017).

O resultado obtido foi que o prazo médio, em dias, que os clientes levam para pagar pelo serviço adquirido é igual a 75 dias.

- **Prazo Médio de Compras**

Assim como identificou-se o prazo médio de vendas, também é necessário calcular o prazo médio de compras. No caso da empresa o pagamento do fornecedor será sempre realizado a vista ao final de cada mês, uma vez que o único agente envolvido é o sistema lugu de cobrança terceirizado.

- **Necessidade Líquida de Capital de Giro**

Para compreender os recursos da empresa que estão fora do caixa e os recursos de terceiros presentes no mesmo, foi calculado a necessidade líquida de capital de giro. O resultado é obtido através da subtração do prazo médio de venda com o de compras.

No presente caso, a diferença entre as duas variáveis foi de 25 dias positivo, o que indica que o caixa ficará descoberto durante esse período.

- **Caixa Mínimo**

O capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio é representado pelo valor em dinheiro que a organização precisa ter disponível para conseguir pagar seus custos até que as contas a receber entrem no caixa. Os cálculos estão representados no quadro a seguir.

Tabela 9: Caixa mínimo detalhado.

1- Custo Fixo Mensal	R\$ 2.071,00
2- Custo Variável Mensal	R\$ 1.744,97
3- Custo total (1+2)	R\$ 3.815,97
4- Custo Diário (3 / 30 dias)	R\$ 127,20
5- Necessidade Líquida de Cap. Giro	25 dias
Caixa Mínimo Total (4x5)	R\$ 3.180,00

Elaborado pelo autor (2017).

Como pode-se notar no quadro 9, é preciso um caixa mínimo de R\$ 3.180,00 para que a empresa consiga pagar seus custos até o recebimento dos pagamentos de seus clientes.

4.5.5 Estimativa do Faturamento

Tendo como base os três fluxos de caixa apresentados anteriormente, é possível fazer uma projeção de faturamento anual e mensal, para este será feita uma média simples dos ganhos com a quantidade de meses. Os quadros a seguir expõem essas informações.

Tabela 10: Cálculo das receitas mensais nos três cenários.

Previsão de Receita Mensal			
Receita	Pessimista	Realista	Otimista
Assinaturas	51	64	77
Ticket Médio	14,90	14,90	14,90
TOTAL	R\$ 759,90	R\$ 953,60	R\$ 1.147,30

Elaborado pelo autor (2017).

Tabela 11: Cálculo da receita anual nos três cenários.

Previsão de Receita Anual			
Receita	Pessimista	Realista	Otimista
Assinaturas	616	770	924
Ticket Médio	R\$ 14,90	R\$ 14,90	R\$ 14,90
TOTAL	R\$ 54.273,91	R\$ 67.842,39	R\$ 81.410,87

Elaborado pelo autor (2017).

4.5.6 Investimento Total

Após estimar os valores de investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, é possível conhecer o valor total do investimento. O cálculo é feito a partir do somatório dos investimentos fixos, caixa mínimo e dos investimentos pré-operacionais. Os valores estão especificados na tabela abaixo.

Tabela 12: Especificação do investimento total.

Investimentos	R\$
Investimentos Fixos	R\$ 51.500,00
Caixa Mínimo	R\$ 3.180,00
Investimento Pré-Operacional	R\$ 1.581,16
TOTAL	R\$ 56.261,16

Elaborado pelo autor (2017).

Com relação ao investimento pré-operacional, foi contabilizado o preço médio de abrir uma empresa no Brasil, um estudo realizado pelo Banco Mundial indica que esse valor é igual R\$ 1.581,16. O cálculo considera que o custo de abertura da empresa equivale a 5,2% do PIB nacional (WORLD BANK GRUOP, 2017).

Não havendo outros custos pré-operacionais além do custo para legalizar a empresa, tem-se que o valor do investimento total é de R\$ 56.261,16.

