

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

ÁTILA CORDEIRO DE ARAUJO

Dinno®
Plano de Negócio

Belo Horizonte

2020

Átila Cordeiro de Araujo

Dinno®

Plano de Negócio

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios (Pós-Graduação Lato Sensu) CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora em 22 de Fevereiro de 2021.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa.

Belo Horizonte

2020

Ficha catalográfica

A663d Araujo, Átila Cordeiro de.
2020 Dinno® [manuscrito]: plano de negócio / Átila Cordeiro de
Araujo. – 2020.
89 f. ; il.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de
Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Barbosa, Francisco Vidal. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ÁTILA CORDEIRO DE ARAUJO**, matrícula nº **2018751276**. No dia 22/02/2021 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Dinno: Plano de Negócio**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO


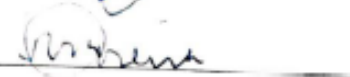
NÃO APROVADO

93 pontos (**NOVENTA E TRÊS**) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 22/02/2021.

Prof. Francisco Vidal Barbosa
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. Rafael Mizerani Couto Moreira

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, por sempre ter incentivado a busca pelo conhecimento.

À minha mãe, pelo apoio, mesmo frente às suas batalhas internas de cada dia.

Ao meu irmão, por contribuir para uma rotina mais leve.

À minha parceira de quase uma vida, por ter estado ao meu lado até aqui.

Ao professor Francisco Vidal Barbosa, pela disponibilidade e direcionamento.

À Universidade, por trazer luz à regressão negacionista e obscura de 2020.

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma
coisa e esperar resultados diferentes.”

Albert Einstein

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

“Um dia, quando olhar para trás, os anos de luta
lhe parecerão os mais bonitos”

Sigmund Freud

RESUMO

A tecnologia e a sua presença na vida cotidiana transformaram as relações e o processo de consumo em todo o globo. Com isso, aquilo que antes era estritamente físico deu lugar a processos alternados de compra *online/offline*. Algo possibilitado pela mobilidade e conexão proporcionadas pela internet móvel e *devices* conectados.

Atentas a esse comportamento *Omnichannel*, empresas dos mais variados segmentos buscam se adaptar a fim de se manterem competitivas. Contudo, mesmo frente a essas transformações, o segmento mercadológico dos postos de combustíveis Bandeira Branca (multi bandeira) tem ficado para trás na corrida tecnológica para a fidelização e conquista de novos clientes, se comparado ao segmento dos postos de combustíveis embandeirados.

Logo, ao se compreender algumas das peculiaridades e o potencial dos postos Bandeira Branca no país, um segmento mercadológico que corresponde a cerca de 44% do total de estabelecimentos de revenda varejista de combustíveis no Brasil (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, 2019), é que este trabalho se justifica.

Dessa maneira, nas próximas páginas, o leitor poderá encontrar o plano de negócios da *startup* Dinno®, plataforma focada no relacionamento entre postos Bandeira Branca e seus clientes.

Palavras Chaves: postos de combustíveis, Bandeira Branca (multi bandeira), Bandeira Colorida, experiência *omnichannel*, *e-commerce*, *e-marketplace*, inovação, *startup*, empreendedorismo e plano de negócio.

ABSTRACT

Technology and its presence in our lives have transformed relationships and the consumption process across the globe. With that, what was previously strictly physical, gave way to alternate online/offline purchasing processes. What was possible by the mobility and connection provided by the mobile internet and connected smartphones.

Aware of this *Omnichannel* behavior, companies in the most varied segments seek to adapt in order to remain competitive. However, even in the face of these transformations, the segment of Gas Stations with no brands (called in Brazil as “*Bandeira Branca*”) has lagged behind in the technological race for customer loyalty and conquest of new customers, compared to the other Gas Stations segments (known by their brands).

Therefore, by understanding some of the peculiarities and potential of the Gas Stations with no Brand in the country, a market segment that corresponds to about 44% (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, 2019) of the total of Gas Stations of this type, this work is justified.

Then, in the next pages, the reader can find the business plan of the startup Dinno®, a platform focused on relationships between Gas Stations known as “*Bandeira Branca*” and their customers.

Keywords: gas stations, “*Bandeira Branca*” (no brand/multi brand gas stations), “*Bandeira Colorida*” (Branded Gas Stations), *omnichannel* experience, e-commerce, e-marketplace, innovation, startup, entrepreneurship and business plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: tabela Prototipagem: Cálculo de folha de pagamento	69
Figura 2: tabela MVP	70
Figura 3: tabela Produto	71
Figura 4: tabela Simulação de Investimentos	73
Figura 5: tabela Simulação de Custos Operacionais (fase MVP)	74
Figura 6: tabela Fluxo de Caixa	75
Figura 7: tabela Análise de Sensibilidade	77
Figura 8: tabela Análise de Cenários	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações
ANL - Analista
ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
APP - Aplicativo Móvel/Aplicações Móveis
BC - Banco Central
B2B - *Business to Business*
B2C - *Business to Clients*
CAC - Custo de Aquisição de Cliente
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CCC - Comportamento em Canais Cruzados
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNH - Carteira Nacional de Habilitação
CO - Centro Oeste
COPOM - Comitê de Política Monetária
CPC - Custo Por Clique
CPL - Custo Por *Lead*
CPV - Custo Por Visualização
CTR - *Click Through Rate*
EIRELI - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPE - Empresa de Pesquisa Energética
EUA - Estados Unidos da América
FGV – Fundação Getúlio Vargas
GNV - Gás Natural Veicular
GPS - *Global Positioning System*
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoT - *Internet of Things*
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
KPI - *Key Performance Indicator*
MQL - *Marketing Qualified Lead*
MVP - *Minimum Viable Product*

NE - Nordeste

PIB - Produto Interno Bruto

ROI - *Return Of Investment*

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SE - Sudeste

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SQL - *Sales Qualified Lead*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TI - Tecnologia da Informação

TL – Taxa de Lucratividade

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

TIR – Taxa Interna de Retorno

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e contextualização	13
1.2 Problematização	15
1.2.1 Questão de pesquisa.....	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo geral	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 Estrutura do Trabalho	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Postos de Combustíveis	21
2.1.1 Postos Bandeira Branca (multi bandeira).....	23
2.1.2 Postos Bandeira Colorida (Embandeirados).....	23
2.2 Mercado Digital	24
2.2.1 Comportamento em Canais Cruzados (CCC) e Experiência <i>Omnichannel</i>	24
2.2.2 <i>E-commerce</i>	26
2.2.3 <i>E-Marketplace</i>	28
2.2.4 <i>Social Commerce</i>	29
2.3 Inovação	30
2.4 Startups	33
2.5 Empreendedorismo	34
2.6 Plano de Negócio	36
3. METODOLOGIA	39
3.1 Análise de Setor	39
3.1.1 Ambiente Econômico	40
3.1.1.1 Combustíveis e Indústria Automobilística	40

3.1.1.2 Indicadores macroeconômicos	41
3.1.2 Ambiente Político e Regulador/Legal	42
3.1.3 Ambiente Social	43
3.1.4 Ambiente Tecnológico: tecnologia, meio ambiente e sustentabilidade.....	44
3.2 Pesquisa	45
3.2.1 Tipo de pesquisa	45
3.3 Técnica de pesquisa	46
3.4 Resultados de pesquisa.....	46
4. ANÁLISE DE DADOS.....	49
4.1 Qualitativa: Análise de Conteúdo.....	49
4.2 Quantitativa: Pesquisa (<i>Survey</i>).....	50
5. SOBRE O NEGÓCIO	52
5.1 Plano de Negócio.....	52
5.1.1 Sumário Executivo	52
5.1.2 Setor de atuação.....	53
5.1.3 Descrição da empresa	53
5.1.4 Produtos/Serviços.....	53
5.1.5 Mercado e Competidores (digitais)	55
5.1.6 Os empreendedores e suas experiências profissionais	56
5.1.7 Forma jurídica	57
5.1.8 Fonte de recursos.....	57
5.1.9 Capital social	58
5.1.10 Enquadramento tributário	58
5.1.11 Localização do empreendimento	58
5.2 Plano Estratégico (Análise Estratégica)	59
5.2.1 Matriz SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>).....	59
5.2.2 Missão.....	60

5.2.3 Visão.....	60
5.2.4 Valores.....	60
5.3 Plano de <i>Marketing</i> Digital (<i>Marketing</i> e Vendas).....	61
5.3.1 Pessoas.....	61
5.3.2 Posicionamento.....	62
5.3.3 Produto	62
5.3.4 Preço	63
5.3.5 Praça	63
5.3.6 Promoção	64
5.3.7 Processos	65
5.3.8 Performance.....	67
5.4 Plano de Recursos Humanos	68
5.5 Plano Financeiro	72
5.5.1 Aspectos Financeiros (investimentos, custos operacionais e vendas estimadas).....	72
5.5.2 TMA (Taxa Mínima de Atratividade)	75
5.5.3 Fluxo de Caixa.....	75
5.5.4 TIR (Taxa Interna de Retorno)	76
5.5.5 VPL (Valor Presente Líquido).....	76
5.5.6 TL (Taxa de Lucratividade).....	76
5.5.7 <i>Payback</i>	76
5.5.8 Análise de Sensibilidade.....	77
5.6 Análise de Cenários	77
6. CONCLUSÃO.....	79
REFERÊNCIAS	80

1. INTRODUÇÃO

Bytes, gigabytes, alta velocidade, geolocalização, devices de alta performance, digitalização de processos físicos, vendas online e startups.

Com o advento da *internet*, muitos avanços surgiram somados àqueles ligados à tecnologia em geral. Afinal, a contemporaneidade trouxe à tona uma nova realidade em função da comunhão entre as possibilidades exponenciais da rede mundial de computadores e o avanço tecnológico observado nos já populares *smartphones* e demais dispositivos digitais utilizados por milhões de usuários em todo o mundo.

Nesse universo repleto de *devices* móveis conectados à rede mundial de computadores, os tradicionais hábitos de consumo têm encarado mudanças. Com isso, novas possibilidades de negócio vêm surgindo.

Como resultado, *e-commerces* não são mais os mesmos, *e-marketplaces* se expandem, *social commerces* ganham destaque, novas plataformas digitais surgem e *apps* evoluem como respostas às tentativas de se preencherem lacunas em setores que ainda patinam em tentativas de adaptação ao contexto tecnológico do século XXI.

Nesse novo horizonte digital e de busca pela inovação, estão os postos de combustíveis, mais especificamente os postos denominados como “Bandeira Branca” e que, ao contrário dos postos “Bandeira Colorida”, apresentam soluções tecnológicas menos competitivas que as de seus concorrentes de renome.

De olho nisso, na expansão digital, nas lacunas de produtos/serviços *online* oferecidos pelo mercado de postos de combustíveis Bandeira Branca, e em seus representativos números, é que este trabalho foi desenvolvido.

Nele será apresentado o plano de negócio da *startup* Dinno® (*dinno.mobi*), empresa digital focada na intermediação do relacionamento entre os postos de combustíveis Bandeira Branca parceiros e seus potenciais clientes em todo o Brasil.

1.1 Tema e contextualização

A década era a de 90. E lá, o Brasil começava a deixar para trás a prática de regular o mercado nacional de combustíveis para permitir que os postos pudessem ser implementados de forma livre no mercado varejista, o que veio a ser considerado uma realidade efetiva somente a partir de

2002 (MENEZES BEZERRA SAMPAIO; LUCIANO e MENEZES BEZERRA SAMPAIO; RAQUEL, 2013, p. 580).

De lá para cá, os postos de combustíveis iniciaram o seu processo de abertura pelo país de forma autônoma, por meio do investimento de empresários que buscavam aproveitar as oportunidades de um mercado em expansão para oferecer aos consumidores uma maneira prática e conveniente de manter os seus veículos abastecidos, além, é claro, de explorar financeiramente o cenário que se apresentava naquele momento. Daí, surgiram, com o passar dos anos, os dois segmentos de postos de combustíveis existentes no país atualmente: os “Bandeira Branca” (multi bandeira) e os “Bandeira Colorida”. (MARIA COUTINHO MEDEIROS DE LUNA; PRISCILLA e VANESSA MEIRA; RAISSA, 2013, p. 128).

Hoje, o país possui um mercado constituído por postos proprietários ou ligados às marcas de renome de Distribuidoras que oferecem aos seus clientes um *mix* diverso de produtos/serviços que ampliam seus ganhos para além dos tanques de Etanol, Gasolina, Gás Natural Veicular (GNV) ou outro recurso gerador da energia que movimenta engrenagens de veículos Brasil afora. Logo, esse mesmo mercado passa a ser observado como um espaço para exploração, permitindo, entre tantas outras possibilidades, a criação de soluções para o estreitamento do relacionamento entre os revendedores de combustíveis e seus clientes atuais/potenciais.

Cientes disso, os postos Bandeira Colorida do país - concorrentes diretos dos postos Bandeira Branca - criam suas estratégias de forma contínua e organizada para cativar cada vez mais clientes e ampliar seu *share* de mercado. Não à toa, se aproveitam da desintegração dos pequenos e médios empreendedores do ramo para conquistarem motoristas em um contexto no qual há um grande número de indivíduos conectados à internet, mais de 100.000.000 de veículos espalhados pelo país (IBGE, 2018) e uma desconfiança cultural quanto à origem daquilo que sai das bombas dos estabelecimentos sem a chancela de marcas de renome.

Como resultado, o que se vê é a incorporação de soluções tecnológicas móveis, por parte dos postos Bandeira Colorida, ao processo de compra/consumo de um novo perfil de consumidor: o conectado. Entre elas, estão as aplicações proprietárias de postos de combustíveis de renome com viés tecnológico e *mobile*, como os *apps* “ShellBox” (Shell) e “Abastece Aí” (Postos Ipiranga). Ambos com geolocalização e que permitem a troca de pontos por produtos/serviços oferecidos e/ou a possibilidade de *cashback* (retorno financeiro de parte das compras) através do *smartphone*. Neste último caso, algumas aplicações atuam como carteiras digitais.

Além disso, algumas marcas contam também com ações complementares focadas no relacionamento com seus clientes e associadas a seus *apps*. Entre elas, estão os programas de

fidelização, como o KM de Vantagens (Postos Ipiranga) e o BR Petrobras Premmia, em parceria com a *fintech* AME, das Lojas Americanas/B2W.

Assim, Distribuidoras e postos Bandeira Colorida vinculados a elas reforçam a sua reputação de qualidade e vão de encontro aos novos perfis de consumidores do século XXI através de inovações que ampliam sua vantagem competitiva. Tudo isso, via incorporação de tecnologias e ações como fatores de combate ao grande ativo que mantém de pé pequenos e médios proprietários de postos ou redes de postos Bandeira Branca: o preço tendenciosamente mais baixo.

Se no campo dos postos de combustíveis Bandeira Colorida há esse processo de incorporação de tecnologias e programas de relacionamento em resposta aos novos comportamentos de seus consumidores, na outra ponta da relação de consumo existem os diversos consumidores que são submetidos a preços com variações significativas. Entre esses dois, contudo, existem as lacunas relacionadas aos recursos capazes de viabilizar ao consumidor final meios de garantir a compra de combustíveis com o melhor custo x benefício.

Portanto, é notório o impacto da tecnologia e o uso de plataformas digitais *mobile* como elementos facilitadores de vendas e do relacionamento entre postos Bandeira Colorida e seus clientes. O que lega aos demais postos sem a chancela das marcas das Distribuidoras (postos Bandeira Branca) o atraso digital que pode levá-los à derrocada em um contexto de consumo e relacionamento intermediado por canais digitais.

1.2 Problematização

Se de um lado há os postos de combustíveis Bandeira Branca que competem por preço entre si, ao mesmo tempo em que competem com os postos vinculados às marcas das Distribuidoras com as quais têm contrato (postos Bandeira Colorida). Do outro, estão os clientes condutores de veículos automotores que circulam a lazer ou a trabalho e que buscam meios de identificar o menor preço, a maior comodidade e o combustível mais confiável para encher os seus tanques dentro de suas regiões ou raios de interesse. E entre isso, existe a tecnologia móvel que dá a milhões de usuários o poder de pesquisa e compra por meio de um simples clique.

Porém, na contramão da evolução *tech*, e mesmo correspondendo a quase metade de todo o *market share* do segmento de postos de combustíveis no Brasil (44% do total, segundo a ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, 2019), os denominados postos Bandeira Branca ainda apresentam uma baixa responsividade no quesito soluções tecnológicas e

competitivas para o relacionamento com os seus clientes. Algo que pode ser compreendido pela sua dispersão geográfica, por possuírem gestões independentes e/ou pela falta de uma articulação coesa entre os mesmos. Afinal, esses negócios são geralmente comandados, em sua maioria, por pequenos e médios empresários que não dispõem de toda a governança, *know how*, valor de marca e integração estratégica capaz de uni-los a fim de competirem com as inovações das grandes redes em um mercado como o de abastecimento de combustíveis. Com isso, o risco de perda de presença mercadológica se instala diante dos avanços de concorrentes embandeirados. Além disso, há também a possibilidade de redução do valor percebido por potenciais clientes dos postos Bandeira Branca frente aos produtos/serviços oferecidos pelos seus concorrentes Bandeira Colorida.

Para além, a implementação dessas tecnologias e ações no processo de venda de combustíveis de marca podem vir a diminuir a representatividade dos revendedores/varejistas Bandeira Branca como fiéis da balança no mercado, gerando, inclusive, possíveis impactos nos preços para um consumidor carente de soluções que viabilizem meios de comparação de preços e qualidade dos produtos/serviços ofertados pelos revendedores/varejistas de combustíveis do país.

1.2.1 Questão de pesquisa

E é a partir daqui que se levanta a seguinte problemática: como ampliar, através da tecnologia, a competitividade dos postos Bandeira Branca (multi bandeira) frente às ações digitais dos postos Bandeira Colorida e, ao mesmo tempo, beneficiar os consumidores recorrentes de combustíveis?

1.3 Justificativa

Em se tratando do mercado de combustíveis e de postos revendedores/varejistas no país, não seria novidade para o leitor se deparar com a exposição de números representativos que traduzisse quantitativamente a grandeza desse segmento mercadológico.

Contudo, é inevitável a abordagem vinculada aos indicadores relacionados aos postos de combustíveis, sejam eles Bandeira Branca ou Colorida, uma vez que esses dados são de extrema valia para a compreensão das justificativas por trás da proposta de negócio criada pelo autor deste trabalho. Logo, para se ter noção do potencial desse segmento, foram utilizados dados extraídos do relatório anual da ANP (2019) e outras informações entendidas como parte das argumentações

de base para o projeto. Entre elas, estão aquelas que versam sobre o número de revendedores/varejistas de combustíveis no Brasil.

Segundo a ANP, existiam cerca de 40.544 postos de combustíveis Bandeira Branca e Bandeira Colorida distribuídos de norte a sul do país somente em 2019. Um volume expressivo de estabelecimentos que contribuíram para que o Brasil registrasse, naquele ano, um crescimento de 2,89% nas vendas de combustíveis (Agência Brasil, 2019), fazendo com que a nação alcançasse a marca de 140 bilhões de litros vendidos para uso em diversas finalidades, incluindo aquela associada ao abastecimento de veículos para a mobilidade e transporte de cargas.

Obviamente, desse total de vendas, uma parcela significativa veio da atuação do segmento Bandeira Branca como intermediador da relação das Distribuidoras com os clientes finais. Afinal, esse tipo de estabelecimento correspondia, naquele mesmo ano, a cerca de 17.862 revendedores/varejistas de combustíveis no país. Revendedores esses que, mesmo não possuindo contratos de exclusividade de revenda estabelecidos com grandes Distribuidoras do segmento, como Shell, BR Petrobras, Ipiranga, entre outras (ANP, 2019), possuem relevância significativa em mercados-chave brasileiros. Para se compreender isso de forma mais clara, somente na região Nordeste do Brasil, cerca de 53,2% dos postos de combustíveis eram desse tipo. Ou seja, a taxa de postos Bandeira Branca geridos por pequenos e médios empreendedores do setor era maior do que aquela associada aos revendedores/varejistas com contratos de Distribuidoras de renome naquela região em 2019. E mais: o levantamento realizado pela ANP ainda apontou que a região Centro-Oeste brasileira apresentava 48,1% de seus postos categorizados como Bandeira Branca e que a região Sudeste figurava em terceiro lugar no mercado nacional com 43% do total de postos desse tipo.

Com isso, constata-se que, somente nessas três regiões, estavam concentrados cerca de 78,13% do total de pontos de revenda de combustíveis do tipo Bandeira Branca de todo o país. O que totalizava cerca de 13.955 estabelecimentos que movimentaram milhões de reais por mês nas mais diversas cidades brasileiras inseridas dentro dos raios das localidades indicadas no relatório da agência reguladora do setor.

Observando-se tais dados, então, é possível compreender o potencial mercadológico desse segmento, bem como os desafios que esse mesmo mercado pode enfrentar. Além disso, vislumbra-se também os possíveis impactos que esses estabelecimentos, seus produtos/serviços e preços têm sobre a economia doméstica. Afinal, com tantos postos espalhados por todo o país, não seria novidade que um dos produtos mais populares vendidos por eles pudesse vir a sofrer variações de preços significativas, afetando o orçamento de famílias e trabalhadores.

