

STRONG ESAGS- ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO

Caio Martins Morone de Souza

Cleber Izidório de Almeida

Daniel Gaban Faria

Mateus Tavares Salha

Thiago Christovão Silva

**ÁNDALE**

Santos

2016

Caio Martins Morone de Souza

Cleber Izidório de Almeida

Daniel Gaban Faria

Mateus Tavares Salha

Thiago Christovão Silva

## **ÁNDALE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Lara Azevedo Mattos

Santos

2016

## COMPONENTES DO GRUPO



**Caio Martins Morone de Souza**



**Cleber Izidório de Almeida**



**Daniel Gaban Faria**



**Mateus Tavares Salha**



**Thiago Christovão Silva**

Caio Martins Morone de Souza

Cleber Izidório de Almeida

Daniel Gaban Faria

Mateus Tavares Salha

Thiago Christovão Silva

## ÁNDALE

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> : Me. Lara Azevedo Matos – Orientadora

---

Prof.º

---

Prof.º

**Apresentado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Conceito:** \_\_\_\_\_

Santos

2016

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este trabalho a nossa família e amigos, que nos incentivaram ao longo do curso e nos auxiliaram nos momentos de dificuldades não permitindo que desistíssemos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a nossas famílias que são fonte de inspiração para nosso crescimento pessoal e por sempre nos ajudarem no decorrer de nossas jornadas acadêmicas.

Aos professores que fizeram parte de nossa Graduação, transmitindo conhecimentos e experiências.

À nossa orientadora Lara Azevedo Mattos, que nos instruiu para que esse trabalho fosse concluído com sucesso.

Aos nossos amigos da xGB e Posto Dez, pelo auxílio sobre criação de aplicativos e elaboração de mídias visuais.

Aos nossos colegas de faculdade, pelos conhecimentos compartilhados essenciais para concluirmos essa fase de nossas vidas.

## EPÍGRAFE

*“Aquele que não tiver coragem de assumir  
riscos não alcançará nada na vida”*

*(Muhhamad Ali)*

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico tem como objetivo a elaboração de um Plano de negócios para análise e validação do projeto Ándale, que é uma empresa de serviços, a qual por meio de um aplicativo instalado em *smartphones* possibilitará a realização de pedidos *online* com o serviço de entrega, via *motoboys*, integrado. A Ándale visa integrar clientes finais, estabelecimentos alimentícios e entregadores autônomos. A plataforma registrará e realizará o pagamento do pedido que o usuário fizer no estabelecimento escolhido e posteriormente acionará automaticamente o entregador mais próximo para que esse busque o mesmo e leve para o cliente solicitante. Realizada a entrega, estabelecimento e entregador serão avaliados respectivamente pelo produto vendido e serviço prestado. Através de questionários *online*, entrevistas informais com estabelecimentos alimentícios, pesquisas e indicadores financeiros, foi verificado que a empresa é viável para os sócios investidores, porém com alto risco devido ao grande investimento inicial. Entregadores também irão ser beneficiados devido a uma maior demanda, o mesmo ocorre com os estabelecimentos que também terão seus custos com entregadores reduzidos, já os usuários terão um maior número de opções de estabelecimentos e tendem a receber um serviço mais prático e com maior qualidade.

Palavras chave: Plano de negócios; aplicativo; pedido online; integração de serviços.

## **ABSTRACT**

This academic work aims to elaborate a business plan for analysis and validation of the Andale project - a service company which, through an application installed on *smartphones*, will enable the accomplishment of online orders with delivery service by motorcycle courier, integrated. Andale aims at connecting end customers, food establishments and independent deliverers. The platform will record and carry out the payment of the order placed by the user at the establishment of his choice, which then automatically activates the nearest delivery man to fetch such order and bring it to the requesting client. Once delivered, both establishment and delivery man will be reviewed for the product sold, and the service provided respectively. Through online surveys, informal interviews with food establishments, research, and financial indicators, it was found that the company is viable for investor partners, however, at high risk due to the large initial investment. Moreover, couriers will benefit from increased demand, establishments will have their costs lowered by reduced workforce, while users will have a greater number of establishment options and will receive a more practical, and higher quality service.