4.5.7 Demonstrativo de Resultados (DRE)

Usando o cenário realista como base de dados montou-se a Demonstração dos Resultados do Exercício, apresentada abaixo no quadro.

Tabela 13: Projeção da DRE para o primeiro ano de exercício.

DRE (Primeiro Ano)	
(+) Receita Bruta	R\$ 68.838,00
(-) impostos	-R\$ 6.539,61
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 62.298,39
(-) CPV	-R\$1.000,00
(=) Resultado Operacional Bruto	R\$ 60.298,39
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 1.000,00
(=) LAIR	R\$ 59.298,39
(-) IR e CS (15%)	-R\$ 8.894,75
(=) Lucro Líquido	R\$ 50.403,64

Elaborada pelo autor (2017).

O custo do produto vendido (CPV) será a soma dos valores de produção de vídeos. Sendo R\$ 750,00 para gravação e R\$ 250,00 para sua edição. Para as despesas administrativas foi considerado apenas o custo de manutenção da plataforma.

4.5.8 Indicadores de Viabilidade

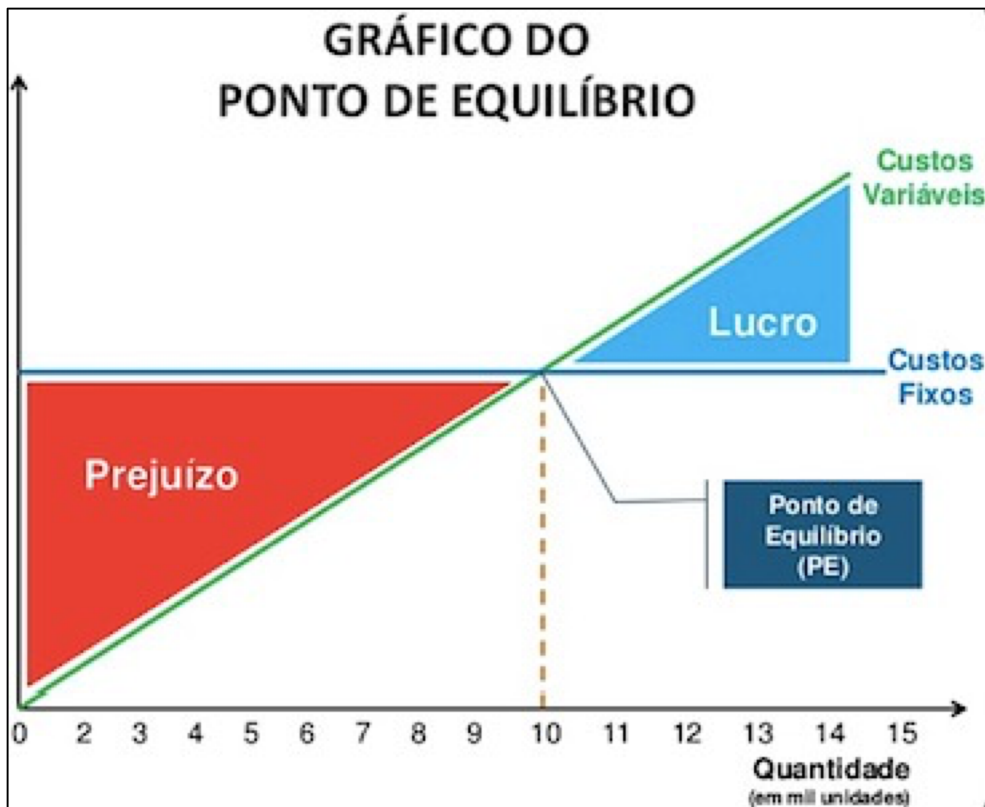
Nessa etapa do trabalho serão calculados alguns indicadores que auxiliaram na gestão da organização e na tomada de decisão. São eles: Ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade, e prazo de retorno do investimento.