Em pesquisa divulgada pelo Jornal O Estado de São Paulo (2020), por exemplo, fica evidente o quanto consumidores de produtos/serviços de postos de combustíveis podem perder dinheiro em um ato simples como o de abastecer em qualquer revendedor da cidade de São Paulo. Nesse recorte regionalizado, e utilizado como mais uma das justificativas deste trabalho, os dados apontam que o preço por litro da gasolina na bomba paulistana chegou a apresentar diferença de até 38% entre os postos pesquisados em agosto daquele ano. Algo que, para o proprietário de um modelo de carro popular como o Hyundai HB20, com tanque de 50 litros, poderia vir a corresponder a R\$69,00 de diferença para mais no momento de se encher o tanque em um revendedor de combustíveis em detrimento de outro.

E mais: some a esse cenário, além dos milhares de consumidores comuns que se deslocam diariamente não somente por São Paulo, mas por todo o Brasil, os mais de 1 milhão de pessoas que em 2019 retiravam parte ou todo o seu sustento trabalhando através de plataformas de mobilidade e transporte, tais como Uber, Cabify e 99 (Agência Brasil, 2019), e poderá se apreender o impacto financeiro que uma diferença equivalente àquela observada na capital paulistana pode ter no bolso de qualquer consumidor.

Para se ter uma perspectiva relacionada à provocação acima, quanto ao impacto do consumo de combustíveis sobre o orçamento de motoristas de aplicativo, sugere-se a seguinte análise: ao se estimar que um desses profissionais circule cerca de 25 km a cada hora - durante uma jornada de 8h/dia - é possível observar que ao final de 22 dias úteis prestando o serviço de transporte de pessoas, ele terá percorrido 4.400 km totais. Logo, se esse mesmo motorista possuir um veículo que consome 1 litro de gasolina a cada 10 km percorridos, ele terá consumido cerca de 440 litros desse combustível em um mês - o mesmo que 8.8 tanques de 50 litros de um Hyundai HB20. Dessa maneira, baseado nesses números, é possível concluir que um motorista de aplicativo ao abastecer em postos de combustíveis com o maior índice de variação (38% maior que o preço mais baixo encontrado em SP/SP) poderia vir a desembolsar cerca de R\$607,20 a mais mensalmente, conforme cálculo indicado a seguir: $\{(440 \text{ litros} / 50 \text{ litros}) \times \text{R}\$69,00\} = \text{R}\$607,20/\text{mês}$.

Outra análise também relevante que vale a pena ser registrada como uma das motivações do autor para a exploração desse segmento mercadológico, e que não está diretamente relacionada com a situação hipotética desenhada acima, é aquela relacionada ao gasto médio desse motorista.

Segundo cálculos independentes, a despesa mensal de um motorista de aplicativo com combustível seria de cerca de R\$1.764,40 - baseados na aferição do custo médio/litro (R\$4,01/litro) da gasolina para o estado de São Paulo em agosto de 2020, conforme matéria de Luiz Rantz publicada pelo portal *online* da CNN Business Brasil (2020).

Por fim, outra justificativa que fundamenta os esforços relacionados ao desenvolvimento do plano de negócio da plataforma Dinno® é aquela que está diretamente relacionada aos produtos e soluções digitais que se entrelaçam com a vida de milhões no Brasil e no mundo. Afinal, segundo estudo realizado pela FGV-SP (2019), e divulgado no primeiro semestre de 2020, vive-se atualmente em um contexto no qual há cerca de dois dispositivos digitais por habitante somente no Brasil, entre *smartphones*, *notebooks*, computadores ou *tablets* em utilização.

Agora, quando se analisam os dados relacionados estritamente à quantidade de telefones inteligentes, encontra-se um indicador expressivo que corresponde a 234 milhões de unidades desse tipo de aparelho ativo nas mãos de brasileiros de todas as idades e classes sociais.

Além disso, outro destaque do mundo digital é o número desses aparelhos móveis conectados à *internet*. Conforme matéria do portal de notícias R7, existiam cerca de 154 milhões de aparelhos inteligentes conectados a uma rede 4G no país em 2020 (R7 Notícias, 2020).

Logo, ao se analisar tal contexto, os dados e informações expostos até aqui, nota-se que os números por si só já justificariam as motivações do autor deste trabalho quanto à opção de um projeto digital direcionado ao segmento de postos de combustíveis, mais especificamente, relacionado à ramificação dos postos denominados Bandeira Branca e seus empreendedores, como uma forma de viabilizar maneiras de potencializar a captação de clientes por parte desses estabelecimentos e ampliar a sua competitividade frente às ações dos postos Bandeira Colorida. Contudo, mais que oferecer soluções aos empreendedores proprietários de revendas de combustíveis, este trabalho visa também oferecer recursos capazes de viabilizar a criação de uma plataforma que entregue o melhor preço e qualidade em combustíveis aos consumidores finais.

Portanto, é a partir da análise de todos esses fatores que se defende a entrega de uma proposta capaz de preencher uma lacuna mercadológica ainda pouco explorada, com poucos *players* (concorrentes) e que, em sua maioria, ainda avançam por meio de projetos incipientes e inespecíficos no segmento de postos de combustíveis Bandeira Branca.

1.4 Objetivos

Para este trabalho, propõem-se o desenvolvimento do plano de negócio da plataforma digital Dinno®, conforme os seguintes objetivos descritos.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade de negócio para desenvolvimento de plataforma de relacionamento e vendas digitais entre postos de combustíveis Bandeira Branca e seus potenciais clientes.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analisar o mercado de postos de combustíveis;
2. Identificar perfil de público consumidor final e tendências comportamentais multicanal (*online/offline*);
3. Identificar modelos digitais de negócios varejistas;
4. Definir plano de recursos humanos;
5. Definir plano financeiro;
6. Analisar a viabilidade financeira do negócio.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado a partir de adaptações naquilo que (DORNELAS, 2008, *apud* LEGITTIMO; ANDREA, 2013, p. 28) delimita como escopo ideal para um plano de negócio, e que consiste, segundo o autor, aos seguintes pontos nevrálgicos: Sumário Executivo; Descrição da Empresa; Produtos e Serviços; Mercado e competidores; *Marketing* e vendas; Análise estratégica e Plano financeiro.

Vale ressaltar que os itens “Análise Estratégica” (Plano Estratégico), bem como “*Marketing* e Vendas” (Plano de *Marketing*) mencionados pelo autor serão tratados neste projeto dentro dos subitens 5.2 e 5.3, respectivamente.

Portanto, além dos itens citados acima, e ordenados conforme lógica delimitada pelo autor e por referências extraídas de trabalhos desenvolvidos pelo SEBRAE (2013), o leitor encontrará nas próximas páginas a seguinte estrutura: Referencial teórico; Metodologia, incluindo Análise Setorial, e Plano de Negócio.

Este último, subdividido em: Plano Estratégico; Plano de *Marketing*; Plano de Recursos Humanos e Plano Financeiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Baseado nas diretrizes que guiam o desenvolvimento deste trabalho, e como forma de se compreender o objeto de pesquisa com maior propriedade e profundidade, bem como o contexto no qual o mesmo está inserido, foram levantadas informações de base teórica que iluminam o leitor quanto à temática principal.

A seguir, é possível identificar definições que podem corroborar para a apreensão dos elementos por trás da proposta de negócio apresentada.

2.1 Postos de Combustíveis

Em 1859, Edwin L. Drake marcava o início de uma relação mais estreita do homem com o petróleo e, conseqüentemente, com os seus demais subprodutos. Naquele momento, após realizar a perfuração do primeiro poço de petróleo na Pensilvânia, nos Estados Unidos, ele dava início a uma revolução que culminaria mais tarde no sistema de abastecimento que conhecemos hoje: o dos postos de combustíveis (RIBEIRO NETO, 2001, *apud* DANIEL DOS SANTOS PINHEIRO; OSVALDO e RÉGIO BRAMBILLA; FLÁVIO, 2017, p. 1270). Da perfuração ao final daquele século e o início do seguinte, algumas décadas se passaram até que as primeiras bombas de gasolina começassem a tomar o seu lugar nas calçadas dos EUA.

Com a expansão do mercado no país Norte Americano, o processo de estabelecimento do varejo de combustíveis provenientes de petróleo começou a se consolidar ao redor do mundo. No Brasil, ele se deu a partir de uma expansão que se iniciou na primeira metade do século XX (RIBEIRO NETO, 2001, *apud* DANIEL DOS SANTOS PINHEIRO; OSVALDO e RÉGIO BRAMBILLA; FLÁVIO, 2017, p. 1270). Segundo Ribeiro Neto (2001): o país começou a sua participação na era do petróleo em 1912, quando instalou-se por aqui a primeira companhia de importação e distribuição de combustíveis. Foi nessa época que a comercialização iniciou o seu processo efetivo de ampliação por meio da venda de gasolina em tambores e funis, em um modelo bem diferente do já adotado nos Estados Unidos.

Ainda, segundo Bittencourt (2012) e Cotta (2010), a ampliação local teve como marco o ano de 1934, como pode-se apreender a partir do trecho destacado abaixo:

A primeira destilaria brasileira foi fundada em 1934, na cidade de Uruguaiana, no Rio Grande do Sul, possibilitando assim a primeira Refinaria de Petróleo do Brasil, em 1937.

Em função da demanda e da necessidade de uma qualidade maior no atendimento, bem como o aparecimento da concorrência, a atividade foi ampliando-se, dando origem aos postos de combustíveis (BITTENCOURT, 2012, COTTA; DALTO, 2010, *apud* DANIEL DOS SANTOS PINHEIRO; OSVALDO e RÉGIO BRAMBILLA; FLÁVIO, 2017, p. 1270).

Contudo, é preciso compreender que o processo de constituição e expansão dos postos de Combustíveis como se conhece hoje no país foi estabelecido historicamente e primeiramente por meio da incorporação da oferta de combustíveis via gestão governamental (controle do estado) e, mais tarde, viabilizado pela abertura do mercado para investidores estrangeiros via adoção de políticas neoliberais incorporadas naquele período. Afinal, na primeira fase, antes de 2002, quando o mercado possuía intervenção estatal efetiva, as Distribuidoras - empresas responsáveis por realizar o abastecimento dos pontos de revenda de combustíveis no Brasil, intermediando a relação com as Refinarias - buscavam aqui a potencialidade que um mercado incipiente poderia oferecer, mesmo sob rígidas regras de controle estatal (MARIA COUTINHO MEDEIROS DE LUNA; PRISCILLA e VANESSA MEIRA; RAISSA, 2013, p. 128).

Nesse período, o sistema de distribuição e revenda constituído no país já determinava como regra limitações quanto à atuação dos atores da indústria petrolífera que se consolidava. Entre elas, estava aquela que vigora até os dias atuais, impossibilitando empresas distribuidoras de serem proprietárias de postos de combustíveis no Brasil. A justificativa estaria atrelada à criação de um espaço para revenda de produtos e subprodutos provenientes do petróleo via uma estratégia competitiva capaz de reduzir os preços na ponta. Ou seja, para os consumidores finais.

Conseqüentemente, em resposta às restrições impostas pelo governo, surgiu como estratégia competitiva das Distribuidoras a busca por parcerias com postos de combustíveis de terceiros. Para isso, proprietários de postos ou de redes de postos de combustíveis sem marca eram submetidos a contratos de exclusividade de compra dos combustíveis das distribuidoras. E essas, lhes ofereciam, em contrapartida, apoio em gestão, comunicação, *marketing* e o direito de uso da marca como promessa de mais vendas aos aderentes (MARIA COUTINHO MEDEIROS DE LUNA; PRISCILLA e VANESSA MEIRA; RAISSA, 2013, p. 129). Assim, Distribuidoras nacionais e internacionais avançaram pelo Brasil através de acordos de revenda exclusivos estabelecidos com pequenos e médios empreendedores da época.

Hoje, como resultado, o país conta com dois tipos de postos de combustíveis em função da restrição delimitada pelo governo àquela época, sendo eles: os postos de combustíveis Bandeira Branca (multi bandeira) e os postos de combustíveis Bandeira Colorida (Embandeirados).

2.1.1 Postos Bandeira Branca (multi bandeira)

Como definido por Silva Pinto (2008), os postos de combustíveis no Brasil podem ser segmentados em dois, sendo o primeiro deles o posto Bandeira Branca, caracterizado conforme o trecho explicativo a seguir:

Os postos Bandeira Branca são aqueles que não mantêm contrato de exclusividade com nenhuma bandeira, o que os permite fazer a compra de combustíveis e lubrificantes de qualquer distribuidora inserida no mercado [...]. (PINTO; SILVA, 2008, *apud* DANIEL DOS SANTOS PINHEIRO; OSVALDO e RÉGIO BRAMBILLA; FLÁVIO, 2017, p. 1270).

Ou seja, os postos Bandeira Branca são aqueles estabelecimentos de abastecimento em que não há vínculo entre a marca de uma Distribuidora de combustíveis específica e o respectivo posto que revende seus produtos. Logo, os combustíveis podem ser provenientes de qualquer marca de Distribuidora regulamentada pela ANP.

Ainda, segundo Silva Pinto (2018), os postos de combustíveis Bandeira Branca (multi bandeira), são aqueles com o maior poder de negociação no mercado. Eles atuam como balizadores de preços em função da sua liberdade de escolha por fornecedores com as melhores condições de oferta que, em consequência, tendem a ser repassadas ao cliente final que abastece na bomba.

2.1.2 Postos Bandeira Colorida (Embandeirados)

Diferentemente dos postos Bandeira Branca, os postos Bandeira Colorida (Embandeirados) são aqueles limitados às cláusulas de exclusividade contratuais que determinam regras relacionadas ao fornecedor do combustível que será adquirido para revenda, como define Silva Pinto a seguir:

Os postos embandeirados mantêm contrato de exclusividade com uma distribuidora, definido no contrato regras [...] Competem [a eles] vender somente produtos da marca distribuidora, com preços estabelecidos, dentre mais regras a serem seguidas pelo posto embandeirado [...] (PINTO; SILVA, 2008, *apud* DANIEL DOS SANTOS PINHEIRO; OSVALDO e RÉGIO BRAMBILLA; FLÁVIO, 2017, p. 1270).

Fruto de uma estratégia competitiva estabelecida ainda nas primeiras décadas do século XX, esses Postos ou Redes de Postos recebem em contrapartida todo o apoio que a marca da respectiva Distribuidora que representam pode lhes oferecer (MARIA COUTINHO MEDEIROS DE LUNA; PRISCILLA e VANESSA MEIRA; RAISSA, 2013, p. 129).

Com isso, tais estabelecimentos tendem a ofertar preços mais elevados em função do valor agregado pela marca que chancela o estabelecimento junto aos clientes atuais e potenciais.

2.2 Mercado Digital

A tecnologia é um elemento cada vez mais presente no cotidiano. Diante disso, não seria de se espantar que novas oportunidades de negócios surgissem como óbvio resultado da máxima que se vale da soma voluptuosa de indivíduos conectados e propensos às facilidades proporcionadas pela virtualidade, remotabilidade e mobilidade dos *gadgets* digitais.

Ao se pensar nisso, é que são apresentados a seguir os pontos nevrálgicos ligados ao mercado digital e que ajudam a trazer à tona um pouco mais do contexto no qual os postos de combustíveis, objeto deste trabalho, estão inseridos.

2.2.1 Comportamento em Canais Cruzados (CCC) e Experiência *Omnichannel*

Com cerca de 2 (dois) dispositivos digitais por indivíduo somente no Brasil FGV-SP (2019), era de se esperar que um mercado paralelo ao tradicionalmente físico viria a se consolidar em função dos novos hábitos de consumo intermediados pelo ambiente digital. O que, conseqüentemente, viria a gerar desdobramentos e hibridações em processos varejistas.

Gensler, Verhoef & Böhm (2012), citados em artigo por Rafael Barreiros Porto e Sionara Ioco Okada, definem esse novo formato de consumo vivenciado pelos indivíduos do século XXI como Comportamento em Canais Cruzados (CCC) - o que corresponde, exatamente, ao trânsito pelo qual esses indivíduos, como consumidores, realizam entre canais de varejo *online* e *offline* durante um determinado processo de compra. O que vale ressaltar é que o Comportamento em Canais Cruzados tem como motriz o processo de pesquisa, análise e comparação de produtos/serviços e preços, definido por Oliveira-Castro, Dias Faria & Coelho (2002) como “comportamento precorrente”, ainda conforme aquilo que pode ser observado em artigo de Rafael Barreiros Porto e Sionara Ioco Okada.

Segundo esse conceito, há na grande maioria das vezes uma tendência comportamental individual que precede a compra. Logo, seguindo essa lógica, o consumidor, antes da aquisição/contratação de algo, tende a buscar formas de realizar as suas aquisições através da escolha de meios e métodos capazes de oferecer maneiras de se encontrar as melhores condições de preço e qualidade, a fim de reduzir possíveis desgastes, sejam eles financeiros, de tempo ou outros. No trecho indicado abaixo, observa-se que esse comportamento é auxiliar e não fundamental. Contudo, o comportamento precorrente sempre potencializa as chances de se alcançar o sucesso na aquisição de um determinado bem/serviço com as melhores condições do mercado (custo x benefício).

Através do trecho a seguir, pode-se inferir ainda, por meio da fala do Oliveira-Castro & Campos (2004) e Pohl & Oliveira-Castro (2008) que todo comportamento precorrente tende a culminar em um comportamento corrente - aquele que é o ato de consumo/compra em si.

Em uma cadeia comportamental, a busca simultânea por informações acerca de produtos, a comparação de produtos/preços e a interação com o varejista/fabricante podem ser considerados como comportamentos precorrentes auxiliares não requeridos pela situação de compra [...] já que o consumidor pode, em princípio, comprar (comportamento corrente) sem nenhuma busca de informação (comportamento precorrente), comprar sem comparar produtos/preços (comportamento precorrente) e não interagir com o varejista/fabricante (comportamento precorrente), em um dado processo de compra. Contudo, é pouco provável que as compras ocorram sem que o consumidor tenha executado sequer um desses comportamentos precorrentes (OLIVEIRA-CASTRO & CAMPOS; 2004, POHL & OLIVEIRA-CASTRO, 2008, *apud* BARREIROS PORTO; RAFAEL e OKADA; SIONARA IOCO, 2018, p. 445).

Ao se compreender tal conceito, percebe-se que o comportamento precorrente fundamenta o Comportamento em Canais Cruzados (CCC), viabilizado pela busca do aumento na performance do processo de compra dos consumidores. Surge assim, a justificativa para o uso de ferramentas e métodos de pesquisa multicanal para a comparação e aquisição de produtos/serviços com o intuito de mitigar perdas e satisfazer cada consumidor em sua mais íntima experiência.

Para além, Kamel e Kay (2011) sugerem que esse comportamento multicanal, fundamentado em hábitos precorrentes, somente se torna uma experiência *Omnichannel* - tendência varejista de convergência entre canais de relacionamento e vendas empresarial SEBRAE (2017) - quando ele proporciona uma experiência que se adequa ao Comportamento em Canais Cruzados (CCC), criando uma experiência capaz de atender o potencial cliente “como”, “quando” e “onde” ele

desejar. Inclusive, quando ele não quiser mais determinado produto/serviço e optar pela devolução ou cancelamento do mesmo.

Portanto, nesse contexto de consumo híbrido, nota-se que além de se oferecer multiplataformas de pesquisa, comparação e compra, há a necessidade de se estar disponível em uma estratégia integrada entre meios físicos e digitais a fim de viabilizar a construção de uma experiência *Omnichannel* fundamentada no comportamento precorrente naturalmente associado ao processo de compra, seja ele virtual, não virtual ou misto.

Por isso, *e-commerces*, *e-marketplaces*, aplicações *mobile* e outros canais devem se ater à tendência de oferecer soluções adequadas às atuais lógicas comportamentais.

2.2.2 E-commerce

Se há décadas atrás a possibilidade de se conectar e realizar pedidos remotos ou consolidar transações financeiras com outrem se mostravam limitadas ao aspecto físico da matéria, hoje, com um telefone ou outro dispositivo conectado à internet, qualquer indivíduo tende a ser capaz de executar ações diversas, incluindo aqui a de consumo. E, por essa razão, plataformas e canais de venda como os *e-commerces* permanecem em constante evolução.

Frutos de um processo que data do final de 1990 (ALGHAMDI, 2011, *apud* ALRUBAIEE; LAITH, ALSHAIBI; HAMEED e AL-BAYATI; YASIR, 2012, p. 24), e resultante da expansão significativa da tecnologia pelo mundo, esse modelo de negócio surgiu como solução para empresas em busca de uma adequação - diga-se de passagem, sem volta - que viria a se consolidar décadas mais tarde, com o crescimento do número de usuários conectados à rede mundial de computadores.

Segundo Hoffman & Novak (2000), em artigo de Laith Alrubaiee, Hameed Alshaibi e Yasir Al-bayati, o *e-commerce* pode ser definido como: “*An Internet technology that provides the capability to buy and sell online, including market creation, ordering, supply chain management, and transfers through opening protocol.*” Ou seja, esse modelo de negócio pode ser entendido como uma tecnologia, que no contexto atual, muitas vezes, faz uso de plataformas *online* capazes de intermediar, primariamente, a relação de compra/venda de produtos/serviços via um sistema digital, que se desdobra, antes e depois, em ações complementares que passam pela gestão da cadeia de suprimentos, pedidos, entre outras atividades relacionadas, dando as características para a constituição daquilo que se compreende como comércio eletrônico na atualidade.