Keywords: Business plan; app; online order; integrated services.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Expectativa outdoor 1 .....	36
Figura 2 - Expectativa outdoor 2 .....	37
Figura 3 - Telas do aplicativo Ándale - parte 1 .....	41
Figura 4 - Telas do aplicativo Ándale - parte 2 .....	41
Figura 5 - Processo operacional completo .....	43
Figura 6 - Telas aplicativo estabelecimento .....	46
Figura 7 - Organograma Ándale .....	50
Figura 8 - Matriz Canvas Ándale .....	81
Figura 9 - Captura de tela do site Trip Advisor - cidade de Santos .....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero dos entrevistados na pesquisa de mercado.....	19
Gráfico 2- Faixa etária dos entrevistados na pesquisa de mercado.....	19
Gráfico 3- Cidade aonde os entrevistados na pesquisa de mercado residem .....	20
Gráfico 4- Frequência que os entrevistados na pesquisa de mercado costumam comprar refeições por meio do serviço de entrega .....	20
Gráfico 5 - Dia da semana de costume para pedir pedidos por meio de delivery dos entrevistados na pesquisa de mercado.....	21
Gráfico 6 - Período em que os entrevistados na pesquisa de mercado costumam pedir refeições por meio de delivery.....	21
Gráfico 7 - Aonde os entrevistados na pesquisa de mercado costumam pedir refeições por meio de delivery.....	22
Gráfico 8 - Tipo de estabelecimento que os entrevistados na pesquisa de mercado costumam pedir refeições .....	22
Gráfico 9 - Gasto médio por pedido dos entrevistados na pesquisa de mercado .....	23
Gráfico 10 - Gasto médio com taxa de entrega por pedido dos entrevistados na pesquisa de mercado .....	23
Gráfico 11 - Meio de realização de pedidos dos entrevistados na pesquisa de mercado .....	24
Gráfico 12 - Tempo de espera para entrega do pedido dos entrevistados na pesquisa de mercado .....	24
Gráfico 13 - Maiores críticas com relação aos pedidos realizados por meio de delivery dos entrevistados na pesquisa de mercado.....	25
Gráfico 14 - Se os entrevistados na pesquisa de mercado têm algum estabelecimento que não trabalha com delivery mas que gostariam que trabalhasse .....	25
Gráfico 15 - Opinião dos entrevistados na pesquisa de mercado quanto a um aplicativo como o Ándale.....	26
Gráfico 16 - Prazo de Retorno do Investimento - PAYBACK .....	66
Gráfico 17 - Ponto de equilíbrio temporal.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Formação do Capital Social e participação dos sócios .....	17
Tabela 2- Preços e taxas cobradas.....	32
Tabela 3 - Valores por distância para entrega.....	33
Tabela 4 - Profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da plataforma Ándale .....	47
Tabela 5 - Investimentos fixos .....	51
Tabela 6 - Prazo médio para recebimento .....	52
Tabela 7 - Prazo médio de compras .....	52
Tabela 8 - Necessidade líquida de capital de giro em giro em dias .....	53
Tabela 9 - Fluxo de Caixa simplificado ano de 2017 .....	54
Tabela 10 - Investimentos pré-operacionais para o período de três meses.....	55
Tabela 11 - Investimento total .....	55
Tabela 12 - Demandas no ano de 2017 .....	57
Tabela 13 - Receitas no ano de 2017 .....	57
Tabela 14 - Pedidos por dia nos estabelecimentos durante os três primeiros meses de funcionamento da Ándale.....	58
Tabela 15 - Demandas no ano de 2018 .....	58
Tabela 16 - Receitas no ano de 2018 .....	58
Tabela 17 - Demandas no ano de 2019 .....	59
Tabela 18 - Receitas no ano de 2019 .....	59
Tabela 19 - Comparativo de gastos com tributação - Simples Nacional x Lucro Presumido .....	60
Tabela 20 - Gastos com tributação ano a ano.....	60
Tabela 21 - Custos variáveis por ano.....	61
Tabela 22 - Estimativa de gastos com folha de pagamento por mês a cada ano ....	62
Tabela 23 - Depreciação de bens .....	62
Tabela 24 - Custos fixos operacionais por mês a cada ano.....	63
Tabela 25 - Demonstrativo de Resultados do Exercício a cada ano .....	63
Tabela 26 - Lucratividade ano a ano .....	64
Tabela 27 - Rentabilidade ano a ano .....	65
Tabela 28- Lucro ou prejuízo obtido mensalmente e resultado acumulado .....	66
Tabela 29 - Prazo de Retorno do Investimento - PAYBACK.....	67
Tabela 30 - Ponto de Equilíbrio monetário .....	67
Tabela 31 - Construção de cenários .....	69
Tabela 32- Análise SWOT.....	71
Tabela 33 - Frequências relativas obtidas na pesquisa de mercado.....	84
Tabela 34 - Informações obtidas na pesquisa informal realizada com estabelecimentos que trabalham com Delivery .....	86
Tabela 35- Custos variáveis por mês no ano de 2017 .....	86
Tabela 36 - Custos variáveis por mês no ano de 2018 .....	87