- **Ponto de Equilíbrio (PE)**

Esse índice é um indicador que permite verificar qual o precisa ser o lucro mínimo para conseguir pagar todas as despesas da organização em um determinado período de tempo.

O gráfico apresentado na figura a seguir, ilustra o comportamento do ponto de equilíbrio.

Figura 7: Gráfico Genérico do Ponto de Equilíbrio



Fonte: Página do Portal dos Franqueados.

Para os cálculos serão usados dados com base no cenário realista projetado para o primeiro ano de atividade.

Existem duas fórmulas para calcular o PE, são elas:

$$PE = CF/IMC$$

$$IMC = (Rt-CVt)/Rt$$

Onde:

PE; Ponto de Equilíbrio

CF; Custos Fixos

IMC; Índice da Margem de Contribuição

Rt; Receita Total

CVt; Custo Variável Total

Sendo os custos fixos igual a R\$ 2.071,00, receita total R\$ 67.842,39, e custo variável total no valor de R\$ 6.539,61, calculou-se um IMC de 0,90 e o ponto de equilíbrio igual a R\$ 2.301,11.

- **Lucratividade**

A lucratividade é um indicador econômico capaz de medir o nível de competitividade da empresa, ou seja, se a lucratividade é alta significa que a empresa tem maior capacidade de competir, pois existem mais recursos para investir em: divulgação, serviços, novos equipamentos etc.

A fórmula utilizada para realização do cálculo é:

$$\text{Lucratividade} = (\text{LL}/\text{Rt}) \times 100$$

Onde: LL (Lucro Líquido) = R\$ 50.403,64

$$\text{Rt} = \text{R\$ } 67.842,39$$

Com base nos valores acima foi calculado que a lucratividade no cenário realista é de 74,29%.

- **Rentabilidade**

O indicador de rentabilidade serve para medir a atratividade do negócio, ou seja, o retorno do capital investido aos sócios, que no presente estudo é apenas o gerente e fundador da empresa.

Para calcular o índice de rentabilidade usa-se a seguinte fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{LL} / \text{Investimento Total}) \times 100$$

Sendo: LL = R\$ 50.403,64 e o Investimento Total = R\$ 56.261,16, foi verificado uma rentabilidade de 89,58%.

- **Prazo de Retorno do Investimento (PRI)**

Por fim, temos o prazo de retorno do investimento, ele é um indicador de atratividade assim como a rentabilidade. Tem como objetivo medir o tempo necessário para que o empreendedor tenha o retorno do capital investido no início do negócio.

O índice é medido através da fórmula:

$$\text{PRI} = (\text{Investimento Total} / \text{LL})$$

Aplicando os valores do investimento total e lucro líquido na fórmula, foi possível concluir que o prazo de retorno do investimento é de 1,11, ou seja, pouco mais de um ano.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o objetivo geral do estudo, foi apresentado um Plano de Negócio para analisar a viabilidade de se construir uma plataforma online que forneça informações e vídeo aulas de surf. Sendo realizadas: pesquisa de mercado para a análise das preferências e desejos dos clientes; plano de marketing para definir os principais serviços, suas estratégias de comercialização e as variáveis internas e externas da organização; operacional, com intuito de descrever as principais atividades empresariais; e plano financeiro para analisar a viabilidade econômica do negócio.

Para a início de pesquisa do trabalho foi realizado um grupo focal com oito participantes, todos eles surfistas. Com isso verificou-se as preferências do público alvo, para então poder dar início a análise do mercado.

Identificou-se então um presente potencial de mercado devido ao crescimento nacional e mundial do surf. De uma maneira geral, todos os surfistas entrevistados acessam diariamente sites e redes sociais relacionados ao esporte, o que mostra um real interesse por esse tipo de conteúdo. As ferramentas mais acessadas são: previsão do tempo, vídeos/fotos e notícias.