Para além, vale ressaltar que os *e-commerces*, mais que respostas ao contexto de transição e introdução de novas tecnologias da época, buscavam aproveitar todo o potencial que a internet vislumbrava para um mercado ávido pela eficiência em vendas. O que se pode inferir a partir das palavras de Carrol (2008), citado em artigo de Rafael Anaya-Sánchez, Juan Marcos Castro-Bonaño e Eloy González-Badía, conforme trecho a seguir: “*The e-commerce initially focused on maximizing the efficiency of search strategies, one-click buying, and virtual catalogs, etc.*”.

Logo, plataformas e *websites* unidirecionais que intermediam a relação entre compradores e vendedores, via interfaces digitais tidas como estratégia para a maximização de vendas de uma determinada empresa, são representações efetivas de canais digitalizados nos quais o processo de compra, venda ou troca de produtos, serviços e/ou informações podem ser executados. Por isso, são entendidas como *e-commerces* (TURBAN, 2010, *apud* ALRUBAIEE; LAITH, ALSHAIBI; HAMEED e AL-BAYATI; YASIR, 2012, p. 24).

Ao compreender as características fundamentais desse modelo de negócio, viabilizado pela evolução tecnológica, e a forma com a qual ele se materializa para oferecer aos potenciais atores do processo (compradores e vendedores) meios de conclusão da operação, nota-se o potencial existente na lógica do comércio digital e seus benefícios. Entre eles, estão aqueles obviamente relacionados à redução dos custos gerais de toda a operação comercial estabelecida, desde a oferta de preços mais baixos, passando pela diversificação oferecida de produtos e serviços ou pela redução da necessidade de espaço físico para comercialização; além do fator agilidade na conclusão de todo o processo de compra (STANDING, 2001, *apud* ALRUBAIEE; LAITH, ALSHAIBI; HAMEED e AL-BAYATI; YASIR, 2012, p. 24).

Portanto, mais que um canal viabilizado pela tecnologia e uma resposta à mudança iniciada em 1990, os *e-commerces* podem ser compreendidos como um modelo fruto da resposta de empresas proprietárias de operações *offline* à evolução tecnológica advinda da *internet*. Dessa forma, são modelos materializados por canais digitais criados por empresas que detêm o controle de toda a operação oriunda desse formato de negócio. Empresas essas responsáveis pela gestão, tanto do canal, quanto da logística por trás da atividade *online*, e que iniciaram a constituição daquilo que viria a ser entendido como comércio eletrônico. Um comércio que continua em expansão e adaptação contínua.

2.2.3 E-Marketplace

Complementação dos *e-commerces*, os *e-marketplaces* são uma evolução desse último modelo, pois mais que canais de compras/vendas *online* relacionados única e exclusivamente a uma empresa comerciante, eles podem ser entendidos como “*malls* digitais” por permitirem a criação de operações de compra/venda de produtos de terceiros em função de seu modelo de negócio e plataformas digitais.

Segundo Rao (2007), em artigo de Laith Alrubaiee, Hameed Alshaibi e Yasir Al-bayati, “*e-marketplaces provide an electronic method to facilitate transactions between buyers and sellers that potentially provide support for all of the steps in the entire order fulfillment process*”. Em livre tradução, apreende-se que o modelo de negócio dos *e-marketplaces* se vale, exatamente, do uso da dinâmica da oferta de meios que facilitem transações/relações entre compradores e vendedores, incluindo aqui o apoio aos revendedores/varejistas em todas as etapas do processo de venda de seus produtos/serviços sem que esses necessitem de uma plataforma proprietária digital para efetivar suas operações *online*.

Afinal, o modelo de negócio, assim como o dos *e-commerces*, se materializa através de espaços virtuais em uma rede eletrônica/digital (MALONE; YATES & BENJAMIN, 1987, *apud* ALRUBAIEE; LAITH, ALSHAIBI; HAMEED e AL-BAYATI; YASIR, 2012, p. 24). Ou seja, ele se apresenta em formato de plataformas com interfaces *online* pelas quais a operação de compra/venda de produtos/serviços pode ser iniciada e/ou finalizada.

Por meio desse modelo, os compradores encontram uma espécie de mercado livre que viabiliza a realização de pesquisas, comparações e compra de diversos produtos/serviços de revendedores/varejistas terceiros e distintos de maneira remota. Ao passo que esse modelo também viabiliza aos mesmos revendedores/varejistas o uso de suas plataformas digitais (*e-marketplaces*) como canais de vendas digitais a consumidores em estágios de comportamento precorrente ou corrente.

Neste ambiente digital, pautado em um modelo de apoio a quem compra e a quem vende, os atores do processo de compra/venda podem se encontrar a fim de estabelecerem relações comercialmente interessantes em termos de custo x benefício.

Logo, tanto comprador quanto revendedor/varejista usufruem de um espaço de relação comercial comum que tende a viabilizar a possibilidade de pesquisa, comparação de preços e a venda/compra de produtos/serviços favorecendo, inclusive, o proprietário da plataforma digital que suporta o canal de compra/venda e relacionamento digital.

2.2.4 Social Commerce

Décadas mais tarde, após o início da digitalização do processo de compra viabilizado pelos primeiros ensaios e migrações entre o mundo *offline* e *online*, novos avanços tecnológicos e ferramentas de comunicação surgiram. Com eles, um novo paradigma para o comércio eletrônico também, fruto de conexões interpessoais digitalizadas, do consumo de conteúdos, *likes*, *reviews*, comentários e recomendações oriundas das interações viabilizadas por tecnologias *web 2.0*.

Daí, cunhou-se um dos mais recentes conceitos e modelos vinculados à evolução do comércio eletrônico de produtos/serviços: o atual “*Social Commerce*”. Logo, plataformas digitais que representam esse modelo são entendidas como canais de compra/venda nos quais consumidores e revendedores/varejistas podem estabelecer interações semelhantes àquelas relacionadas às redes sociais (MOLINILLO; SABASTIÁN, LIÉBANA-CABANILLAS; FRANCISCO e ANAYA-SANCHÉZ; RAFAEL, 2017, p.81).

Ainda, segundo Liang e Turban (2011), e Molinillo (2018), os *Social Commerces* comportam duas configurações que os caracterizam como plataformas de comércio social, sendo elas:

[...] Social networks with options to communicate with other customers and advertising and transaction systems (e.g., Facebook, Instagram, etc.); and websites dedicated to sales with e-commerce designs and features, including social tools, such as forums, review and evaluation systems, etc. (e.g., Amazon, AliExpress, and Threadless) [...] (Liang e Turban, 2011; Molinillo, 2018, apud Anaya-Sánchez; Rafael, Marcos Castro-Bonaño; Juan e González-Badía, Eloy, 2018, p. 125).

Ou seja, os *Social Commerces* nada mais são que *e-commerces* reformulados pela incorporação de ferramentas que permitem a interação e contribuição de usuários em plataformas de compra/venda *online*. Neles, usuários atuam de forma colaborativa por meio de interações expressas das mais variadas formas, incluindo aqui, além das citadas acima, avaliações sobre o produto/serviço disponibilizado ou, até, a participação em fóruns de discussão sobre especificidades das ofertas e/ou produtos/serviços disponibilizados nesses canais.

Nesse novo ambiente de consumo interativo, os compradores encontram produtos/serviços buscados e, mais que isso, fazem uso das avaliações e interações com usuários diversos para reduzirem riscos em operações de compra/venda. Dessa forma, via colaboração de terceiros e do próprio usuário desse tipo de canal, outros potenciais consumidores em comportamento precorrente podem consolidar sua decisão de compra com mais propriedade, se beneficiando das características claras que dão forma ao funcionamento dos *Social Commerces*.

Portanto, não são somente os consumidores em potencial que encontram nessas plataformas meios de mitigar perdas e usufruir de vantagens, pois empresas e negócios de pequeno porte que fazem uso desse modelo de comércio eletrônico também têm como recurso em suas mãos uma base de dados relevante alimentada por usuários - algo que contribui significativamente para se compreender mais sobre o comportamento de consumo e de compra de usuários recorrentes e de potenciais clientes (HAJLI, 2013; DENNISON; BOURDAGE-BRAUN e CHETUPARAMBIL, 2009; CONSTANTINIDES; ROMERO e GOMEZ BORJA, 2008, *apud* ANAYA-SÁNCHEZ; RAFAEL, MARCOS CASTRO-BONAÑO; JUAN e GONZÁLEZ-BADÍA, ELOY, 2018, p. 125). Dessa forma, baseados nas interações estabelecidas por esses usuários com o canal de compra/venda ou entre usuários consumidores da plataforma, é possível se delimitar melhores estratégias para potencializar a performance do negócio digital.

Observa-se, então, que o *Social Commerce* como canal de compra/venda é uma evolução do comércio eletrônico e de seus modelos/plataformas, como os *e-commerces* e os *e-marketplaces*. Afinal, ele é oriundo dos hábitos introduzidos em função da *web 2.0* e seus subprodutos, sendo os mais relevantes deles, as redes sociais e os consequentes hábitos gerados por elas.

Por isso, eles apresentam um modelo que ultrapassa a lógica de compra/venda unidirecional e individual conduzida pelo conceito basal dos *e-commerces* ao mesmo tempo em que introduzem uma camada complementar de informação através das interações com consumidores e revendedores/varejistas presentes em plataformas que fazem uso do modelo *e-marketplace*.

2.3 Inovação

A literatura trata a inovação por diversas perspectivas, sendo uma das principais delas relacionada ao universo da competitividade mercadológica que pode ser o fator crucial para o sucesso, permanência ou derrocada de negócios que não a perseguem continuamente.

Segundo Çakar e Ertürk (2010), uma dessas perspectivas de apreensão do conceito de inovação é aquela que está associada aos fatores geradores de uma vantagem competitiva que “permite a pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional”.

Baseados nesse entendimento, autores reforçam a possibilidade de fragmentação da inovação em dois tipos: a inovação de produto e a de processo. Essas, ainda, podem ser subdivididas em outras

duas ramificações: “inovações radicais” ou “incrementais”, e que dizem respeito ao nível de ruptura causado em produtos ou processos.

No caso das inovações radicais, elas causam quebras significativas que alteram as padronizações já conhecidas e estabelecidas. Com isso, esse tipo de inovação por si só fomenta o desenvolvimento de novos produtos ou processos. Quanto às inovações incrementais, elas podem ser entendidas como aquelas que estão em constante evolução e implementação, baseando-se no aperfeiçoamento de produtos/serviços e processos preexistentes (DAMANPOUR & WISCHNEVSKY, 2006; SAINIO; RITALA & HURMELINNA-LAUKKANEN, 2012; OERLEMANS, KNOBEN & PRETORIUS, 2013, *apud* REGINA NEVES GUIMARÃES; MÁRCIA, FERREIRA DE LARA; FELIPE, OLIVEIRA PEROBA TRINDADE; RAISSA, 2015, p. 113).

Cientes disso, empresas de todos segmentos da economia que são conscientes do conceito de inovação, seus formatos e impactos vêm desenvolvendo soluções que passam, inclusive, pela tecnologia como estratégia, para se destacarem das demais e alcançarem vantagens significativas de competição frente aos seus concorrentes diretos e indiretos no contexto atual.

Logo, ações como as adotadas pelos postos Bandeira Colorida ampliam a vantagem competitiva dos mesmos e vêm de encontro a uma estratégia de negócio pautada no aperfeiçoamento ou implementação tecnológica como observado na fala a seguir:

Do ponto de vista da estratégia competitiva, a tecnologia é muitas vezes vista como uma fonte de competências essenciais, ou seja, um meio para melhorar a qualidade dos produtos de uma empresa e/ou promover a redução do seu custo de produção ou como uma forma de desenvolver, fabricar e lançar novos produtos mais atraentes para os consumidores (MATSUI, 2002; JIMÉNEZ, 2011; MACHUCA, 2011; OKE, 2013, *apud* REGINA NEVES GUIMARÃES; MÁRCIA, FERREIRA DE LARA; FELIPE, OLIVEIRA PEROBA TRINDADE; RAISSA, 2015, p. 111).

Com isso, constata-se que todo o processo evolutivo e contínuo ligado ao universo do comércio eletrônico, suas plataformas (*e-commerces*, *e-marketplaces* e *social commerces*); bem como as consequentes reformatações de comportamentos gerados pelo mercado digital, trouxeram consigo, para o tempo e empresas atuais, pouco ou nada digitais, a necessidade de uma transição rápida em resposta ao Comportamento em Canais Cruzados (CCC) e às experiências *Omnichannel* já construídas por marcas atentas às mudanças. Um resultado que é a constatação relacionada à relevância da inovação em um contexto de hiperconexão e de mudanças velozes já observadas por diversos autores como Castellacci (2008); Gibson & Naquin (2011); Sener &

Saridogan (2011); Calmanovici (2011) e Simonceska (2012), conforme menção em material de Márcia Regina Neves Guimarães, Felipe Ferreira Lara e Raissa Oliveira Peroba Trindade.

Para além, ao se analisar o contexto no qual se encontram os postos Bandeira Branca frente aos concorrentes de renome (Bandeira Colorida), percebe-se que o desenvolvimento de uma ferramenta digital capaz de integrar tais estabelecimentos com os seus potenciais clientes em uma grande rede virtual pode vir a ser uma resposta à necessidade de inovação incremental para se ampliar a vantagem competitiva “interpostos” Bandeira Branca e, obviamente, responder às ações dos postos Bandeira Colorida. Afinal, muitos dos revendedores/varejistas de combustíveis de pequeno e médio porte brasileiros estão em uma corrida pela inovação. Contudo, enfrentam desafios quando o assunto é o gerenciamento de projetos nessa área, como se pode inferir pelas falas de Damanpour & Wischnevsky (2006), a seguir:

Para as organizações que buscam a inovação, a questão crítica é gerenciar o projeto de uma forma oportuna e eficiente, a fim de criar um novo produto, serviço ou tecnologia, ou seja, a inovação é um fim em si mesma, um dos valores fundamentais de sua atividade. (DAMANPOUR & WISCHNEVSKY, 2006, *apud* REGINA NEVES GUIMARÃES; MÁRCIA, FERREIRA DE LARA; FELIPE, OLIVEIRA PEROBA TRINDADE; RAISSA, 2015, p. 113).

Uma realidade apontada pelos autores que traduz a complexidade existente no processo de elaboração de projetos que versam sobre produtos e que possuem o poder de romper de forma radical ou incremental com aquilo que previamente existe. Dessa maneira, por compreender as dificuldades enfrentadas no processo de inovação, Günday, Ulusoy, Kılıç & Alpkan (2011) ainda reforçam o seguinte:

Inovações em produtos ocorrem quando produtos novos ou melhores (ou variações de produtos) estão sendo produzidos e vendidos. Trata-se de um processo complexo e orientado por tecnologias avançadas que tem como consequência a modificação das necessidades dos consumidores, a redução do tempo de ciclo de vida dos produtos e o aumento da competição global (GUNDAY, ULUSOY, KILIÇ & ALPKAN, 2011, *apud* REGINA NEVES GUIMARÃES; MÁRCIA, FERREIRA DE LARA; FELIPE, OLIVEIRA PEROBA TRINDADE; RAISSA, 2015, p. 113).

Por essa e outras razões se torna claro, em muitas situações, a adoção de serviços e/ou a parceria de empresas consideradas já estabelecidas em busca de inovações e evolução rápida em seus produtos/serviços com as já conhecidas *Startups*. Segundo matéria do portal de negócios da CNN

Brasil (2020), e pesquisa realizada pela *100 Open Startups* (2020), as parcerias/negócios estabelecidos entre as empresas com base mais consolidada, denominadas pela matéria como “tradicionais”, e *Startups* tiveram um crescimento de 20 vezes entre 2016 e 2020. Algo que pode-se inferir, exatamente, pela opção de se transformar produtos ou processos de forma ágil e em resposta às transformações que ocorrem com a incorporação de hábitos remotos e *online* nos tempos atuais.

2.4 *Startups*

Criado entre 1996 e 2001, durante a crise das empresas de base digital conhecidas como “ponto-com”, o termo *Startup* carrega consigo hoje mais do que o significado que àquela época o fez ser adotado pelo mercado como promessa de inovação. Afinal, nos últimos anos da década de 90, a palavra que era usada para representar um pequeno grupo de pessoas trabalhando em algo inicial e financeiramente promissor, começou a ser apreendida como algo mais complexo (StartSe, 2016). Para além, de acordo com a Secretaria da Economia Criativa (2011): “*startups* são empresas nascentes, que querem validar, junto ao mercado, sua ideia inovadora de produto ou modelo de negócio inovador.”

É verdade que nos dias atuais parte da essência que mantém o termo relevante no século XXI ainda esteja presente, mesmo após a crise especulativa conhecida popularmente como “Bolha da Internet” (StartSe, 2016). Contudo, hoje, as *startups* passaram a ser entendidas como empresas de base tecnológica, inovadoras e, ao mesmo tempo, de alto risco (Revista Galileu, 2012). Porém, mesmo assim, grandes promessas para economias cada vez mais conectadas às transformações provenientes da incorporação de novas tecnologias no dia a dia de bilhões de pessoas mundo afora.

Com modelo de negócio voltado à exploração de mercados ou ideias ainda pouco experimentadas, como definido em matéria da Revista Galileu (2012), essas empresas carregam entre as características do seu modelo de negócio dois elementos principais: a possibilidade de ser repetível e escalável. Características essas explanadas pelo trecho a seguir, extraído de artigo publicado na Revista Eletrônica de Administração, em 2016:

Modelo de negócio repetível pode ser definido como aquele que tem a capacidade de entregar o mesmo produto ou serviço novamente, sem precisar desenvolver novas customizações ou alterações individuais ou ter que criar novas estruturas. Ser escalável representa ter a capacidade de entregar uma ou várias unidades do produto

ou serviço, independente da demanda, sem que isso influencie o modelo de negócio, podendo oferecer uma margem de lucro cada vez maior, propiciando a geração e o acúmulo de riquezas, a custos cada vez menores (GITAHY, YURI, 2010, *apud* SCHREIBER; DUSAN, MAX PEREIRA PINHEIRO; CRISTIANO, BRANCO, MARSAL ÁVILA ALVES; ANTONELLO, CLÁUDIA SIMONE & LAND, DEISE, 2016, p. 560).

Portanto, é possível apreender que o conceito principal relacionado às *Startups*, como modelos de negócio e empresas, carrega consigo características diretamente relacionadas ao potencial do universo digital, possibilitando a esses negócios o desenvolvimento de modelos escaláveis viabilizados, muitas vezes, pela tecnologia atual.

2.5 Empreendedorismo

No contexto atual, no qual ferramentas digitais e outros recursos tecnológicos transformaram comportamentos e criaram oportunidades de negócios em esferas que se expandiram para além do espaço físico, novas possibilidades de empreendimentos são uma realidade.

Contudo, no Brasil, a guinada do empreendedorismo digital ainda não alcançou resultados significativos se comparada com aquela observada em outros países (Época Negócios, 2019). Segundo estudo da consultoria McKinsey, e divulgado pelo portal de notícias Época Negócios (2019), o país ainda apresenta uma das taxas mais baixas de Pessoas Jurídicas atuando no mercado digital quando comparado com outras nações. Algo que é perceptível, principalmente, quando se debruça sobre os dados relacionados aos negócios como o *e-commerce* (comércio eletrônico). Conforme matéria do portal, o volume de vendas por canais digitais de comércio eletrônico correspondiam a somente 6% do total das vendas realizadas no país em 2019.

Frente a esse cenário, pode-se inferir que no Brasil o empreendedorismo digital é uma das vertentes com um dos maiores potenciais de exploração atual. Contudo, para se aproveitar oportunidades de mercado que se apresentam no universo dos códigos binários e algoritmos, é necessária a compreensão daquilo que estaria por trás desse termo, uma vez que o empreendedorismo tende a carregar consigo uma relação com o desejo de se fazer diferente seja via ambiente físico ou digital.

Conforme Schumpeter (1998), em trabalho de Ricardo Couto Abrantes: o empreendedorismo pode ser apreendido como o desejo de transformação via a busca pelo novo. O mesmo novo

que cria e flerta com a inovação, dando abertura à criação de fatores capazes de se tornarem a grande vantagem competitiva de um determinado negócio. A visão de Schumpeter (1998) sobre o termo ainda conceitua a palavra como o desejo de se fazer diferente a partir do uso dos mesmos recursos como um meio de se colocar em prática a engenhosidade humana.

Ainda sobre o empreendedorismo, outro autor, Chiavenato (2005), diz que o termo pode ser entendido como um ato que envolve indivíduos em relações capazes de transformar o que se tem estabelecido em novas ideias, que, por sua vez, são traduzidas em oportunidades.

Para além, o autor reforça que o empreendedorismo pode ser apreendido como uma maneira de ser, carregando consigo as formas como os indivíduos apreendem o mundo ao seu redor e o externalizam via seus empreendimentos (CHIAVENATO, 2005, *apud* VIEIRA SOUZA SANTOS; PEDRO e ALVES PINHEIRO; FRANCISCO, 2017, p. 05).