Tabela 37 - Custos variáveis por mês no ano de 2019 .....	87
Tabela 38 - Gastos com tributação por mês no ano de 2017 .....	87
Tabela 39 - Gastos com tributação por mês no ano de 2018.....	88
Tabela 40 - Gastos com tributação por mês no ano de 2019.....	88
Tabela 41 - Gastos detalhados com funcionários por mês no ano de 2017.....	88
Tabela 42 - Gastos detalhados com funcionários por mês no ano de 2018.....	89
Tabela 43 - Gastos detalhados com funcionários por mês no ano de 2019.....	89
Tabela 44 - DRE dos meses de 2017 .....	89
Tabela 45 - DRE dos meses de 2018 .....	90
Tabela 46 - DRE dos meses de 2019 .....	90
Tabela 47- Quantidade de cidadãos nas cidades da baixada Santista .....	91
Tabela 48 - Produto Interno Bruto município de Santos no ano de 2013.....	91
Tabela 49 - Anexo VI do Simples Nacional - Serviços Especiais.....	92

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	14
1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio .....	14
1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições .....	15
1.3 Dados do empreendimento .....	16
1.3.1 Setor de atividade e forma jurídica .....	16
1.3.2 Enquadramento tributário .....	16
1.3.3 Capital Social e fonte de recursos .....	16
1.4 Missão, visão e valores .....	17
1.4.1 Missão .....	17
1.4.2 Visão .....	17
1.4.3 Valores .....	17
2 ANALÍSE DE MERCADO .....	18
2.1 Estudo dos clientes .....	18
2.2 Estudo dos concorrentes .....	26
2.3 Estudo dos fornecedores .....	28
3 PLANO DE MARKETING .....	30
3.1 Descrição de produtos e serviços .....	30
3.2 Preço .....	32
3.2.1 Estratégia de precificação .....	32
3.2.2 Preços e taxas cobradas .....	32
3.2.2.1 Taxa de entrega .....	33
3.2.2.2 Taxa por pedido .....	33
3.2.2.3 Mensalidades planos .....	33
3.3 Estratégias promocionais .....	34
3.3.1 Publicidade e propaganda .....	34

3.3.2 Promoção .....	37
3.4 Estrutura de comercialização .....	38
4 PLANO OPERACIONAL .....	40
4.1 Layout ou arranjo físico .....	40
4.1.1 Layout físico.....	40
4.1.2 Layout do aplicativo .....	40
4.2. Capacidade produtiva/comercial/de serviços .....	42
4.3 Processos operacionais .....	43
4.3.1. Processo operacional completo .....	43
4.3.2 Clientes.....	44
4.3.3 Entregadores .....	44
4.3.4 Estabelecimentos.....	45
4.3.5 Ações emergenciais.....	46
4.4. Necessidade de pessoal .....	47
4.4.1 Desenvolvimento e manutenção da plataforma Ándale.....	47
4.4.2 Atividades administrativas e atendimento geral.....	49
4.4.3 Entregadores .....	49
4.4.4 Organograma.....	50
5 PLANO FINANCEIRO .....	51
5.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	51
5.2 Capital de giro .....	51
5.2.1 Estimativa de estoque inicial.....	52
5.2.2 Caixa mínimo .....	52
5.2.2.1 Cálculo do prazo médio para recebimento .....	52
5.2.2.2 Cálculo do prazo médio de compras.....	52
5.2.2.3 Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em giro em dias.....	53
5.2.4 Capital de giro mensal (resumo).....	53