Os principais concorrentes verificados ao longo do desenvolvimento da pesquisa foram sites que fornecem previsão (tempo, vento e ondas) de qualidade e de forma interativa, além de páginas de notícias. Entretanto a empresa possui um diferencial que são as vídeo aulas de técnicas e equipamentos de surf, pode-se perceber uma carência e falta de qualidade por esse tipo conteúdo.

Para a análise econômica, foram calculados alguns índices com o intuito de verificar a viabilidade do negócio, abordando estimativa de investimentos fixos e mensais, fluxo de caixa, capital de giro, estimativa de faturamento, investimento total, demonstrativo de resultados, e índices de viabilidade.

Visto isso, concluiu-se que este plano de negócio atingiu o objetivo geral do trabalho, e através dos índices econômicos calculados é possível perceber que existe uma viabilidade de implementação do negócio proposto.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- CAHILL, D. J. When to use Qualitative Methods: how about at the midpoint? **Marketing News**, Chicago, IL, v.32, n.1, jan. 1998.
- CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR. 2015 p. 75
- DORNELAS, José. **Plano de Negócios: Seu Guia Definitivo - Passo a Passo para Você Planejar e Criar um Negócio de Sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, 2002.
- FURASTÉ, Pedro A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico Elaboração e Formatação**. 14° ed. Porto Alegre: 2008.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRACIE, Reila. **Carlos Gracie: O Criador De Uma Dinastia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- História do surf**. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/nas-ondas-de-santos-copacabana-ipanema-historia-do-surfe-no-brasil-14894253>>. Acesso em 22/09/2016.
- Negocio-Applicacao-Design-Thinking.pdf acesso 27/10/16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/159042/337372.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso 26/10/16.
- KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Guia Prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- Mercado do Surf**. Disponível em: <<http://almasurf.com.br/news.php?id=3481>>. Acesso em 15/09/2016.
- Ministério do Esporte, **A prática de esporte no Brasil**. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>. Acesso em: 20/09/2017.
- OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3. ed. Paris, OECD Publishing, 2005.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology** – HEC de l'Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, **Estratégia Competitiva**. Elsevier Editora Ltda, 1985.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília: Núcleo de Comunicação Sebrae, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo Planos de Empreendimentos: Negócios Lucrativos, Ações Sociais e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEBRAE. **Entenda o que é uma Eireli**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-uma-eireli,4fe2be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 10/11/2016

SEBRAE. **Importância de elaborar um planejamento estratégico de negócio**. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/qual-e-a-importancia-da-elaboracao-de-um-planejamento-estrategico-de-negocios/>. Acesso em: 25/09/2017.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. **Business model innovation through trial-and-error learning**. Long Range Planning, v. 43, p. 383-407, 2010.

TEECE, D. J. **Business models, business strategy and innovation**. Long Range Planning, v. 43, p. 172-194, 2010.

Tráfego na Internet. Disponível em: <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/ip-ngn-ip-next-generation-network/white_paper_c11-481360.pdf> Acesso em 15/09/2016.

Unicamp, **Benefícios do esporte para a saúde do cérebro**. Disponível em: http://www.unicamp.br/unicamp_hoje/jornalPDF/ju351pag11.pdf. Acesso em: 22/09/2017.

WORLD BANK GROUP. **Doing Business**. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>. Acesso 03/11/2017.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model: recent developments and future research**. Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A – Perguntas abertas do grupo focal para análise dos perfis e preferências dos clientes.

- 1) Vocês seguem alguma página online ou site que publique conteúdo referente ao surf?
- 2) Que tipo de conteúdo é de maior interesse?
- 3) O que vocês acrescentariam/retirariam nessas páginas/sites?
- 4) Alguém já assistiu algum vídeo instrutivo de como executar manobras?
- 5) O que vocês acham de vídeo aulas de surf?
- 6) Que tipo de informação não pode faltar nas vídeo aulas?
- 7) Vocês pagariam para ter acesso a vídeo aulas que ajudariam na evolução do seu surf? Se sim, quanto?

ANEXO A - Tabela do Simples Nacional (Serviços).

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%