Se o empreendedorismo, segundo os autores mencionados, traz à tona o conceito de um termo ligado à inovação, ao desejo de transformar o que se tem estabelecido; o empreendedor, para esses e outros autores, pode ser compreendido como o agente de transformação desse conceito em ações reais e práticas que contribuem para mudanças na sociedade via a tomada de decisões e a compreensão dos seus riscos. O que pode-se inferir a partir das falas de autores como Dornelas (2005), Fillion (2004) e Drucker (2002), em artigo de Pedro Vieira Souza e Francisco Alves Pinheiro.

Dornelas (2005) reforça, em indicação contida no artigo dos autores acima, o “risco” como uma das atribuições ligadas à palavra “empreendedor”, de origem francesa, e que significa “[...] aquele que assume riscos e começa algo novo”.

Já Fillion (2004), citado em mesmo material, define o empreendedor como “[...] uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, trazendo à tona uma visão de antecipação ao futuro. Por fim, Drucker (2002) associa o termo àquele/aquela que assume os riscos de começar seu próprio e pequeno negócio. Para ele, são empreendedores aqueles que implementam o novo, mudando e/ou transformando valores.

Portanto, nota-se que o empreendedorismo pode ser apreendido como um conceito conectado a motivações contínuas de transformação da realidade via criatividade e reformulação daquilo que é entendido como consolidado. Logo, os empreendedores são os viabilizadores da transformação contínua através de ideias carregadas de possíveis riscos intrínsecos a toda ruptura em prol do avanço.

2.6 Plano de Negócio

Para o desenvolvimento conciso de um negócio é necessário, primeiramente, a estruturação de um planejamento capaz de direcionar as ações gerais que servirão de parâmetro para o empreendedor e, para isso, uma das ferramentas mais significativas é o plano de negócio.

Foi nos anos 90 que o plano de negócio passou a ganhar notoriedade entre os empreendedores da época como meio de se analisar os riscos, estruturas e essencialidades ligadas ao mercado das empresas ponto-com. Afinal, com um mercado digital ainda incipiente e carregado de incertezas, os planos de negócios eram importantes ferramentas para investidores avaliarem os riscos de possíveis aportes e empreitadas ligadas ao mundo da internet (DORNELAS, 2005, *apud* VIEIRA SOUZA SANTOS; PEDRO e ALVES PINHEIRO; FRANCISCO, 2017, p. 05).

Segundo Rosa (2007), esse tipo de documento é de extrema valia para aquele que visa mitigar possíveis percalços e traçar objetivos para um negócio que ainda está em fase embrionária, como pode-se notar a partir do trecho explicativo retirado de obra do próprio autor, a seguir:

Um plano de negócio é um documento que escreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses 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, 2007, *apud* VIEIRA SOUZA SANTOS; PEDRO e ALVES PINHEIRO; FRANCISCO, 2017, p. 06).

Mais que isso, ainda segundo Rosa (2007), o plano de negócio pode ser compreendido como uma ferramenta que visa consolidar ou refutar para aquele que visa empreender a viabilidade de um negócio, seja ele qual for. Afinal, este documento contribui como guia para análise de pontos centrais relacionados a uma ideia empreendedora. Dessa forma, ao desenvolvê-lo, o empreendedor é estimulado a compreender de forma mais profunda aspectos mercadológicos tais como aqueles que versam sobre concorrentes, produtos/serviços, preços e mais.

Para além, o plano de negócio traz consigo o detalhamento sobre as operações de um determinado empreendimento, delimitando, assim, características gerais que dizem respeito, inclusive, ao funcionamento da empreitada e sobre aquilo que é necessário para que ela seja instalada e operacionalizada.

Para autores como Brait (2001), citado em Ricardo Couto Abrantes, o plano de negócio é como uma verdadeira lista a ser checada e concluída. Segundo esse autor:

[O] Plano de Negócio é um *checklist* de ações a serem formadas pelo empreendedor, e que, quando aplicadas corretamente, no início de um novo negócio, forma um alicerce extremamente firme, com linhas bem definidas (BRAIT, 2010, *apud* COUTO ABRANTES; RICARDO, 2010, p. 18).

Por se tratar de um documento oficial sobre o projeto a ser empreendido, este documento carrega premissas e regras gerais para a sua construção a fim de auxiliar quem o utiliza na implementação de um determinado negócio.

Logo, como estrutura, o plano de negócio deve abranger os seguintes tópicos entendidos como norteadores do projeto de empreendimento para que ele possa contribuir efetivamente como direcionador dos trabalhos, conforme o que Dornelas (2008) lista:

- Sumário Executivo;
- Descrição da Empresa;
- Produtos/Serviços;
- Mercado e competidores;
- Análise estratégica¹;
- *Marketing* e vendas²;
- Plano financeiro.

Ainda, segundo o SEBRAE (2013), o plano de negócios é um documento que delimita o passo a passo para que se alcance os objetivos almejados no desenvolvimento de um determinado negócio. Conforme o próprio Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, um plano de negócio deve possuir também diretrizes capazes de guiar a caminhada do empreendedor.

Para isso, o documento deve ainda incluir informações relacionadas a/ao (s):

- Setor de atuação do negócio;
- Empreendedores e suas experiências profissionais;
- Capital social;
- Fontes de recursos para a concretização do negócio;
- Forma jurídica do negócio;

¹ Item abordado neste trabalho como parte integrante do subitem 5.2 (Plano Estratégico). ² Item abordado neste trabalho como parte integrante do subitem 5.3 (Plano de *Marketing*).

- Enquadramento tributário do empreendimento;
- Localização.

Portanto, é baseado nessas informações e orientações que se optou, neste trabalho, pela construção de um plano de negócio correspondente à soma dos pontos diretivos descritos acima como forma de se elaborar um documento capaz de nortear a construção da plataforma Dinno® de maneira concisa e abrangente.

3. METODOLOGIA

A fim de realizar a compilação de dados capazes de apreender as características do mercado em que este projeto deseja atuar, bem como identificar o perfil de potenciais clientes finais, como aquele relacionado ao de motoristas habituais e sua relação com os postos de combustíveis, este trabalho optou pelo uso dos métodos quantitativo (via pesquisa/questionário/*survey*) e qualitativo (via análise de conteúdo) como meios de avaliação primária do potencial do negócio proposto.

Conforme Richardson (1989), o método quantitativo tem como característica principal a capacidade de viabilizar resultados quantificáveis tanto no que diz respeito ao formato da realização do levantamento dos dados quanto àquilo que versa sobre o tratamento dos resultados obtidos.

Quanto ao método qualitativo, em específico sobre a técnica “análise de conteúdo”, Bardin (2011) diz que essa é uma atividade baseada na hermenêutica e que trata da análise dos discursos e símbolos por trás de conteúdos diversos. Portanto, ela se baseia na leitura e interpretação dos conteúdos (artigos, notícias e outros materiais em formatos diversos - textuais, visuais e audiovisuais). Logo, para a análise setorial e seus desdobramentos, foi aplicada essa técnica a partir dos variados conteúdos compilados/utilizados para a estruturação deste projeto.

Por essas e outras razões é que foram utilizados tais métodos e técnicas para se alcançar o que consta descrito nos tópicos a seguir.

3.1 Análise de Setor

Com o intuito de levantar insumos capazes de colaborar para a tomada de decisões estratégicas em negócios, uma das etapas fundamentais a ser considerada é a análise setorial, pois através dela é possível compreender de forma mais clara fatores potenciais e de risco que podem afetar um determinado negócio.

Segundo Thomas (1974), o ambiente no qual um negócio se insere é formatado por três diferentes esferas ambientais, sendo elas: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno. Ambientes esses que, para autores como Leidecker e Bruno (1984), podem ser traduzidos simplesmente como: macroambiente, indústria e firma, correspondendo a cada um dos demais ambientes mencionados por Thomas (1974).

A partir dessa compreensão, Thomas (1974) ainda reforça a existência de uma subdivisão relacionada ao ambiente geral (macroambiente) que deve ser compreendida com fundamental

destaque. Afinal, entre as forças externas que podem afetar o sucesso ou levar um negócio à queda estão aquelas relacionadas às condições econômicas, sociais, políticas, reguladoras/legais e tecnológicas externas ao empreendimento.

Dito isso, abaixo, o leitor pode ter acesso às análises fundamentais relacionadas a cada uma das esferas macroambientais capazes de impactar o desenvolvimento do negócio proposto.

3.1.1 Ambiente Econômico

3.1.1.1 Combustíveis e Indústria Automobilística

Como já mencionado entre as justificativas para a elaboração de uma proposta como aquela relacionada à plataforma Dinno®, os aspectos econômicos associados ao mercado varejista de combustíveis analisados são de extrema relevância e demonstram o potencial econômico de possíveis negócios ligados a especificidades do segmento Bandeira Branca.

Contudo, os fatos recentes associados à Pandemia de Covid-19, ocorrida a partir de um possível surto da doença iniciado na cidade de Wuhan, na China, e que se espalhou por todo o mundo a partir de dezembro de 2019 (El País Brasil, 2020), trouxeram impactos significativos no ambiente econômico em todo o mundo. Como consequência, em função das medidas de controle de circulação de indivíduos como um dos meios de estímulo ao distanciamento social, vieram a também a redução na produção industrial de veículos automotores e, obviamente, a redução no consumo de combustíveis.

Segundo nota técnica publicada pela EPE (2020), empresa de pesquisa ligada ao Ministério das Minas e Energia do Governo brasileiro, e que versava sobre os impactos da Covid-19 no mercado de combustíveis, o nível de consumo de gasolina C (Gasolina Comum) e Etanol Hidratado indicavam uma projeção de queda entre 8% e 17% para o ano de 2020. Um indicador expressivo que reflete as consequências relacionadas à redução no número de veículos de motores Ciclo Otto - voltados ao transporte individual de passageiros - circulando no país em função das ações focadas no combate ao vírus SARS-CoV-2. Ainda, segundo a empresa, as projeções desenhavam o seguinte cenário para 2021/2022: 47,6 a 54,7 bilhões de litros de gasolina consumidos para o período. Volume esse que representaria, segundo a projeção, uma variação de 0% a -13% do total desse tipo de combustível consumido em todo o país. Nesse cenário, a empresa sugere que o Etanol apresentaria uma tendência a sofrer menor impacto em seu volume de consumo para o mesmo período (EPE, 2020).

Para além dos dados indicados acima e que demonstram o contexto de retração em consequência aos efeitos da Covid-19, estão aqueles relacionados à indústria automobilística, conforme apontam os dados da ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2020).

Conforme a Associação, o mês de setembro de 2020 obteve um progresso em seus indicadores produtivos em comparação aos índices de produção de veículos nos meses que sucederam ao início da Pandemia de Covid-19. Segundo as projeções, estimava-se que a produção viria a apresentar uma queda de 35% para o final de 2020 em comparação com o ano de 2019, como se observa a partir da leitura do trecho de *release* abaixo:

A produção estimada para o fim do ano [de 2020] é de 1,915 milhão de unidades, queda de 35% sobre 2019 e pior ano desde 2003. A expectativa da Anfavea para o mercado interno de autoveículos novos (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus) é de 1,925 milhão de unidades licenciadas no ano, queda de 31% e pior resultado desde 2005. Nas exportações, estima-se o envio total de 284 mil unidades, 34% a menos que no ano anterior, pior volume desde 1999 (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Porém, mesmo com os índices representando uma retração significativa em relação à produção do ano anterior, a Associação enxergava tais números com otimismo. Afinal, perspectivas anteriores indicavam uma queda ainda maior, legando ao setor um ano ainda mais difícil economicamente.

3.1.1.2 Indicadores Macroeconômicos

Com os impactos gerais relacionados à Covid-19, era de se esperar que a redução das atividades econômicas repercutisse em diversos setores, afetando indicadores macroeconômicos tais como o PIB, a taxa básica de juros (SELIC) e índices de inflação, como o IPCA.

Segundo projeções gerais apontadas pelo COPOM, Comitê responsável pelas políticas monetárias do país, espera-se para o ano de 2021 uma inflação (IPCA) na casa dos 2,9%. Já para o ano de 2022, a perspectiva é de 3,3% (Isto É Dinheiro, 2020).

Quanto à taxa SELIC, há o vislumbre para um aumento do indicador que, até o final de 2020, permaneceu em 2%. Nesse contexto, a perspectiva do Boletim Focus, do Banco Central, divulgado pelo portal Valor Investe (2020), é aquela que versa sobre uma alta de 0,75% fazendo com que a taxa alcance os 2,75% em 2021.

Sobre o indicador que traz à tona a capacidade produtiva de bens e serviços pelo Brasil, há uma esperança, por parte do mercado, que o PIB fique em - 4,81% em 2020 - o menor índice na comparação com o resultado de 2019. Um resultado ligeiramente mais positivo se comparado com a queda de 5% esperada nos meses após o início da quarentena. Logo, como resultado, espera-se para o ano de 2021, após um possível processo de retomada econômica, que o PIB brasileiro chegue a + 3,42% (Valor Investe, 2020).

3.1.2 Ambiente Político e Regulador/Legal

No ambiente político e regulador/legal, o mercado tem como principais atores as próprias Distribuidoras e o Governo como forças que impactam o ambiente de negócios no segmento de revendedores/varejistas de combustíveis.

Nesse universo, a ANP atua como a representação governamental responsável pela regulação das indústrias de petróleo, gás natural e biocombustíveis no país. Sua principal função é viabilizar políticas capazes de garantir o abastecimento de combustíveis por todo o Brasil, bem como possibilitar a defesa dos consumidores de combustíveis (ANP, 2020). Dessa forma, as atividades da Agência Reguladora, que envolvem toda a cadeia desse segmento, tendem a gerar impactos significativos caso ocorram em pontos estruturais que norteiam o funcionamento do sistema de produção, distribuição e revenda de produtos desse segmento.

Ao se considerar isso, é possível compreender os embates e polêmicas em torno de mudanças no setor. Afinal, segundo proposta da ANP, o processo até então estabelecido que impediria a verticalização do setor - venda de combustíveis por parte das Distribuidoras via postos próprios ou sem intermediários - poderia se tornar uma realidade após debates recentemente iniciados pela própria Agência com a sociedade e a indústria (Sindipetro-SC, 2019). Na prática, isso permitiria às Distribuidoras e Refinarias o oferecimento de seus produtos de forma direta aos consumidores finais com o possível intuito de garantir (questão sujeita a polêmicas), entre outras questões, o barateamento desses nas bombas de abastecimento.

Para além desse campo, estão também a discussão e os estudos de outros setores como sindicatos patronais e, inclusive, aqueles do próprio CADE (2018) e os que tratam de pontos ligados aos impactos da implementação de postos autosserviço, normalização sobre o uso concorrencial do espaço urbano, entre outros que podem gerar modificações, inclusive, comportamentais nesse mercado no Brasil.

Na esfera político-econômica, ainda vale salientar a possível reforma tributária proposta pelo Ministro da Economia, Paulo Guedes, que, segundo o Portal G1 (2020), sugere a taxaçoão de 0,2% sobre transações realizadas via meios eletrônicos como forma de ampliar a base de arrecadação governamental.

3.1.3 Ambiente Social

No campo social, o próprio comportamento precorrente já discutido neste trabalho, bem como o Comportamento em Canais Cruzados (CCC), corroboram para aquilo que o termo alemão *Zeitgeist* traduz como espírito do tempo, sinal dos tempos ou espírito da época. O que, no contexto atual, pode ser compreendido como “[...] O conjunto do clima intelectual e cultural do mundo, numa certa época, ou as características genéricas de um determinado período de tempo.” (Meio&Mensagem, 2014).

A partir desse entendimento, é possível apreender que o mundo, no atual período, pode ser compreendido como aquele em que a conexão constante é uma realidade, criando um contexto em que “[...] Estar conectado deixou de ser opção ou escolha. É destino e obrigação.” (Meio&Mensagem, 2014).

Dito isso, entende-se que o universo digital é fator de modificação social. Como consequência, há a incorporação do consumo *online* na vida de milhões, a hibridação durante o processo de pesquisa, comparação de preços, produtos e serviços, bem como análise das qualidades daquilo que se busca.

Mais que isso, a pandemia de Covid-19 e sua forçada quarentena efetivaram a aceleração da digitalização do processo de venda/compra via canais digitais. Para se ter noção, em consequência do distanciamento social imposto, houve um aumento expressivo de 104% no volume de vendas *online* durante o segundo trimestre de 2019 se comparado ao mesmo período de 2020 (Exame, 2020).

Outro fator relevante é a influência das avaliações e percepções possibilitadas pela entrada das redes sociais no palco do comércio eletrônico, o que modificou modelos de negócio em função de tecnologias web 2.0, como já discutido brevemente na seção Referencial Teórico, no tópico 2.2.4 (*Social Commerce*).

3.1.4 Ambiente Tecnológico: tecnologia, meio ambiente e sustentabilidade

No que tange ao ambiente tecnológico, é possível vislumbrar o potencial por trás da implementação do 5G e os seus impactos em diversos setores. Além disso, a implementação de novos formatos de pagamento, como o Pix, do Banco Central, a incorporação, por parte dos consumidores, da digitalização dos processos de pagamento e a *IoT* (do inglês *Internet of Things*) também são destaques que ampliam possibilidades em mercados variados.

Segundo o portal Olhar Digital (2020), duas das maiores operadoras de telefonia e internet móvel do país já iniciaram os seus testes em 2020 para a tecnologia 5G, enquanto o leilão dessa rede, gerido pela ANATEL, e com previsão de ocorrer em 2021, ainda não se consolida.

Quanto ao Pix, sistema instantâneo que permite a clientes de bancos a realização de transações de pagamento e recebimento de valores via uma chave previamente cadastrada (BC, 2020), sua implantação ocorreu em novembro de 2020 e tem como intuito a democratização e a celeridade nas transações financeiras no Brasil.

Sobre a *IoT*, ela traz consigo possibilidades diversas que versam sobre a capacidade de controle mais eficiente de estoques, previsibilidade de consumo, criação de processos logísticos mais inteligentes, entre outras transformações que, associadas aos milhões de dispositivos móveis conectados a redes de altíssima velocidade, tendem a gerar, inclusive, dados fundamentais para guiar estratégias de negócio das mais variadas.

Agora, quando o assunto é tecnologia como resultado de ações que visam práticas de preservação do meio ambiente, não se pode deixar de mencionar o processo de eletrificação dos veículos automotores como uma tendência capaz de gerar impactos significativos na indústria dos combustíveis e, por consequência, no modelo de negócio dos postos de combustíveis que se conhece atualmente. Afinal, muito se discute sobre as transformações advindas da incorporação de práticas que visam a sustentabilidade via o uso de energias renováveis e a implementação desse tipo de recurso como via para a evolução da mobilidade no mundo.

Segundo matéria publicada pelo portal A Tarde, da UOL (2021), ainda existem muitas dúvidas sobre qual será o futuro dos postos de combustíveis mundo afora. Contudo, é indiscutível a movimentação de montadoras como GM (General Motors) e Volvo Cars no processo de “inflexão” para a oferta de carros elétricos a nível global, o que resulta em uma quebra de paradigmas que os revendedores de combustíveis precisarão enfrentar.

No caso da Volvo Cars, por exemplo, há a perspectiva que a montadora deixe de produzir seus veículos à combustão até o ano de 2030, dando lugar aos veículos híbridos e aos exclusivamente elétricos. Contudo, mesmo que o futuro traga à tona uma evolução movida à motores elétricos e sustentáveis, instituições como a EPE e Especialistas desse mercado acreditam que, em se tratando de Brasil, a realidade da mudança das frotas de veículos virá a galope, uma vez que a frota de carros desse tipo no país ainda será pífia em comparação com a tradicional até, pelo menos, o ano de 2030, quando veículos elétricos ainda continuarão sendo “estatisticamente pouco significativos” (Correio Braziliense, 2019).

Contudo, com a entrada desses veículos e o barateamento da tecnologia que virá em décadas seguintes, revendedores de combustíveis e a própria indústria já começam a se movimentar para se prepararem para o futuro que está por vir. Como exemplos, a Petrobras Distribuidora tem projetos assinados por ela e que versam sobre postos de serviços de suporte para recarga de bateria (Eletroposto), bem como o envolvimento em pactos voltados à expansão de pontos de recarga de veículos elétricos pelo Brasil (UOL, 2021).

Com isso, vislumbram-se alguns ensaios sobre o que virá a ser o conhecido posto Bandeira Branca e Bandeira Colorida no futuro do Brasil: pontos de oferta de serviços de conveniência e recarga elétrica de veículos até a substituição de 100% da frota tradicional por automóveis híbridos e, mais tarde, por aqueles exclusivamente eletrificados. Uma realidade que já está em andamento, nesses mesmos moldes, em países como Japão, e que ganham tração na Europa e no Brasil por meio de políticas governamentais (StartSe, 2018).

3.2 Pesquisa

3.2.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho se apoiou no formato de pesquisa do tipo descritiva como meio para se alcançar seus objetivos, uma vez que levanta as possibilidades relacionadas à busca, por parte de consumidores de combustíveis, de meios que viabilizem a pesquisa, comparação e compra de produtos/serviços com a melhor relação custo x benefício oferecidos por revendedores/varejistas nesse segmento.

A escolha desse tipo de pesquisa se deu por ela ser, entre os três tipos básicos descritos por Malhotra (2001), o mais adequado para a caracterização de fenômenos.

3.3 Técnica de pesquisa

Como técnica de coleta foi adotado o formato de formulário do tipo *survey*, com questionário composto por 27 questões - desconsiderando as questões-filtro que visavam excluir motoristas que não preenchessem as seguintes características: possuir mais de 18 anos, CNH ativa e fazer uso de veículo automotor ao menos uma vez por semana para fins de lazer ou trabalho.

Através da pesquisa *survey* estruturada, foram realizadas perguntas sobre a frequência de uso do veículo automotor, quanto à motivação para o seu uso recorrente, sobre a frequência de consumo de combustível e sobre a renda do respondente; bem como sobre a sua escolaridade, região na qual reside e outras com o intuito de levantar dados de ordem primária para posterior avaliação.

Em suma, a pesquisa contou com a participação de usuários de redes sociais e canais digitais diversos como respondentes. No total, alcançou-se 81 (oitenta e um) participantes/respondentes. Contudo, vale ressaltar que para fins de análise, foram considerados 65 (sessenta e cinco) participantes desse total como aqueles aderentes aos requisitos impostos para composição da amostragem utilizada para análise dos resultados.

Para fins de registro, a pesquisa foi realizada via meios digitais entre os dias 15 e 26/07/20, se encerrando o recebimento de respostas às 23h59 da data limite para participação.

3.4 Resultados de pesquisa

Após o período de disponibilização do formulário de pesquisa (*survey*), foram compilados os resultados com os indicativos relacionados ao perfil geral dos respondentes.

A fim de permitir ao autor a análise sobre os possíveis hábitos de consumo de motoristas habilitados, entre outras hipóteses levantadas como fundamentações para o desenvolvimento da plataforma Dinno®, as análises abaixo foram subdivididas em duas esferas: a primeira trata sobre o perfil geral dos respondentes e a segunda, sobre hábitos e percepções relacionadas ao consumo de combustíveis, suas formas e meios.

Vale reforçar que os resultados versam, quase que em sua totalidade, sobre respostas de motoristas residentes na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

Ainda, como parâmetro para avaliação dos dados, foi utilizado o indicador de maior representatividade numérica em cada uma das seções relacionadas ao questionário a fim de permitir possíveis inferências sobre os resultados obtidos.

Sobre o perfil geral dos respondentes:

- **Faixa etária:** 52,3% entre 25 e 32 anos;
- **Escolaridade:** 66,2% com Ensino Superior;
- **Localidade:** 79,7% residentes em Belo Horizonte/RMBH;
- **Renda familiar:** 27,7% entre 3 (três) e 5 (cinco) salários mínimos (R\$ 1.045,00 em julho/2020); 26,2% entre 5 (cinco) e 8 (oito) salários mínimos;
- **Propriedade:** 87,7% possui carro ou outro veículo.

Sobre o uso e abastecimento do veículo:

- 66,2% usam o veículo a trabalho;
- 49,2% usam o carro mais de 5 vezes/semana;
- 40% abastecem o veículo 3/4 vezes/semana;
- 33,8% abastecem entre R\$ 100,00 e R\$ 200,00/mês;
- 35,4% percorrem entre 5 e 15 km/dia;
- 53,8% abastecem com gasolina.

Sobre preferências:

- 36,9% dão preferência ao abastecimento em postos da bandeira Ipiranga, 21,5% BR Petrobras e 20% Shell;
- 64,6% acreditam que a marca do posto faz diferença no momento do abastecimento;
- 67,7% dão preferência a estabelecimentos específicos quando vão abastecer.

Sobre preço/economia:

- 29,2% pesquisam preço antes de abastecer;
- 43,1% costuma programar previamente onde irá abastecer;
- 49,2% consideram o preço como fator primordial no momento de abastecer.

Sobre consumo complementar em postos de combustíveis:

- 60% não costumam consumir produtos/serviços adicionais oferecidos pelos postos;

- 92% daqueles que utilizam os serviços adicionais dos postos, fazem uso da calibragem de pneus, seguido pelo uso do lava-jato (52%) e 48% tendem a utilizar a troca de óleo.

Sobre relacionamento com postos de combustíveis:

- 60% não possuem cadastro ativo em programas de fidelização de postos;
- 76,9% não possuem aplicativos de postos instalados em seus *smartphones*;
- 54,5% daqueles que possuem uma aplicação fazem uso do *app* “Abastece AI”.

Sobre compras e métodos de pagamentos:

- 46,1% costumam realizar o pagamento do combustível via cartão de crédito;
- 29,2% dos respondentes realizam entre 2/3 compras/pagamentos *online* por mês, 24,6% de 4 a 6; Outros 24,6% realizam mais de 10 transações *online* mensalmente.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 Qualitativa: Análise de Conteúdo

A partir dos indicadores e informações relacionadas às esferas citadas por Thomas (1984) como parte integrante do macroambiente, sendo elas aquelas que versam sobre o macroambiente social, político, econômico, regulador/legal e tecnológico, é que as análises abaixo se baseiam.

Logo, nota-se, a partir da análise dos dados apresentados na seção 3 (três) deste trabalho, que a soma de possíveis modificações estruturais no mercado de combustíveis, em específico no segmento de postos revendedores, tende a expor varejistas Bandeira Branca a um contexto concorrencial mais acirrado, caso ocorra a autorização, pela ANP, da verticalização do setor.

Entre os benefícios/polêmicas dessa e de outras ações, estaria a possível redução dos valores dos produtos oferecidos na bomba aos consumidores finais e, inclusive, uma mudança no formato de consumo em função de uma possível implementação de modelos de postos de autosserviço no futuro. Além disso, o próprio formato de consumo que hoje, mais que nunca, se consolida de forma multicanal, passando ou se consolidando por pagamentos via meios digitais, pode vir a ser taxado caso a Reforma Tributária proposta pelo Ministro seja aprovada sem alterações.

Dito isso, é fato também que as consequências da própria pandemia irão gerar uma expectativa de retomada da economia ao período pré-pandemia como uma resposta minimamente sensata e plausível aos efeitos dos recentes acontecimentos histórico-mundiais, especificamente nos segmentos da indústria automobilística e de combustíveis que tende a recuperar em grande parte as suas retrações assim que a circulação de pessoas e mercadorias for retomada em sua totalidade, o que se espera ocorrer a partir de 2021. Afinal, o mercado de combustíveis no país representa um ecossistema fundamental para a economia.

Em uma breve análise do contexto tecnológico, observa-se que a convergência dos avanços e soluções nesse campo tendem a aperfeiçoar aquilo que já existe, forçando cada vez mais a incorporação de hábitos digitais de consumidores e de vendedores nos mais variados segmentos de negócio frente às modificações sociais ocasionadas pela incorporação do 5G, IoT e mais. Tudo isso reforça o desenho de um ambiente cada vez mais propício para negócios voltados ao consumo remoto, viabilizados por ferramentas e dispositivos como parte integrantes de processos antes físicos e que agora são também híbridos ou somente digitais.

O contraponto das perspectivas que favorecem a constituição de uma plataforma como a proposta por esse trabalho está na evolução clara dos meios de transporte, de suas tecnologias e do

comportamento humano frente a adoção, cada vez maior, de hábitos de consumo consciente via produtos como veículos que, em um futuro próximo, se valerão mais de recursos renováveis, como a energia elétrica, do que de combustíveis fósseis. Tudo isso em resposta à evolução natural relacionada às preocupações com o meio ambiente e o consumo sustentável.

Algo que traz luz a reflexões sobre as possíveis mudanças pelas quais passarão os postos de combustíveis nas próximas décadas, bem como sobre os desafios que esses estabelecimentos e parceiros, como a Dinno®, enfrentarão durante uma possível transição/adaptação desses estabelecimentos em função da transformação tecnológica que já é uma realidade.

4.2 Quantitativa: Pesquisa (Survey)

Nota-se, a partir da análise dos dados apresentados na seção 3 (três) deste trabalho, que entre o público respondente existe uma tendência ao uso efetivo do veículo como meio de mobilidade para as atividades ligadas ao trabalho tendenciosamente entre os limites urbanos. Com isso, o uso do veículo tende a ser contínuo, gerando uma circulação semanal que leva a maioria dos usuários a se locomoverem entre 5 e 15 km/dia, mas nada que tenderia a extrapolar a região em que os respondentes residem.

Outra informação relevante sobre o perfil desse grupo de respondentes é aquela ligada à média de gastos com o abastecimento: algo entre R \$100,00 e R \$200,00/mensais. Gasto esse fracionado em 3 a 4 abastecimentos semanais, o que permite inferir sobre uma tendência de pequenos aportes semanais em combustível para atender a demanda percebida à hora da necessidade.

Ainda, é possível observar o destaque significativo da bandeira “Ipiranga” entre os respondentes. Afinal, ela é preferência entre aqueles que abastecem e também entre aqueles que mantêm algum relacionamento com marcas de postos de combustíveis via recursos digitais (vide *app* “Abastece Aí”). Dessa maneira, é possível inferir a relevância das marcas, comprovada pela pesquisa, como fator diferencial no momento do abastecimento do veículo pelo consumidor.

Contudo, mesmo reconhecendo e valorizando os postos embandeirados, a maioria dos consumidores ainda considera o preço como fator decisivo ao encher o tanque.

Além disso, as respostas demonstram a existência de uma lacuna no uso de diversos serviços e no consumo de outros produtos oferecidos pelos postos de combustíveis, o que impede que esses estabelecimentos aumentem seus ganhos para além daquilo que sai das bombas.

Portanto, conclui-se que as respostas do público respondente trazem à tona dados que apontam para desafios relacionados à venda de combustíveis para clientes com *ticket* médio de consumo

como aquele apresentado acima, uma vez que esses consumidores carregam consigo o hábito de realizar pequenas quantidades de abastecimento semanais.

Dito isso, é perceptível a necessidade de se aprofundar estudos com foco em outros segmentos de consumidores a fim de ampliar as possibilidades de sucesso da solução proposta no plano de negócios. Para isso, uma das possíveis estratégias complementares poderia estar ligada à segmentação da oferta da plataforma Dinno® aos motoristas do segmento de transporte de pessoas e de cargas. Afinal, como já demonstrado em exemplo anterior, a média de consumo de um Motorista de Aplicativo pode alcançar cifras significativas a cada mês e, somente no Brasil, existiam em 2019 mais de 1 milhão desses profissionais pelas ruas que, se somados a Taxistas, Motoristas de Transporte Escolar, Caminhoneiros, Transportadores de Cargas Autônomos, Motoboys, entre outros, representaria um nicho potencial e de alto consumo mensal de combustíveis Brasil afora.

Além disso, fica evidenciada a necessidade de se levantar dados e informações complementares relacionadas ao perfil dos proprietários de postos de combustíveis do tipo Bandeira Branca para se identificar estratégias e lacunas pontuais capazes de serem exploradas e oferecidas pela plataforma proposta, criando meios de estreitar o relacionamento desses estabelecimentos com potenciais consumidores de maneira recorrente.

5. SOBRE O NEGÓCIO

5.1 Plano de Negócio

Após compreender os aspectos gerais relacionados à proposta de negócio pensada para o estreitamento do relacionamento entre postos de combustíveis Bandeira Branca e seus clientes, é chegada a hora da apresentação do documento diretivo baseado nas premissas estabelecidas na seção 2.6 deste trabalho e que versam sobre a estrutura do plano de negócio segundo Dornelas (2005) e SEBRAE (2013).

A seguir, o leitor poderá se inteirar das informações gerais relacionadas ao negócio proposto através de tópicos que materializam, em um plano concreto, o conhecimento adquirido por meio dos levantamentos e análises feitas nas páginas anteriores, a começar pelo sumário executivo do negócio, logo abaixo.

5.1.1 Sumário Executivo

O presente plano trata da *startup* Dinno®, negócio de matriz digital responsável por conectar postos Bandeira Branca com potenciais consumidores de combustíveis e produtos/serviços oferecidos por esses estabelecimentos.

Para isso, a *startup* oferecerá como produto principal sua plataforma digital homônima baseada no modelo *social commerce/e-marketplace*. Por meio dela, motoristas terão acesso a um sistema de busca por postos, preços, produtos, serviços e avaliações, bem como poderão realizar a reserva, compra e pagamento por produtos/serviços oferecidos por revendedores de combustíveis de pequeno e médio porte brasileiros.

Como cidade sede dos negócios da Dinno®, foi escolhida a capital do estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, uma das cidades mais importantes do Brasil.

Como empreendedor envolvido no negócio, está o Publicitário, Designer e Especialista em Gestão de Negócios, Átila Araujo, fundador e proprietário da empresa que espera faturar mais de R\$696.000,00/ano através de uma operação enxuta e virtual.

5.1.2 Setor de atuação

A *startup* Dinno® atuará no setor de Comércio e Serviços intermediando relações comerciais através da internet via plataforma digital proprietária.

Por essa razão, e por se tratar de um modelo de negócio com foco na oferta de espaço de venda para empreendedores do segmento de postos de combustíveis Bandeira Branca, é que foram delimitados os códigos de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) descritos a seguir, conforme o que rege a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), em 2020.

Portanto, fica determinado que o CNAE da Dinno® será o código principal 74.90-1-04, definido pelo CONCLA/IBGE (2020), o mesmo indicado para empresas que desenvolvem “*atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários*”, uma vez que não existem códigos específicos indicados para plataformas digitais que se valem de modelos de *e-commerces*, *e-marketplaces* ou *social commerces*.

Para além, o código 63.19-4-00, que categoriza as atividades da empresa como a de “*portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet*” (CONCLA/IBGE, 2020) será adicionado como atividade secundária neste primeiro momento.

5.1.3 Descrição da empresa

A Dinno® será uma empresa de base tecnológica focada em relacionamento e em vendas digitais entre postos de combustíveis Bandeira Branca e motoristas recorrentes de alto consumo. Oferecerá como produto uma plataforma digital de pesquisa, comparação, compra de produtos e contratação de serviços de estabelecimentos parceiros, fomentando, assim, a criação de uma relação na qual cliente final e revendedores de combustíveis se beneficiarão continuamente.

5.1.4 Produtos/Serviços

A Dinno® terá como produto principal sua plataforma digital em formato de aplicação *mobile* integrada às tecnologias de geolocalização, notificações e recursos diversos que viabilizarão aos postos Bandeira Branca a disponibilização, de forma simplificada, de produtos/serviços oferecidos pelos seus estabelecimentos aos motoristas de veículos automotores.

Logo, a empresa oferecerá o canal de venda de todo possível produto ou disponibilização de qualquer possível serviço dos revendedores/varejistas de combustíveis autorizados pela ANP. Com isso, entre os produtos/serviços que poderão compor o portfólio *online* de cada revendedor, estarão os seguintes, conforme categorizações indicadas e conforme disponibilidade do comerciante cadastrado na plataforma:

Produtos (Combustíveis)

- Gasolina Comum;
- Gasolina Aditivada;
- Gasolina Premium;
- Gasolina Formulada;
- Etanol Hidratado;
- Etanol Aditivado;
- Diesel;
- Diesel Aditivado;
- Diesel S10;
- Diesel Premium;
- Gás Natural Veicular (GNV).

Produtos (Conveniência)

- Peças Automotivas;
- Lubrificantes;
- Acessórios;
- Alimentícios;
- Bebidas;
- Medicamentos.

Serviços

- Troca de Óleo;
- Ducha;
- Lava-Jato;

- Pequenos reparos mecânicos/Oficina Mecânica; reparos elétricos e mais.
- Borracharia;
- Outros.

5.1.5 Mercado e Competidores (digitais)

Os efeitos da pandemia de Covid-19 e a quarentena imposta para o controle do contágio do vírus resultaram no salto dos indicadores relacionados ao comércio eletrônico em 2020.

Segundo o portal da Revista Exame (2020), cerca de 7.3 milhões de pessoas entraram para o universo dos consumidores digitais durante os primeiros meses de isolamento social. Nesse período, que correspondeu ao aparecimento e crescimento do número de casos da doença no país, a alta nos indicadores de vendas *online* chegou a alcançar 47%, representando R\$38.8 bilhões a mais se comparado com o mesmo período do ano anterior.

Frente à digitalização acelerada do processo de compra e à perspectiva de expansão do mercado digital, que já era uma realidade antes mesmo dos acontecimentos de 2020, projetos diversos focados na oferta de ferramentas tecnológicas continuarão surgindo como soluções para consumidores em diversas vertentes de negócios, incluindo a ligada ao mercado de combustíveis. Com isso, além dos *apps* assinados por empresas como *Shell* e *Ipiranga*, poderão estar ainda no contexto competitivo os poucos aplicativos móveis *IOS* e *Android* já criados até o momento ou outros que serão disponibilizados com proposta de valor semelhante.

Entre essas aplicações, na atualidade, estão aquelas ainda limitadas a sistemas de pesquisa, avaliação e exibição de produtos/serviços sem as opções de reserva, pagamento ou exibição de preços reais praticados pelos estabelecimentos exibidos. Afinal, muitas delas funcionam a partir da colaboração dos próprios usuários que atuam como responsáveis pela nutrição da base de dados a ser disponibilizada aos demais membros da respectiva comunidade de motoristas.

Como exemplos de representantes nesse segmento digital de mercado, estão as soluções localizadas e consideradas pelo autor deste trabalho como as mais relevantes a partir dos seguintes critérios:

1. Maior número de *downloads* realizados em loja virtual para dispositivos móveis com sistema operacional *Android* igual ou superior a 1.000;
2. Disponibilidade da aplicação para utilização (*download*) em outubro de 2020.

Dessa maneira, como resultado da aplicação dos critérios delimitados para a identificação de potenciais concorrentes nesse mercado, restaram as aplicações que constam na listagem a seguir, em ordem decrescente de *downloads* realizados:

- Gaspass - mais de 4.000 *downloads*;
- Meu Posto (Egasosa) - mais de 2.000 *downloads*;
- Egasosa - mais de 1.000 *downloads*;
- Preço dos Combustíveis (Gaspass) - mais de 1.000 *downloads*;
- Gasbuster - mais de 1.000 *downloads*.

Portanto, outras aplicações digitais como: “EconoFlex”, “Carango”, “Olho na Bomba”, “Octano”, “Fuelzee”, “Gasnol”, “Gazo”, “Ticketlog” e “Posto de Gasolina”, também identificadas como potenciais concorrentes no mercado pretendido pela *startup* Dinno®, não foram consideradas por não preencherem os requisitos descritos acima.

Vale aqui ressaltar que, quando são estabelecidas comparações entre as ferramentas listadas acima e aquelas (*apps*) disponibilizadas por marcas de postos de combustíveis de renome, as taxas de *download* das aplicações listadas anteriormente apresentam resultados pífios. Afinal, *apps* como o Abastece Aí (Ipiranga) e *ShellBox* (*Shell*) possuíam índices correspondentes, respectivamente, a 147.000 e 76.000 *downloads* registrados até outubro de 2020.

Para além, os 5 (cinco) *apps* identificados como potenciais concorrentes não viabilizam a ação corrente de compra por parte do consumidor, mantendo o usuário na etapa precorrente do processo e legando ao usuário o pagamento de um determinado produto/serviço via um único canal: o físico.

5.1.6 Os empreendedores e suas experiências profissionais

O fundador e responsável por encabeçar o negócio é Átila Araujo, profissional de Comunicação Social habilitado em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, e que conta com mais de 10 (dez) anos de atuação no mercado de sua formação, tendo registrada experiências em atividades ligadas ao Marketing/Marketing Digital, Eventos, Publicidade e ao Design em interface com a Tecnologia da Informação.

O empreendedor é um profissional com projetos já executados para empresas dos mais variados segmentos mercadológicos, incluindo indústria automobilística, cosmética e civil, bem como para empresas nos segmentos de comércio e serviços.

Entre os trabalhos e projetos já desenvolvidos por ele, estão aqueles realizados para a Fiat Chrysler Latam (FCA), Volvo Cars (Valborg), Peugeot (Bordeaux), Instituto Ayrton Senna em parceria com banco Itaú, Haskell Cosméticos, Conartes Engenharia, Aquila – Consultoria em Gestão, MPMG, The Body Shop, Shopping Vale do Aço, Puket (app Mundo Divertido Puket), entre outros.

5.1.7 Forma jurídica

A empresa responsável pela plataforma será registrada sob a Razão Social “*Dinno Marketing e Tecnologia EIRELI*”.

Seu nome fantasia será aquele ligado ao seu produto principal: a plataforma digital de pesquisa, comparação de preços, compra e pagamento por produtos e reserva de serviços Dinno®.

Por se tratar de um negócio constituído por um único empreendedor/sócio, o enquadramento mais adequado identificado e optante é aquele que delimita a forma jurídica do negócio como Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), modalidade que elimina a necessidade da inclusão de um sócio adicional para a constituição de um negócio (SEBRAE, 2020).

Além disso, ainda segundo o próprio SEBRAE (2020), essa modalidade permitiria o enquadramento do negócio entre as possíveis faixas de faturamento esperadas para a empreitada.

5.1.8 Fonte de recursos

A fonte de recursos inicial delimitada está diretamente associada ao capital que será disponibilizado pelo idealizador e fundador da *startup* Dinno®.

Logo, em um primeiro momento, e com intenção de dar forma à plataforma digital que é o produto do negócio, serão investidos recursos próprios.

Assim, espera-se que, em um segundo momento, com um mínimo produto viável (MVP, da sigla em inglês) já em fase de testes, seja possível buscar recursos provenientes de investidores para a expansão das atividades e performance do negócio.

5.1.9 Capital social

Como capital social para investimento no negócio, fica delimitado o valor de R\$110.000,00 para o início das operações ligadas aos trabalhos de desenvolvimento do negócio digital Dinno®. O montante a ser investido corresponde a 100 (cem) vezes o valor do salário mínimo em vigência no ano de 2021 (R\$ 1.100,00), o que representa o cumprimento da obrigatoriedade imposta para que o enquadramento jurídico como EIRELI seja viabilizado (SEBRAE, 2020).

5.1.10 Enquadramento tributário

A empresa será optante pelo Simples Nacional por abranger potencialmente todo o território nacional, gerando um faturamento anual superior a R\$360.000,00 anualmente.

Vale ressaltar que, segundo a Receita Federal (2020), o Simples Nacional é um enquadramento tributário que pode ser caracterizado como: “[...] regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.”

Portanto, ele simplifica a tributação de operações de negócios ao aglutinar impostos municipais, estaduais e federais de forma unificada para empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$4.8 milhões por ano calendário (Receita Federal, 2020).

5.1.11 Localização do empreendimento

Por se tratar de um negócio de base digital, optou-se, em um primeiro momento, pela adoção da opção de endereço fiscal em *coworking* situado na região da Savassi, em Belo Horizonte. Logo, como endereço do empreendimento, bem como local para possíveis reuniões e expansão de atividades operacionais em um segundo momento, ou conforme demanda, fica definido neste plano que a *startup* Dinno® terá o seguinte endereço fiscal: Rua Antônio de Albuquerque, 330, 8º andar - Savassi, CEP: 30112-010, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

5.2 Plano Estratégico (Análise Estratégica)

5.2.1 Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)

Strengths (Forças)

1. Modelo *Social Commerce*;
2. Atualização de preços feita pelo estabelecimento revendedor/plataforma (confiança);
3. Sistema de reserva de produto integrado ao *app*;
4. Sistema de pagamento integrado ao *app*;
5. Base de produtos de conveniência configurados para venda (Clique e retire);
6. Base de serviços cadastrados (superior);
7. Experiência multicanal;
8. Focada em postos Bandeira Branca.

Weaknesses (Fraquezas)

1. Base de postos cadastrados;
2. Base de motoristas cadastrados;
3. Baixo capital disponível;
4. Marca (baixa visibilidade/reconhecimento).

Opportunities (Oportunidades)

1. 44% do mercado Bandeira Branca (mais de 17.000 postos pelo Brasil);
2. 78,13% do mercado de postos Bandeira Branca nas regiões SE, CO e NE;
3. Número de postos Bandeira Branca no Nordeste superior ao número de postos Bandeira Colorida;
4. Mais de 154 milhões de dispositivos móveis conectados à internet no país;
5. Mais de 1 Milhão de Motoristas de Aplicativo;
6. 7.3 milhões de novos consumidores *online* como consequência da pandemia;
7. Economia pós-pandemia;

8. Verticalização do segmento de postos de combustíveis (política) e acirramento da competição;
9. Pix - Sistema de Pagamento Instantâneo;
10. Autosserviço de abastecimento (em estudo).

Threats (Ameaças)

1. *App* Meu Posto (Egasosa);
2. *App* Gasspass;
3. Programas de Pontuação (AME, Dotz, Méliuz, entre outros);
4. Tickets combustível (Ex.: Ticketlog);
5. Aplicativo Abastece Aí (Ipiranga);
6. Aplicativo Shellbox (Shell);
7. Programas de Fidelidade Proprietários (KM de Vantagens, BR Premmia, etc.);
8. Margem de preço do combustível e intervenção estatal;
9. Tecnologia e energias renováveis e a consequente mudança do modelo de negócio dos postos de combustíveis nas próximas décadas.

5.2.2 Missão

Criar relacionamentos através de uma grande rede virtual de economia e benefícios para toda a comunidade de usuários.

5.2.3 Visão

Em até 3 (três) anos se tornar a empresa responsável pela primeira rede virtual de postos de combustíveis Bandeira Branca de bolso do Brasil.

5.2.4 Valores

Entre os valores delimitados para se cumprir a missão da *startup* Dinno®, estão:

- Empatia;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Ética;
- Trabalho em Equipe;
- Inovação constante.

5.3 Plano de *Marketing Digital (Marketing e Vendas)*

5.3.1 Pessoas

A empresa tem como desafio estabelecer conexões, via sua plataforma, com dois perfis distintos de públicos, sendo um deles o grupo composto por representantes dos negócios interessados em soluções potenciais para o aumento das vendas de seus estabelecimentos, e outro, que é composto por integrantes classificados aqui como consumidores finais.

Logo, a partir desse entendimento, delimitou-se para o plano de *marketing* os seguintes perfis de públicos que serão foco estratégico do trabalho do empresa, conforme o que consta indicado a seguir:

Grupo dos Negócios (Relacionamento *Business to Business*)

- Proprietários de Postos de Combustíveis Bandeira Branca;
- Proprietários de Pequenas Redes de Postos de Combustíveis Bandeira Branca;
- Gestores/Gerentes de Postos de Combustíveis Bandeira Branca;
- Empresas/Negócios e Marcas fabricantes de produtos e acessórios para veículos automotores, tais como fabricantes de lubrificantes, equipamentos e peças;
- Cooperativas de transporte;
- Associações de proteção veicular;
- Representantes de Sindicatos Patronais do mercado de combustíveis.

Grupo dos Consumidores (Relacionamento *Business to Clients*)

- Motoristas de veículos automotores

- A lazer (viagem);
- A trabalho.

- Motoristas profissionais (transporte de pessoas, animais e cargas)
 - Caminhoneiros;
 - Motoristas de Aplicativo;
 - Taxistas;
 - Motoristas de transporte escolar;
 - Outros.

- Motociclistas (transporte de pessoas e cargas)
 - Entregadores *Delivery*;
 - Mototaxistas;
 - Motoboys.

5.3.2 Posicionamento

A *startup* Dinno® carrega em sua essência o desejo de contribuir para a construção de um mercado sustentável que beneficie empreendedores de pequeno e médio porte e consumidores.

Por isso, a empresa busca se posicionar como a primeira rede de postos de combustíveis de bolso do Brasil ao oferecer a principal solução de pesquisa, comparação, reserva, compra e pagamento de produtos e serviços de estabelecimentos revendedores de combustíveis do país.

A Dinno® será a parceira que amplia o potencial dos produtos/serviços do revendedor e a amiga que simplifica a vida do consumidor em busca de economia, segurança, qualidade e comodidade via uma experiência de consumo multicanal, digital e descomplicada.

5.3.3 Produto

A plataforma Dinno® será disponibilizada em dois formatos: gratuito, para consumidores finais (motoristas), e *freemium* - modalidade que oferece recursos gratuitos, mas com limitações que

são desbloqueadas a partir do pagamento mensal. Neste último modelo, a versão será exclusiva para revendedores de combustíveis continuamente ativos na plataforma.

Portanto, na versão *freemium*, focada nos empreendedores do segmento, o revendedor parceiro poderá ter acesso a dados analíticos e a ferramentas de *marketing* e comunicação para se relacionar com clientes e aperfeiçoar resultados de performance.

5.3.4 Preço

A plataforma digital Dinno® será disponibilizada gratuitamente para *download* e utilização por ambos os grupos de potenciais usuários delimitados na seção 5.3.1 deste plano. Além disso, na versão *freemium*, estabelecimentos poderão usufruir dos recursos adicionais através do investimento em planos mensais a partir de 99,90/mensais.

O modelo de remuneração considerará os retornos financeiros conquistados a partir de uma porcentagem sobre o valor da venda realizada pelo estabelecimento cadastrado na plataforma. Ou seja, o revendedor fará o pagamento somente no caso da ocorrência da venda concluída pelo *app*. Já o cliente poderá ser taxado em até 5% sobre o valor mais baixo do combustível encontrado, reservado e abastecido conforme o modelo de monetização estratégico delimitado para dar viabilidade de rentabilização à ferramenta.

5.3.5 Praça

A partir das análises dos dados e informações relacionadas ao mercado de postos de combustíveis Bandeira Branca, é possível observar a existência de ao menos 3 (três) grandes mercados de relevância em termos de números de estabelecimentos revendedores desse tipo. Por essa razão, como estratégia inicial de implementação e testes da receptividade da plataforma Dinno® no mercado, optou-se pela disponibilização do produto na região Nordeste do país. Afinal, lá está a maior taxa de estabelecimentos sem contratos de exclusividade de revenda de combustíveis do Brasil, segundo a ANP (2019).

Por se tratar de uma empresa de base digital, com produto virtual capaz de ser ofertado em todo o Brasil, a oferta regionalizada da ferramenta se torna estratégica e viável frente à competição mais acirrada na região Sudeste.

5.3.6 Promoção

Digital, simplificada e segmentada em 3 (três) etapas (pré-lançamento, lançamento e manutenção).

Essa é a proposta principal de promoção da plataforma, a fim de estimular o *download* e a experimentação da ferramenta e o relacionamento com a base de clientes, tanto daqueles integrantes do grupo de negócios, quanto daqueles presentes na segmentação que se relaciona com os motoristas tidos como integrantes do grupo de consumidores finais.

Para a promoção da plataforma e da marca, durante a primeira fase (pré-lançamento), será adotada a estratégia do *Marketing* de Atração (*Inbound Marketing*) e ações relacionadas ao *Marketing* de Conteúdo, com foco na captação de *leads* (contatos de clientes em potencial).

Nessa fase inicial, a intenção é estabelecer relacionamento com clientes em potencial do segmento de negócios, em específico, dos proprietários do segmento de postos de combustíveis Bandeira Branca, para expandir a base de postos parceiros e, no momento adequado, realizar a apresentação da plataforma Dinno® como solução de relacionamento digital e estímulo de vendas para proprietários e gestores desses estabelecimentos durante a fase de lançamento.

Uma vez que a meta inicial definida para captação e cadastramento de estabelecimentos revendedores de combustíveis seja alcançada, se iniciará o processo de atração de clientes do segmento do grupo consumidor. Nesse momento, será implementada estratégia de conteúdo de atração *online* via *Marketing* de Conteúdo direcionado aos potenciais motoristas com alto consumo de combustíveis, entre eles os Motoristas profissionais (transporte de pessoas, animais e cargas) e Motociclistas (transporte de pessoas e cargas). A proposta é estimular a construção de uma base de clientes com potencial de consumo alto e recorrente para o aumento concomitante com a base de estabelecimentos de revenda de combustíveis parceiros em uma terceira fase.

Durante a segunda fase (lançamento), a proposta é a de se construir ações de mídia patrocinada, conforme resultados obtidos na primeira fase.

Dessa maneira, serão implementadas ações estratégicas de *Outbound* - correspondente às ações de captação de clientes via ações efetivas de prospecção. Para isso, serão construídas ações em mídia paga para a promoção da marca Dinno® e posicionamento da *startup* como a solução em economia e qualidade para motoristas - um verdadeiro posto de combustíveis e conveniências de bolso.

Nesse momento, serão reforçadas as características diretamente relacionadas ao serviço prestado pela plataforma aos motoristas da praça definida no plano (região Nordeste do país). Logo, serão

investidos recursos para promoção da marca via redes sociais (Facebook e Instagram), ferramentas de vídeos e busca, como Youtube e Google (via *links* patrocinados), bem como o uso de *influencers* digitais para a divulgação da plataforma, através de ações de *Branded Content*.

Além dessas, como ação tática de estímulo para o *download* e manutenção da ferramenta instalada no *smartphone*, também será disponibilizado crédito de abastecimento no valor de R\$10,00 para aqueles que ativarem seu *app* e convidarem novos usuários. A ação será limitada a 1000 ativações, totalizando um investimento possível de até R\$10.000,00. Vale ressaltar que a liberação do crédito estará condicionada ao *download* prévio da indicação daquele que realizou o envio do convite. Ou seja, o crédito de abastecimento no valor de R\$10,00 será liberado para aquele que fez o convite e somente se o convidado se cadastrar na plataforma Dinno®.

Portanto, com a base de clientes do grupo de negócios e consumidores expandida, conforme meta delimitada para o período de lançamento, será possível avançar para etapa de manutenção do negócio.

Nesse contexto (fase de manutenção), serão reforçadas as ações associadas à estratégia de *Marketing* de Atração, evoluindo para aquela ligada ao relacionamento e nutrição da base de clientes com conteúdos, ofertas e promoções pontuais.

5.3.7 Processos

As atividades processuais ligadas ao relacionamento e às vendas viabilizadas pela plataforma Dinno® deverão ser cercadas pelo suporte contínuo ao cliente comprador e revendedor.

Para isso, devem se estabelecer os parâmetros gerais que irão delimitar a construção de uma experiência multicanal e *Omnichannel* via ferramenta.

Logo, abaixo, são especificados os processos que darão direcionamento às atividades vinculadas à prestação de serviços para os dois grupos com os quais a empresa irá se relacionar: o grupo dos integrantes pertencentes ao ambiente de negócios e o grupo formado pelos consumidores.

Grupo de Negócios

À medida que novos clientes com perfis de negócios estabeleçam contato com a empresa, avançando no funil de relacionamento estratégico traçado por meio das ações de *Marketing* de Atração ou por meio de campanhas vinculadas a ações *Outbound*, deve-se estabelecer o seguinte processo:

1. Cliente prospectado ou interessado (independentemente do canal de entrada): deve-se encaminhar o contato para a área de Experiência Corporativa. O cliente possui perfil de cliente final (motorista), encaminhar para o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) via canais digitais ou telefone;
2. Nessa área, um profissional do Atendimento Corporativo deve prestar a primeira assessoria ao cliente a fim de auxiliá-lo quanto ao entendimento da plataforma, seus recursos e potencialidades. Nessa fase, pode-se ofertar a versão completa da ferramenta para representantes dos postos Bandeira Branca realizarem testes e se cadastrarem para experimentação;
3. Se cliente permanece interessado, deve-se: realizar o *Follow Up* (acompanhar o cliente recém-cadastrado para mantê-lo ativo durante o período de testes) e fazer um primeiro contato para compreender as dores ou dúvidas do revendedor de combustíveis após 15 (quinze) dias; além de um segundo contato após 30 (trinta) dias;
4. Se cliente permanece interessado/ativo na plataforma (com produtos/serviços cadastrados, atualizados e com vendas registradas), após constatação feita no último contato, deve-se: ofertar o pacote de material promocional de *marketing* básico físico e digital gratuito como apoio promocional (para cliente pagante ou não);
5. Em caso de permanência do cliente como pagante: encaminhar para a área de sucesso do cliente. Nesse caso, o revendedor de combustíveis passará a ser acompanhado pela equipe de sucesso do cliente;
6. Em caso de permanência como cliente na categoria *freemium*: revendedor de combustíveis deve ser informado da existência de equipe de suporte 24h para solicitações relacionadas a falhas de sistema, registro de pagamento ou repasses financeiros de forma pontual, bem como qualquer outra dúvida. Neste último caso, o atendimento será feito pela opção corporativa do SAC Dinno®, disponível via *chat* e telefone;

7. Para clientes pagantes: o acompanhamento deverá ser feito por equipe de sucesso do cliente de 3 (três) em 3 (três) meses ou de 6 (seis) em 6 (seis) meses, conforme pacote de serviços contratado pelo estabelecimento revendedor de combustíveis;
8. Para clientes ativos na base que completarem 12 meses (pagantes ou não): deve-se estabelecer contato de aniversário de plataforma. Nesse momento, deve-se encaminhar o *kit* promocional e de experiência do revendedor parceiro (brindes, experiências, prêmios e mais conforme ação de relacionamento definida à época).

Grupo dos Consumidores

1. Cliente entra como contato via canais digitais em função de ações de *Marketing* pagas ou de atração: inseri-lo no fluxo de nutrição via e-mails para relacionamento e comunicação a fim de educar o potencial consumidor da ferramenta para estimulá-lo a realizar o *download* do *app* Dinno®;
2. Cliente realizou o *download* e se cadastrou na plataforma Dinno®: boas-vindas por e-mail e disponibilização de crédito para abastecimento ou outro brinde (em caso de campanha ativa);
3. Cliente em contato em função de elogio, erro, reclamação ou solicitação de qualquer tipo oriundo de canais digitais, *apps* e telefones: encaminhar para o setor de suporte *online* para tratamento e emitir protocolo de registro. Repassar ao cliente o número do atendimento/protocolo;
4. Cliente com uso recorrente da plataforma: envio de ofertas, condições especiais, promoções e mais via notificações/*push* dentro do *app* e via e-mail.

5.3.8 Performance

Para se avaliar a performance digital e geral das ações, fica delimitado aqui, neste documento, que os KPIs (*Key Performance Indicators*) que servirão de análise para aferição da saúde da estratégia serão:

Estratégia *Inbound Marketing* (Marketing de atração)

- Taxa de visitas ao site;
- Taxa de usuários únicos;
- Taxa de abertura e cliques em e-mails;
- Taxa de *Leads* MQL;
- Taxa de *Leads* SQL;
- Taxa de engajamento (Redes Sociais);
- Número de *followers* (seguidores) para redes sociais.

Estratégia *Outbound Marketing* (Marketing de prospecção)

- CPC;
- CTR;
- ROI;
- CPL;
- CPV;
- CAC.

5.4 Plano de Recursos Humanos

Para se colocar em prática a operação relacionada à *startup* Dinno® e sua plataforma digital homônima, será necessário o recrutamento de profissionais qualificados nos campos ligados à Tecnologia da Informação (TI), *Marketing*, Comunicação e *Design*, além daqueles ligados às áreas administrativas e de vendas. Contudo, por se tratar de um projeto embrionário que visará um crescimento e investimento escalado, fica aqui delimitada a segmentação da possível contratação de profissionais dos campos citados de forma gradativa.

Logo, a seguir, estão dispostas as tabelas contendo os quadros de profissionais, suas designações/cargos e remunerações conforme as médias salariais praticadas entre 2020/2021. Isso, de acordo com as informações disponibilizadas pelo site *glassdoor.com.br*.

Vale ressaltar que as médias salariais utilizadas neste trabalho estão baseadas nos dados correspondentes às remunerações indicadas pelo site para os profissionais listados na cidade de Belo Horizonte/MG.

Além disso, é importante reforçar que as tabelas relacionadas ao planejamento de recursos humanos se encontram subdivididas e distribuídas em 3 (três) etapas distintas definidas para o projeto, sendo elas: Prototipagem - fase correspondente ao momento de planejamento e construção da plataforma; MVP - momento correspondente à existência de um Mínimo Produto Viável para iniciação dos testes da ferramenta e, por fim, a fase “Produto”, referente ao produto testado e disponibilizado de forma mais próxima do esperado para a comercialização.

Cálculo de Folha de Pagamento Mensal	
	Gerente de Projetos
Pro Labore (autofinanciamento)*	R\$3,000.00
INSS (MEI)	R\$54.90
Transporte (VT)	R\$0.00
Vale Refeição (VR)	R\$0.00
Provisão 13º	R\$0.00
Subsídio Internet e telefone (50% do plano)	R\$0.00
Subsídio contas básicas (água e luz)	R\$0.00
Provisão 1/3 férias	R\$0.00
FGTS	R\$0.00
Provisão (1/3 férias e 13º) FGTS	R\$0.00
Plano de Saúde Coparticipativo	R\$0.00
Desc. IRPF	R\$0.00
Desc. INSS	R\$0.00
Desc. VT (6%)	R\$0.00
Desc. VR (20%)	R\$0.00
Subtotal	R\$3,054.90

Figura 1: tabela Prototipagem. Cálculo de folha de pagamento.

Na tabela “Prototipagem”, está discriminado o valor mínimo de pro labore calculado pelo responsável pelo projeto para o financiamento de atividades ligadas à gestão do mesmo, bem como a taxa de recolhimento mínima para empreendedores enquadrados como MEI (Microempreendedor Individual) no ano de 2020.

* Verba mínima e mensal definida pelo empreendedor para autofinanciamento do trabalho de gestão de fornecedores para desenvolvimento do produto/app proposta durante a fase de planejamento/prototipagem (valor meramente ilustrativo).

Para esse momento, foi considerado um prazo de 6 (seis) meses de prototipagem/planejamento que será autofinanciado pelo empreendedor responsável pela plataforma de integração entre clientes e postos de combustíveis Bandeira Branca. Logo, o valor referente ao pro labore mínimo definido pelo responsável do projeto constará, a seguir, também, na tabela referente aos investimentos iniciais para a criação da solução de vendas e relacionamento proposta neste trabalho.

O prazo de 6 (seis) meses foi delimitado para que o responsável pelo projeto possa efetivamente, junto a fornecedores terceirizados, desenvolver o Mínimo Produto Viável para iniciar os possíveis testes de aceitabilidade do serviço que se propõe oferecer. Além disso, os encargos, tradicionalmente vinculados à folha de pagamento de colaboradores, não foram considerados na tabela acima visando reduzir o total de investimento inicial para a disponibilização da versão de testes da solução apresentada.

MVP							
Cálculo de Folha de Pagamento Mensal							
	Gerente de Projetos	Anl. Marketing Jr	Desenv. Back End (mobile)	Assistente Adm.	Suporte (TI)	Designer UI /UX	Front End (mobile)
Salário Bruto/Pro Labore*	R\$5,000.00	R\$2,815.00	R\$3,443.00	R\$1,843.00	R\$2,095.00	R\$3,804.00	R\$3,443.00
INSS (MEI)	R\$54.90	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00
Transporte (VT)**	R\$0.00	R\$198.00	R\$198.00	R\$198.00	R\$198.00	R\$198.00	R\$198.00
Vale Refeição (VR)***	R\$0.00	R\$484.00	R\$484.00	R\$484.00	R\$484.00	R\$484.00	R\$484.00
Provisão 13º	R\$0.00	R\$234.58	R\$286.92	R\$153.58	R\$174.58	R\$317.00	R\$286.92
Internet e telefone (Subsídio)	R\$0.00	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95
Contas básicas (Subsídio)	R\$0.00	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95
Provisão 1/3 férias	R\$0.00	R\$78.19	R\$95.64	R\$51.19	R\$58.19	R\$105.67	R\$95.64
FGTS	R\$0.00	R\$225.20	R\$275.44	R\$147.44	R\$167.60	R\$304.32	R\$275.44
Provisão FGTS (1/3 férias e 13º)	R\$0.00	R\$24.27	R\$29.69	R\$15.89	R\$18.06	R\$32.80	R\$29.69
Plano de Saúde Coparticipativo****	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00
Desc. IRPF*****	R\$0.00	-R\$49.32	-R\$104.84	R\$0.00	-R\$0.17	-R\$153.03	-R\$104.84
Desc. INSS	R\$0.00	-R\$337.80	-R\$482.02	-R\$165.87	-R\$188.55	-R\$532.56	-R\$482.02
Desc. VT (6%)	R\$0.00	-R\$168.90	-R\$198.00	-R\$110.58	-R\$198.00	-R\$198.00	-R\$198.00
Desc. VR (20%)	R\$0.00	-R\$96.80	-R\$96.80	-R\$96.80	-R\$96.80	-R\$96.80	-R\$96.80
Subtotal	R\$5,054.90	R\$3,792.25	R\$4,516.58	R\$2,684.43	R\$2,899.34	R\$4,949.69	R\$4,516.58
Total							R\$23,897.19

Figura 2: tabela MVP. Cálculo de folha de pagamento e encargos com adição de colaboradores.

Na segunda fase “MVP”, após a gestão de fornecedores e prototipagem da plataforma a partir de investimentos delimitados na tabela Simulação de Investimentos (Figura 4), contida nas demais páginas deste plano, estão os cálculos gerais relacionados às despesas com a folha mensal de pagamento para a manutenção da operação mínima da plataforma Dinno® durante os seus testes no mercado real.

*Regime de contrato: CLT. Para Pro Labore: aplicável somente ao CEO/Founder/Empreendedor/Sócio (Gerente de Projetos). **VT: valor correspondente ao cálculo baseado na tarifa de transporte urbano (R\$ 4.50) x 2 x 22 dias úteis. ***VR: R\$22,00 x 22 dias. ***Plano Unimed BH Bem Simples Coparticipativo Enfermaria (empresarial EIRELI/MEI). *****IRPF: Não foram considerados dependentes/outros abatimentos dedutíveis. Tabela/alíquotas: 2020. Taxas e impostos sinalizados em vermelho já calculados no total mensal referente ao custo operacional.

Nesta fase, com o Mínimo Produto Viável (MVP) já desenvolvido a partir do trabalho elaborado na fase de prototipagem, serão incluídos um Analista de *Marketing Jr*, um Desenvolvedor *Back End*, um Assistente Administrativo, um *Designer UI/UX*, um Desenvolvedor *Front End* e um Profissional de TI, com foco em suporte à equipe responsável por tocar a *startup Dinno®*.

Para fins de cálculo e impacto mais aproximado de uma operação inicial mais real, incluindo encargos de contratação de pessoal, optou-se pelo formato de contratação dos colaboradores listados acima sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Além disso, foram incluídos entre os cálculos, os custos gerais complementares ligados aos benefícios habituais ofertados pelo mercado de trabalho aos profissionais desses segmentos mercadológicos, como Vale Refeição (VR), Vale Transporte (VT) e Plano de Saúde Coparticipativo (vide tabela custos operacionais - figura 5).

Produto					
Cálculo de Folha de Pagamento Mensal					
	Gerente de Projetos	Anl. Marketing Jr	Desenv. Back End (mobile)	Suporte (TI)	Assistente Adm.
Salário Bruto/Pro Labore*	R\$5,000.00	R\$2,815.00	R\$3,443.00	R\$2,095.00	R\$1,843.00
INSS (MEI)	R\$54.90	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00
Transporte (VT)**	R\$0.00	R\$198.00	R\$198.00	R\$198.00	R\$198.00
Vale Refeição (VR)***	R\$0.00	R\$484.00	R\$484.00	R\$484.00	R\$484.00
Provisão 13º	R\$0.00	R\$234.58	R\$286.92	R\$174.58	R\$153.58
Internet e telefone (Subsídio)	R\$0.00	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95
Contas básicas (Subsídio)	R\$0.00	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95	R\$49.95
Provisão 1/3 férias	R\$0.00	R\$78.19	R\$95.64	R\$58.19	R\$51.19
FGTS	R\$0.00	R\$225.20	R\$275.44	R\$167.60	R\$147.44
Provisão FGTS (1/3 férias e 13º)	R\$0.00	R\$24.27	R\$29.69	R\$18.06	R\$15.89
Plano de Saúde Coparticipativo****	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00	R\$0.00
Desc. IRPF*****	R\$0.00	-R\$49.32	-R\$104.84	-R\$0.17	R\$0.00
Desc. INSS	R\$0.00	-R\$337.80	-R\$482.02	-R\$188.55	-R\$165.87
Desc. VT (6%)	R\$0.00	-R\$168.90	-R\$198.00	-R\$198.00	-R\$110.58
Desc. VR (20%)	R\$0.00	-R\$96.80	-R\$96.80	-R\$96.80	-R\$96.80
Subtotal	R\$5,054.90	R\$3,792.25	R\$4,516.58	R\$2,899.34	R\$2,684.43
Total	R\$18,947.50				

Figura 3: tabela Produto.

Nota: o cálculo de folha de pagamento e de encargos, com a adição de colaboradores para operação após fase de validação da plataforma durante etapa de testes e adaptações do modelo proposto, já considera o recolhimento/descontos de taxas e impostos sinalizados em vermelho na tabela apresentada acima.

Já na terceira fase, passadas as etapas de prototipagem com o investimento no desenvolvimento do MVP para testes e aperfeiçoamento posterior, via equipe interna contratada, haverá a projeção da equipe necessária para a inicialização das atividades efetivas de posicionamento mercadológico junto a mais *players* do mercado de combustíveis e produtos voltados a motoristas e passageiros que circulam por postos de combustíveis Bandeira Branca.

5.5 Plano Financeiro

Para a definição do plano financeiro, com o propósito de se analisar a viabilidade do negócio apresentado neste trabalho, é necessária a construção de projeções e estimativas gerais relacionadas aos investimentos mínimos ou ideais para a iniciação do empreendimento, seja ele físico, híbrido ou digital, como é o caso do projeto em questão.

Para isso, deve-se realizar projeções relacionadas também aos custos operacionais e quanto às estimativas de vendas a fim de permitir a construção de um fluxo de caixa contínuo que seja capaz de sustentar o negócio e permitir o seu crescimento de forma exponencial.

Por isso, abaixo, são expostas as estimativas gerais vinculadas ao desenvolvimento da plataforma Dinno® e da empresa homônima que irá administrá-la conforme aquilo que a literatura e as práticas de mercado e finanças orientam.

Vale ressaltar que esse trabalho não fará a exposição daquilo que diz respeito ao modelo de remuneração que viabilizará as estimativas de fluxo de caixa mínimas mensais esperadas para o projeto. Essa decisão se dá por se tratar de uma proposta ainda não explorada e por seu cunho estratégico, já que este trabalho faz parte de entrega essencial à conclusão do curso de Gestão Estratégica de Negócios e que, por essa razão, ficará disponível ao público.

5.5.1 Aspectos Financeiros (investimentos, custos operacionais e vendas estimadas)

A seguir, o leitor terá acesso às tabelas estimadas para o investimento inicial, aos custos operacionais e vendas estimadas. Todos os dados financeiros são simulados e visam dar lastro à possível decisão de se avançar ou não com a elaboração efetiva do projeto.

Assim como no plano de recursos humanos, onde ocorreu a segmentação das etapas de contratação de colaboradores, no plano financeiro foi também adotada a divisão dos cálculos em momentos distintos, sendo um com o intuito de permitir uma visão geral quanto aos investimentos para se iniciar a prototipagem e entrega do Mínimo Produto Viável, e outro com as

estimativas simuladas relacionadas aos custos operacionais da fase em que o MVP estará disponível, demandando, inclusive, a expansão dos investimentos em pessoal.

Logo, a seguir, é possível visualizar a planilha correspondente aos investimentos necessários à disponibilização do produto mínimo que será objeto de comercialização.

SIMULAÇÃO DE INVESTIMENTOS (PROTOTIPAGEM)			
Item	Unidade	Preço Unitário	Custo
Pro Labore (autofinanciamento durante prototipagem)	6	R\$ 3,054.90	R\$ 18,329.40
Contabilidade Abertura CNPJ, registro e taxas (ME)	1	R\$ 2,000.00	R\$ 2,000.00
Pedido de registro de marca (INPI) - 2 Classes (ME)	2	R\$ 147.00	R\$ 294.00
Decênio INPI - 2 Classes (ME)	2	R\$ 298.00	R\$ 596.00
Certificado Digital (e-CNPJ)	1	R\$ 229.00	R\$ 229.00
Aplicação/App MVP (primeiro APK)	1	R\$ 55,000.00	R\$ 55,000.00
Site One Page Pormocional Dinno®	1	R\$ 4,500.00	R\$ 4,500.00
Notebooks Dell Inspiron	5	R\$ 3,900.00	R\$ 19,500.00
Cadeira Regulável	5	R\$ 399.90	R\$ 1,999.50
Mesa Regulável	5	R\$ 599.90	R\$ 2,999.50
Fone de Ouvidos	5	R\$ 99.90	R\$ 499.50
Suporte para Notebook	5	R\$ 59.90	R\$ 299.50
Mouses Bluethooth	5	R\$ 79.90	R\$ 399.50
Teclados Bluethooth	5	R\$ 19.90	R\$ 99.50
Mouse Pads	5	R\$ 19.90	R\$ 99.50
Smartphone Corporativo	2	R\$ 699.90	R\$ 1,399.80
HD Externo 1TB	2	R\$ 199.90	R\$ 399.80
Pendrives 64GB	2	R\$ 99.90	R\$ 199.80
Impressora Multifuncional	1	R\$ 999.90	R\$ 999.90
Total			R\$ 109,844.20

Figura 4: tabela Simulação de Investimentos (Prototipagem).

Uma vez exposto o investimento geral estimado para inicializar a operação da plataforma digital de relacionamento entre postos de combustíveis Bandeira Branca e clientes em potencial, são expostos, a seguir, os cálculos relacionados aos custos operacionais estimados por ano.

Vale ressaltar que, para mitigar custos, optou-se pela adoção de uma operação híbrida em que a equipe, durante a fase MVP, atuará em suas respectivas posições via regime híbrido de trabalho. Ou seja, via reuniões e encontros, por vezes *online* e/ou físicos conforme necessidade.

Dessa maneira, busca-se otimizar investimentos que possam impactar o plano de negócio e sua viabilidade financeira.

SIMULAÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS			
Item	Custo	Frequência por mês	Total (ano)
Registro/Manutenção de Domínio	R\$ 24.90	1	R\$24.90
Servidor/Hospedagem	R\$ 500.00	1	R\$6,000.00
Sistema de Ecommerce/Marketplace Integrado	R\$ 199.00	1	R\$2,388.00
Manutenção (cartão de crédito)	R\$0.00	1	R\$0.00
Plano de Saúde Empresarial EIRELI (5 colaboradores)	R\$ 715.16	1	R\$8,581.92
Google Play (Assinatura anual/12 meses)	R\$ 12.50	1	R\$150.00
Apple Store (Assinatura anual/12 meses)	R\$ 50.00	1	R\$600.00
SaaS automação SMS e mensagens	R\$ 375.00	1	R\$4,500.00
Chat e Chatbot (Whatsapp e Redes Sociais)	R\$ 249.00	1	R\$2,988.00
Coworking (escritório virtual)	R\$299.00	1	R\$3,588.00
Conta Bancária PJ Inter - Freemium Version	R\$ 0.00	1	R\$0.00
Contabilidade	R\$ 800.00	1	R\$9,600.00
2 Horas/Reunião (Coworking)/mês (crédito)	R\$ 99.80	1	R\$1,197.60
Telefone + Internet Móvel (100GB)	R\$99.90	1	R\$1,198.80
Software de Gestão de Projetos - Freemium Version	R\$ 0.00	6	R\$0.00
E-mail + Suite de Aplicações (Basic) + Drive	R\$ 27.00	6	R\$1,944.00
SaaS automação de Marketing (Professional)	R\$ 399.00	1	R\$4,788.00
Produção de conteúdo	R\$ 550.00	1	R\$6,600.00
SaaS para automação de postagens (Redes Sociais)	R\$ 12.90	1	R\$154.80
CRM	R\$ 240.00	1	R\$2,880.00
SaaS de monitoramento de presença digital	R\$ 100.00	1	R\$1,200.00
Softwares Gráficos	R\$ 350.00	1	R\$4,200.00
Softwares de Programação	R\$ 350.00	1	R\$4,200.00
Custo pessoal (com impostos)	R\$ 23,897.19	1	R\$286,766.28
Toners para impressão Multifuncional (anual/12 meses)	R\$50.00	1	R\$600.00
Material de escritório (canetas, lápis, grampos, diversos)	R\$50.00	1	R\$600.00
Verba de Marketing (mídia/veiculação/promoção de marca)	R\$5,000.00	1	R\$60,000.00
TOTAL			R\$414,750.30

Figura 5: tabela Simulação de Custos Operacionais (fase MVP).

É válido reforçar que a tabela acima considera o custo máximo com pessoal, conforme estimativa realizada para a fase MVP, vide figura 2 (dois), já apresentada no plano de recursos humanos.

Além disso, é importante ressaltar que o total de custo operacional apresentado (R\$414.750,30) se refere ao período de (12) doze meses.

Quanto à estimativa de faturamento mensal bruto delimitado conforme meta de negócio, que será suprimida deste trabalho por razões estratégicas, espera-se alcançar inicialmente cerca de R\$58.000,00/mês somente com porcentagem/taxas sobre as vendas de combustíveis e demais possíveis produtos cadastrados na ferramenta.

Com isso, estima-se um potencial de faturamento bruto anual, conforme meta delimitada, de cerca de R\$696.000,00 no primeiro ano de produto compreendido como aderente às necessidades do mercado de postos de combustíveis Bandeira Branca na praça escolhida para o início da prestação do serviço.

5.5.2 TMA (Taxa Mínima de Atratividade)

Como parâmetros para o cálculo da TMA, Taxa Mínima de Atratividade, foram delimitados os seguintes indicadores: Custo de Oportunidade, Prêmio, Risco e Liquidez.

Logo, como elementos de composição da taxa, estão:

- Para o Custo de Oportunidade, adotou-se a aplicação da taxa do tesouro prefixado (LTN) com vencimento em 2026, correspondente a 7,09% a.a (tabela jan/21);
- Para o Prêmio, ficou estabelecido que a taxa que será aplicada será de 5%;
- Como parâmetro de risco, fica estabelecido 5% como padrão, mais 4,52% de taxa complementar correspondente ao índice oficial de inflação (IPCA) acumulado em 2020;
- Por fim, quanto àquilo que diz respeito à liquidez, será adicionado mais 5% como parâmetro padrão para a formatação do TMA final.

Logo, a Taxa Mínima de Atratividade definida para a avaliação da viabilidade financeira do projeto da plataforma Dinno® é de 26,61%.

5.5.3 Fluxo de Caixa

Uma vez delimitada a taxa mínima de atratividade e a simulação de investimento inicial do projeto, é chegado o momento de se realizarem os cálculos gerais relacionados aos fluxos de caixa da operação da plataforma Dinno®, que podem ser observados logo abaixo.

FLUXO DE CAIXA COMPLETO						
TMA (Taxa Mínima de Atratividade)	26.61%	Fluxo de Caixa Anual				
Tempo (Anos)	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa (R\$)	-R\$109,844.20	R\$246,449.70	R\$246,449.70	R\$246,449.70	R\$246,449.70	R\$246,449.70
Fluxo de Caixa Acumulado (R\$)	-R\$109,844.20	R\$136,605.50	R\$383,055.20	R\$629,504.90	R\$875,954.60	R\$1,122,404.30
Fator de Desconto	1.00	0.79	0.62	0.49	0.39	0.31
Fluxo de Caixa Descontado (R\$) - VP	-R\$109,844.20	R\$194,652.63	R\$153,741.91	R\$121,429.52	R\$95,908.31	R\$75,750.98
Fluxo de Caixa Descontado Acumulado (R\$) - VP Acumulado	-R\$109,844.20	R\$84,808.43	R\$238,550.35	R\$359,979.86	R\$455,888.18	R\$531,639.16

Figura 6: tabela Fluxo de Caixa correspondente a 5 anos de operação.

Com os cálculos delimitados para o fluxo de caixa, observa-se, nos próximos tópicos, os resultados gerais obtidos quanto ao Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Taxa de Lucratividade (TL) e *Payback*, além daquilo que demonstra a análise de sensibilidade presente após a exposição desses indicadores de viabilidade mencionados.

5.5.4 TIR (Taxa Interna de Retorno)

Baseados nos registros gerais de entradas/saídas presentes na primeira linha do fluxo de caixa presente na tabela da figura 6 (seis), é possível alcançar o resultado da Taxa Interna de Retorno desta proposta de negócio.

Portanto, a partir dos dados expostos acima, observa-se que a TIR do projeto é de: 224%.

5.5.5 VPL (Valor Presente Líquido)

Já o resultado final para o Valor Presente Líquido chega à cifra de R\$531.639,16.

5.5.6 TL (Taxa de Lucratividade)

Quanto à taxa de lucratividade obtida por meio dos cálculos gerais relacionados à análise de viabilidade financeira do projeto, é possível observar um índice correspondente a mais de 1.576% relacionados à Dinno®.

5.5.7 *Payback*

Outro indicador importante para análise é o prazo de *payback* do projeto. Ou seja, o tempo para que o mesmo se pague.

Dito isso, e após a realização dos cálculos gerais que se baseiam, inclusive, no total de investimento estimado e nos custos anuais para a manutenção do projeto em execução, chegou-se à conclusão de um projeto com potencial de pagamento correspondente a cerca de 6 (seis) meses. Vale ressaltar que esse resultado considera o cálculo de *payback* simples, sem qualquer desconto.

Quando a checagem do prazo de pagamento pelo investimento considera o *payback* descontado, esse prazo apresenta elevação.

Com isso, o prazo de 6 (seis) meses passa a ser de 1 ano e cerca de 3 (três) a 4 (quatro) meses.

5.5.8 Análise de Sensibilidade

Para a análise de sensibilidade, entre todo o portfólio de produtos/serviços possíveis de serem disponibilizados pelos postos Bandeira Branca via plataforma Dinno®, estão os combustíveis.

Logo, como parâmetro para avaliação da sensibilidade dos preços praticados via plataforma, foi escolhida a média de preços por tanque de combustível de 50 (cinquenta) litros. Para o cálculo do custo por abastecimento de um carro com essa capacidade, foi considerado o custo por litro de combustível (gasolina) a R\$4,01, conforme média de preços praticada em São Paulo em 2020 (CNN *Business* Brasil).

Os demais indicadores considerados foram: o valor da margem, correspondente a R\$160,32; o preço de venda ao consumidor, via plataforma digital: R\$200,50; e o valor de compra ou valor disponibilizado pelo fornecedor para revenda via canal digital: R\$190,48.

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE									
Preço de Compra	Preço de Venda								
R\$160,32	R\$180,00	R\$185,00	R\$190,00	R\$195,00	R\$200,50	R\$205,00	R\$210,00	R\$215,00	R\$220,00
R\$171,00	R\$144,00	R\$124,00	R\$104,00	R\$84,00	R\$72,00	R\$54,00	R\$24,00	R\$4,00	R\$14,00
R\$175,75	R\$68,00	R\$48,00	R\$28,00	R\$8,00	R\$96,00	R\$168,00	R\$148,00	R\$128,00	R\$108,00
R\$180,50	-R\$8,00	R\$72,00	R\$152,00	R\$232,00	R\$320,00	R\$392,00	R\$472,00	R\$552,00	R\$632,00
R\$185,25	-R\$84,00	-R\$4,00	R\$76,00	R\$156,00	R\$244,00	R\$316,00	R\$396,00	R\$476,00	R\$556,00
R\$190,48	-R\$167,68	-R\$87,68	-R\$7,68	R\$72,32	R\$160,32	R\$232,32	R\$312,32	R\$392,32	R\$472,32
R\$194,75	-R\$236,00	-R\$156,00	-R\$76,00	R\$4,00	R\$92,00	R\$164,00	R\$244,00	R\$324,00	R\$404,00
R\$199,50	-R\$312,00	-R\$232,00	-R\$152,00	-R\$72,00	R\$16,00	R\$88,00	R\$168,00	R\$248,00	R\$328,00
R\$204,25	-R\$388,00	-R\$308,00	-R\$228,00	-R\$148,00	-R\$60,00	R\$12,00	R\$92,00	R\$172,00	R\$252,00
R\$209,00	-R\$464,00	-R\$384,00	-R\$304,00	-R\$224,00	-R\$136,00	-R\$64,00	R\$16,00	R\$96,00	R\$176,00

Figura 7: tabela Análise de Sensibilidade de preço por tanque de combustível (50L).

5.6 Análise de Cenários

No que tange à análise de cenários, foram traçadas 3 possibilidades gerais relacionadas ao volume de vendas necessário para se alcançar o mesmo VPL calculado e exposto aqui.

Abaixo, é possível visualizar os indicadores relacionados aos cenários que correspondem à variação dos preços do produto “tanque de combustível de 50L” e sua correlação com a meta de tanques que devem ser vendidos anualmente para se viabilizar o negócio.

ANÁLISE DE CENÁRIOS			
Estratégia	Preço de venda	Vendas de tanques (50L)/anual	VPL
Principal	R\$200.50	34713	R\$531,639.16
Menor preço	R\$180.00	38667	R\$531,639.16
Maior preço	R\$220.00	31636	R\$531,639.16

Figura 8: tabela Análise de Cenários considerando variação de preço por tanque de combustível (50L).

Importante reforçar que, além dos combustíveis que irão compor o portfólio de produtos da plataforma de relacionamento e vendas proposta, existirá também o possível retorno financeiro a partir de porcentagem de venda de produtos/serviços oferecidos pelos estabelecimentos parceiros da ferramenta. Logo, esses demais produtos/serviços tendem a contribuir para se alcançar as médias de vendas esperadas para cada posto Bandeira Branca cadastrado.

6. CONCLUSÃO

Observa-se, a partir da análise dos dados gerais relacionados aos levantamentos realizados durante a fase de pesquisa, que existem lacunas mercadológicas ainda pouco exploradas no mercado de combustíveis, em específico no segmento de revenda varejista.

Além disso, o sistema que sustenta a distinção dos dois tipos de postos de combustíveis (Embandeirados e Bandeira Branca) presentes no Brasil tende a contribuir para a criação de pequenas redes de postos que competem entre si e com as grandes redes que carregam a assinatura de marcas de renome atrelados às distribuidoras. Com isso, surgem competições por um mercado essencial. Entre as competições mais recentes, está aquela pelos consumidores que a cada novo dia assumem mais um comportamento de consumo multicanal.

Dessa forma, soluções que captem e se adequem ao comportamento híbrido de consumo, para atender hábitos precorrentes, surgem como forma de fidelizar clientes via investimento de empresas de renome do segmento, legando aos postos menos conectados a perda em competitividade pela baixa capacidade de inovação quando comparada com seus pares de marca.

Daí a conclusão quanto ao potencial da plataforma Dinno®. Afinal, por meio dela, pequenos e médios revendedores/varejistas de combustíveis podem estabelecer um relacionamento com seus potenciais clientes via uma experiência de consumo multicanal que seja rentável para a própria plataforma e donos de postos Bandeira Branca.

Por falar em rentabilidade e dos aspectos financeiros do trabalho apresentado, percebe-se a relevância do projeto quanto à sua capacidade de *payback* em um curto prazo e com retornos significativos quando analisados pelo aspecto monetário. Afinal, com um investimento pouco superior a R\$109.000,00, o projeto tende a apresentar um VPL (Valor Presente Líquido), no seu quinto ano de existência, que chega a R\$531.639,16.

Mais que isso, com resultados relacionados à taxa de lucratividade na casa dos 1.567% e uma TIR (Taxa Interna de Retorno) em 224%, fica evidente que, se alcançadas as metas delimitadas pelo empreendedor quanto àquilo que tange ao volume de vendas, número de postos parceiros e usuários ativos, o projeto é viável.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, RICARDO COUTO. Plano de Negócios do Empreendimento Oratório - Café e Restaurante Ltda. Belo Horizonte. 2010. Disponível em:

<<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9B7FDQ>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS.

Boletim de Abastecimento em Números. Disponível em:

<<http://www.anp.gov.br/arquivos/publicacoes/boletins-anp/abastecimento/62/boletim-n62.pdf>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

AGÊNCIA BRASIL. Produção de Veículos cresce 44% em setembro, revela Anfavea. 07 out. 2020. São Paulo. Disponível em:

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/producao-de-veiculos-cresce-44-em-setembro-revela-anfavea#:~:text=A%20expectativa%20da%20Anfavea%20para,o%20total%20do%20ano%20anterior.>> Acesso em: 03 de novembro de 2020.

ALRUBAIEE; LAITH, ALSHAIBI; HAMEED, AL-BAYATI; YASIR. Relationship between B2B E-Commerce Benefits, E-Market-place Usage and Supply Chain Management. Global Journal of Management and Business Research. v. 12. n. 9. ver. 1. jun. 2012. Disponível em: <https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Relationship-between-B2B-E-Commerce.pdf> Acesso em: 23 de maio de 2020.

ANTONIO JÓIA, LUIZ; CLÁUDIO BARBOSA DE OLIVEIRA, LUIZ. Criação e teste de um modelo para avaliação de *websites* de comércio eletrônico. Rev. Adm. Mackenzie (Online). v.9. n. 1. p. 12-36. São Paulo. jan./fev. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a02v9n1.pdf>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

A TARDE (UOL). O futuro dos postos de combustíveis. 17 mar. 2021. Disponível em: <<https://atarde.uol.com.br/autobrasil/noticias/2161263-o-futuro-dos-postos-de-combustiveis-premium>> Acesso em: 25 de março de 2020.

BARREIROS PORTO, RAFAEL; IODO OKADA, SIONARA. Comportamento do consumidor em canais cruzados e seus benefícios: validação de escala para avaliar o desempenho do processo de compra. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São

Paulo. v.20. n.3. p.443-460. jul-set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-48922018000300443&lng=en&nrm=iso&tlng=pt#:~:text=Este%20trabalho%20desenvolveu%20e%20validou,processo%20de%20compra%20do%20consumidor.&text=O%20coeficient e%20entre%20CCC%20e,de%20compra%20como%20resultado%20esperado.> Acesso em: 23 de maio de 2020. > Acesso em: 23 de maio de 2020.

BLANK, STEVE; DORF, BOB. Startup: Manual do Empreendedor. Atlas Book Editora. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=RfiaAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=start+up&ots=kKaVIBGOSv&sig=355dWPdkpHvZRsRD78FUnyXADjo#v=onepage&q=start%20up&f=false>> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

CARRARA, GUILHERME. Número de celulares conectados no Brarsil cresce 24 milhões. Tecnologia e ciência. R7 Notícias. 06 fev. 2020. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/numero-de-celulares-conectados-no-brasil-cresce-24-milhoes-06022020#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20smartphones%20no%20Brasil%20cresce%2024%20milh%C3%B5es&text=O%20pa%C3%ADs%20registrou%20um%20aumento,celulare s%20chegou%20a%20154%20milh%C3%B5es.>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

CNN BRASIL. Estados registram aumento no preço médio da gasolina em agosto. 01 set. 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/09/01/estados-registram-aumento-no-preco-medio-da-gasolina-em-agosto>> Acesso em: 29 de setembro de 2020.

CNN BRASIL. Negócios entre empresas tradicionais e startups crescem 20 vezes em 5 anos. 24 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/08/24/negocios-entre-startups-e-empresas-tradicionais-crescem-20-vezes-em-5-anos>> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

EDUARDA CARDIM, MARIA. Número de motoristas por aplicativo cresceu 136% de 2012 a 2019. Correio Braziliense. 23 fev. 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/02/23/internas_economia,829826/numero-de-motoristas-por-aplicativo-cresceu-136-de-2012-a-2019.shtml> Acesso em: 23 de maio de 2020.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA (EPE). 2020. Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/pt/imprensa/noticias/epe-projeta-impactos-da-covid-19-no-mercado-brasileiro-de-combustiveis>> Acesso em: 03 de novembro de 2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Brasileiro é Conectado e Empreendedor, mas Falta Inovação no País Aponta Mckinsey. 08 abr. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/04/brasileiro-e-conectado-e-empreendedor-mas-falta-inovacao-no-pais-aponta-mckinsey.html>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

ESTADÃO. Preço da gasolina varia até 38% conforme o bairro de SP. 04 set. 2019. Disponível em: <<https://jornaldocarro.estadao.com.br/carros/preco-gasolina-varia-entre-bairros-sp/>> Acesso em: 08 de agosto de 2020.

ESTADO DE MINAS. Brasil tem 230 mi de smartphones em uso. 26 abr. 2019. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/04/26/internas_economia,1049125/brasil-tem-230-mi-de-smartphones-em-uso.shtml#:~:text=O%20Brasil%20tem%20hoje%20dois,milh%C3%B5es%20de%20aparelhos%20digitais%20ativos.> Acesso em: 23 de maio de 2020.

FERREIRA, CRISTIANE HAVIARAS. Omnichannel: o varejo acompanhando a evolução da tecnologia. 2016. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/13296>> Acesso em 23/05/20.

GOLDENSTEIN, MARCELA; AZEVEDO, RODRIGO LUIS SIAS DE. Combustíveis alternativos e inovações no setor automotivo: será o fim da "era do petróleo"?. BNDES Setorial. Rio de Janeiro. n. 23, p. 235-267, mar. 2006. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2531>> Acesso em 23/05/20.

HUGO BIN, VICTOR. Daqui a alguns anos, para que servirão os Postos de Gasolina? StartSe. 02 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/mercado/daqui-alguns-anos-para-que-servirao-os-postos-de-gasolina>> Acesso em: 25 de março de 2020.

IBGE. Código Nacional de Classificação de Atividades. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/>> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

IBGE. Frota de Veículos. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/22/28120>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

INGIZZA, CAROLINA. Vendas online no Brasil crescem 47% no 1º semestre. Maior alta em 20 anos. Exame . 27 ago. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/pme/e-commerce-brasil-cresce-47-primeiro-semester-alta-20-anos/>> Acesso em: 15 de janeiro de 2021.

ISTO É DINHEIRO. IPCA para 2021. 10 jan. 2021. São Paulo. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/ipca-para-2021-passa-de-460-para-471-preve-focus/>> Acesso em: 15 de janeiro de 2021.

KAFRUNI, SIMONE. Sustentabilidade se impõe e indústria aposta nos carros elétricos. Correio Brasiliense. 21 jul. 2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/21/internas_economia,772488/sustentabilidade-se-impoe-e-industria-aposta-nos-carros-eletricos.shtml> Acesso em: 25 de março de 2021.

LEONARDO OLIVEIRA LIMA, JOSÉ; PAULA MANINI, MIRIAM. Metodologia para Análise de Conteúdo Qualitativa Integrada à Técnica de Mapas Mentais com o Uso dos Softwares Nvivo e Freemind. Londrina, v. 21, n. 3, p. 63 – 100, set./dez., 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/23879/20730>> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

LEGITTIMO, ANDREA. Análise de Viabilidade para a Abertura de uma Gelateria Italiana. 2013. p. 01 – 46. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9CLKCF/1/tcc_pronto___andrea_legittimo_correzioni_banca.pdf> Acesso em: 23 de maio de 2020.

LEWGOY, JÚLIA. Mercado aumenta expectativa para Selic. Valor Investe. 10 jan. 2021. São Paulo. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2021/03/15/mercado-aumenta-expectativa-para-selic-no-fim-de-2021-aponta-focus.ghtml>> Acesso em: 15 de janeiro de 2021.

LIS, LAÍS. Reforma tributária: Guedes cogita taxaço em 0,2% para transa  es no comércio eletrônico. Portal G1. 15 jul. 2020. Brasília. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/15/reforma-tributaria-guedes-cogita-taxacao-em-02percent-para-transacoes-no-comercio-eletronico.ghtml>> Acesso em: 15 de janeiro de 2021.

LUIZA LIMA SOUZA, ANA. Condi  es Propícias   Inova  o e suas Rela  es com a Maturidade Competitiva de Empresas Graduadas: Caso da Incubadora da COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/79562668-Condicoes-propicias-a-inovacao-e-suas-relacoes-com-a-maturidade-competitiva-de-empresas-graduadas-caso-da-incubadora-da-coppe-ufrj.html>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

LUNA, P. M. C. M. DE; MEIRA, R. V. Os meios de vincula  o dos revendedores às distribuidoras de combustíveis sob o enfoque da cláusula de exclusividade. Revista Direito E-nergia, v. 8, p. 125 - 142, 25 jul. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/direitoenergia/article/view/5549>> Acesso em 23/05/20.

MALTA, CLEITON ANTONIO SILVA. Os consumidores fazem o que dizem que farão?: um estudo sobre a escolha de marcas de postos de combustíveis, sob a perspectiva do dizer-fazer do consumidor. 2017. [129 f.]. Disserta  o (Programa de Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor) - Escola Superior de Propaganda e Marketing. Disponível em: <<https://tede2.espm.br/handle/tede/272>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

MARCOS CASTRO-BONA  O, JUAN; GONZÁLEZ BADÍA, ELOY; ANAYA-SÁNCHEZ, RAFAEL. Millennial Consumer Preferences in Social Commerce Web Design. Rev. bras. gest. neg. vol.22. no.1. São Paulo. jan./mar. 2020. Epub. 09 mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922020000100123&lang=pt> Acesso em: 29 de setembro de 2020.

MARIA COUTINHO MEDEIROS DE LUNA, PRISCILLA e VANESSA MEIRA, RAISSA. Os meios de vinculação dos revendedores às distribuidoras de combustíveis sob o enfoque da cláusula de exclusividade. p. 125 – 142. 08 ago. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/direitoenergia/article/download/5549/4943/#:~:text=Trata%2Dse%20de%20um%20complexo,fornecidos%2C%20auferindo%2C%20em%20contrapartida%2C>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

MELLO, LUCIANA TORRES CORREIA DE. Fatores que influenciam a fidelidade dos clientes em postos de combustíveis da cidade de Natal/RN. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15080>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

MEIO & MENSAGEM. Zeitgeist. 06 fev. 2014. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2014/02/06/zeitgeist.html> Acesso em: 15 de janeiro de 2020.

MEIRELLES, FERNANDO S. Resumo de Notícias: 30ª Pesquisa Anual do FGVcia da FGV/EAESP, 2019. Mercado Brasileiro de TI e Uso nas Empresas. Fundação Getúlio Vargas (FGV). 2019. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/noticias2019fgvcia_2019.pdf> Acesso em: 23 de maio de 2020.

MESSIAS, CARLOS. Jornalista virou Uber por um mês e lucrou só 30 por dia. Veja São Paulo. 04 abr. 2017. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/uber-teste-motorista-um-mes/>> Acesso em: 14 de junho de 2020.

MOLINILLO, SEBASTIÁN; LIÉRBANA-CABANILLAS, FRANCISCO; ANAYA-WOLF, GIOVANNA. Brasil tem dois dispositivos digitais por habitante, diz estudo da FGV. Estado de São Paulo. Estadão. 25 de abr. 2019. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/cultura-digital,brasil-tem-dois-dispositivos-digitais-por-habitante-diz-estudo-da-fgv,70002804036>> Acesso em: 14 de junho de 2020.

MOREIRA, DANIELA. O que é uma Startup? Exame. 03 fev. 2016. Disponível em: <<https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/#:~:text=Respondido%20por%20Yuri%20Gitahy%2C%20especialista%20em%20star>>

tups&text=Apesar%20de%20usado%20nos%20EUA,%2C%20aparentemente%2C%20poderi
a%20fazer%20dinheiro.> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

OLHAR DIGITAL. 5G já é uma realidade no Brasil. 08 fev. 2021. Disponível em:
<<https://olhardigital.com.br/2021/02/08/moto-lounge/5g-ja-e-uma-realidade-no-brasil/>>
Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.

PAULO BIGNETTI, LUIZ. Gestão de Tecnologia e Inovação: uma Análise de Autores, Vertentes Teóricas e Estratégias Metodológicas Predominantes em Trabalhos Apresentados nos Encontros da ANPAD. 30o Encontro da ANPAD. 23 a 27 set. Bahia. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-gctb-3006.pdf> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

PATRÍCIA, CRUZ ELAINE. Mais de 1,5 milhão de motoristas de aplicativos já são microempreendedores. Agência Brasil. São Paulo. 30 ago. 2019. Disponível em:
<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mais-de-15-mil-motoristas-de-aplicativos-ja-se-registraram-como-meivv#:~:text=Existem%20hoje%20no%20Brasil%20cerca,forma%20simplificada%2C%20e%20letr%C3%B4nica%20e%20gratuita>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

PINHEIRO, OSVALDO DANIEL DOS SANTOS; BRAMBILLA; FLÁVIO, RÉGIO. Mensuração da Satisfação dos Consumidores de Postos de Combustíveis a partir de Atributos Qualitativos. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 11, Número 6. p. 1267 - 1286, jul - dez. 2017. Disponível em:
<<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/11643/7950>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

POORANGI, MEHDI M; W.S. KHIN, EDWARD; NIKOONEJAD; SHOHREH; KARDEVANI, ARASH. E-commerce adoption in Malaysian Small and Medium Enterprises Practitioner Firms: A revisit on Rogers' model. An. Acad. Bras. Ciênc. v.85. no.4. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em:
<https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-37652013000401593&lang=pt> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

RAATZ, LUIZ. CNN Business Brasil. Estados registram aumento no preço médio da gasolina em agosto. 01 set. 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/09/01/estados-registram-aumento-no-preco-medio-da-gasolina-em-agosto>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

RECEITA FEDERAL. O que é o Simples Nacional? Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3#:~:text=O%20Simples%20Nacional%20%C3%A9%20um,%2C%20Distrito%20Federal%20e%20Munic%3%ADpios>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

REGINA NEVES GUIMARÃES; MÁRCIA, FERREIRA DE LARA; FELIPE, OLIVEIRA PEROBA TRINDADE; RAISSA. A Relação entre a Estratégia de Produção e a Prática da Inovação Tecnológica: Um Estudo em uma Empresa Produtora de Alumínio. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 16 (3). Edição Especial. São Paulo. Mai/Jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000300109&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 23 de maio de 2020.

RODRIGUES, LÉO. Vendas de combustíveis no Brasil cresce 2,89% em 2019. Agência Brasil. Rio de Janeiro. 18 fev. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-02/venda-de-combustiveis-no-brasil-cresce-289-em-2019#:~:text=Dados%20foram%20apresentados%20pela%20ANP&text=Em%202019%2C%2014%20bilh%C3%B5es%20de,comercializados%20136%20bilh%C3%B5es%20de%20litros.>>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

SÁNCHEZ, RAFAEL. A Social Commerce Intention Model for Traditional E-Commerce Sites. J. theor. appl. electron. commer. Talca. res. vol.13, n.2, maio. 2018. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-18762018000200107&lang=pt> Acesso em: 06 de junho de 2020.

SAMPAIO, RAQUEL MENEZES BEZERRA; MENEZES BEZERRA SAMPAIO, LUCIANO. Competição entre Postos de Gasolina em Pequenos Municípios Brasileiros: Uma Análise a partir de um Modelo de Entrada Empírico. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Economia Aplicada. v. 17, n. 4, p. 579-598. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ecoa/v17n4/03.pdf>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

SCHREIBER; DUSAN, MAX PEREIRA PINHEIRO; CRISTIANO, BRANCO, MARSAL ÁVILA ALVES; ANTONELLO, CLÁUDIA SIMONE & LAND, DEISE. No Jogo do Mercado: o Caso de uma Startup Gaúcha. Revista Eletrônica de Administração. v. 84. n. 2. mai - ago. p. 543 - 571. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112016000200543&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 23 de maio de 2020.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. Brasília. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

SEBRAE. Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> 23 de maio de 2020.

STARTSE. O que é uma Starup? Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI331599-17773,00-STARTUP+BRASIL.html>> Acesso em: 05 de novembro de 2020.

VALVERDE, MICHELLE. Consumo de Etanol bate recorde em MG. Diário do Comércio. 03 dez. 2019. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/agronegocio/minas-registra-consumo-recorde-de-etanol-em-outubro/>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

VIDAL LIY, MACARENA. Wuhan, primeiro epicentro do coronavírus, se blinda antes de reabrir. El País Brasil. 02 abr. 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/internacional/2020-04-02/wuhan-se-blinda-antes-de-reabrir.html>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

VIEIRA SOUZA SANTOS; PEDRO, ALVES PINHEIRO; FRANCISCO. O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Empreendedor: um Estudo de Caso. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção. v. 5. n. 8. p. 150-165.

2017. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55161>> Acesso em: 23 de maio de 2020.