5.3 Investimentos pré-operacionais .....	54
5.4 Investimento total .....	55
5.5 Estimativa de faturamento mensal da empresa .....	55
5.6 Estimativa dos custos de comercialização .....	60
5.6.1 Gastos com tributação .....	60
5.6.2 Custos e despesas variáveis .....	61
5.7 Estimativa dos custos com mão de obra.....	61
5.8 Estimativa do custo com depreciação.....	62
5.9 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.....	62
5.10 Demonstrativo de resultados.....	63
5.11 Indicadores de viabilidade.....	64
5.11.1 Lucratividade .....	64
5.11.2 Rentabilidade .....	64
5.11.3 Payback.....	65
5.11.4 Ponto de equilíbrio .....	67
6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS .....	69
6.1 Cenário Pessimista .....	69
6.2 Cenário Otimista .....	70
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	71
7.1 Forças .....	73
7.2 Fraquezas .....	74
7.3 Oportunidades.....	74
7.4 Ameaças .....	76
8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	77
APÊNDICE .....	81
ANEXOS .....	91
REFERENCIAS.....	93

## INTRODUÇÃO

O serviço de *delivery* alimentício no Brasil está em constante crescimento desde o início do segmento em meados dos anos 80. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de *delivery* brasileiro apresentou em 2015 faturamento de R\$ 9 bilhões, um crescimento de 12,5% se comparado ao ano de 2014. Mostrando evoluções consideráveis mesmo em tempos de crise.

De forma geral, é possível analisar que o valor percebido pelos consumidores desse tipo de serviço tende a crescer mesmo em tempos de retração da economia brasileira, pois a necessidade de reduzir gastos desnecessários no orçamento familiar, como transporte, combustível e estacionamento, acaba tornando o segmento mais atrativo.

É cada vez mais crescente o número de compras feitas por meios eletrônicos. O e-commerce está cada vez mais consolidado mundialmente, cabendo aos comerciantes se adaptarem para não perderem por completo seu espaço. Segundo Ragel Galinari (2015, p.140), em seu artigo “Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil”, “os benefícios percebidos pelas empresas que comercializam on-line não se resumem à esfera dos custos. O e-commerce também aumenta significativamente o escopo de mercado das firmas, potencializando as vendas”.

Uma tendência que vem criando força nos últimos anos no mundo é a economia colaborativa, do inglês *sharing economy*, ou economia compartilhada com caso de sucessos como as empresas Uber, Airbnb, Netflix e Spotify. Ela é um sistema socioeconômico construído em torno da partilha de recursos humanos e físicos (*crowdsourcing*), que por meios tecnológicos possibilita a distribuição, compartilhamento e reutilização de produtos e serviços. Segundo o artigo “*How Uber and the Sharing Economy Can Win Over Regulators*” (Como Uber e a Economia Compartilha Podem Vencer os Reguladores), publicado na revista Harvard Business Review dos autores Sarah Cannon e Lawrence H. Summers:

*The revenue flowing through the sharing economy directly into people's wallets will surpass \$3.5 billion this year, with growth exceeding 25%,*

*according to Forbes. The business model – where peers can offer and purchase goods and services from each other through an online platform – continues to be applied to new industries from car sharing to peer-to-peer fashion, among many others. (CANNON E SUMMERS, 2014, p. 1)*

Em tradução livre mostra que:

A receita que flui através da economia de compartilhamento diretamente nas carteiras das pessoas ultrapassará US\$ 3,5 bilhões este ano, com crescimento superior a 25%, segundo a Forbes. O modelo de negócio - onde as partes podem oferecer e comprar bens e serviços uns dos outros através de uma plataforma on-line - continua a ser aplicado a novas indústrias de compartilhamento de carro, entre muitos outros. (CANNON E SUMMERS, 2014, p. 1, tradução nossa)

Diante de um mercado em que a tecnologia está cada vez mais em evidência, e em consonância com as estatísticas obtidas na 27ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) que indica que cerca de 168 milhões de aparelhos *smartphones* estão em uso no Brasil, este presente trabalho buscou conectar a tecnologia vigente com a comodidade dos serviços *delivery*.

O objetivo central desse trabalho é apresentar um novo modelo de negócio que visa modificar o cenário *delivery* e atrelar esse tipo de segmento com a tecnologia utilizada em *smartphones*. Uma plataforma inovadora de forma a resolver os problemas indicados por clientes desse tipo de serviço.

Para o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso foram utilizadas pesquisas de campo, baseadas em questionário realizado com clientes para analisar suas preferências, frequências de consumo, médias de gastos e suas visões em relação aos serviços prestados atualmente, além de entrevistas informais junto a alguns estabelecimentos alimentícios no município de Santos.

O presente projeto acadêmico está estruturado em oito capítulos, em que no decorrer do mesmo é abordado análises microeconômicas e macroeconômicas feitas ao mercado, e é apresentado o novo modelo de negócio, envolvendo a importância do projeto, estratégias de atribuição de valor da marca aos clientes, planejamentos de marketing, funcionamento operacional e necessidade de pessoal da empresa, além de análise financeira feita a curto e médio prazo para funcionamento da plataforma.

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

### 1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

Plataforma online que facilita e otimiza o processo logístico de *delivery* alimentício, buscando conectar de maneira simples, rápida e objetiva estabelecimento, cliente e entregador. Através de um aplicativo em *smartphones*, com sistema operacional Android e IOS, é oferecido ao cliente uma variedade de estabelecimentos alimentícios, previamente cadastrados, separados em seções de acordo com o tipo de culinária e classificados em ordem conforme necessidade do consumidor (preço, proximidade e *feedback* enviado por outros usuários). Apresentando assim maior comodidade e ofertando novas possibilidades de escolhas.

O pedido deverá ser pago na própria plataforma, processado e repassado ao estabelecimento e para os entregadores, de acordo com a previsão de entrega de cada pedido é automaticamente acionado um dos *motoboys*, previamente cadastrados pela Ándale para estar na porta do estabelecimento na hora prevista média do prato estar pronto para entrega, para receber o pedido e proceder com a entrega. Os entregadores e estabelecimentos passarão por um processo de treinamento operacional, e tanto o comerciante quanto os clientes terão um suporte logístico, com centrais de atendimento 24 horas, para fornecer a segurança e qualidade nos serviços prestados.

Todo o processo de entrega poderá ser acompanhado pelo restaurante e cliente, via *GPS (Global Position System)*, que deixará seu *feedback* ao entregador e estabelecimento para efeitos de controle de qualidade. A Ándale ficará responsável por todo o processo logístico das entregas, diminuindo os custos de contratação dos entregadores, e o tempo de espera do consumidor final, sendo ainda uma alternativa para os restaurantes, de pequeno, médio ou grande porte, que ainda não oferecem entregas domiciliares.

## 1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Caio Martins Morone de Souza – estudante de Administração pela Strong ESAGS Santos, desde 2009 administra a empresa Morone Distribuidora de Produtos Alimentícios, onde opera por toda Baixada Santista e Vale do Ribeira. Possui experiência comercial e na área de vendas, pois é onde mais atua na empresa.

Devido as experiências mencionadas, atuará diretamente no comercial da Ándale.

Cleber Izidório de Almeida - estudante de Administração e Economia pela Strong ESAGS Santos, atualmente trabalhando como Oficial de Administração na Prefeitura de Santos. Já atuou anteriormente com gerenciamento de frota de veículos na Prefeitura de Praia Grande e também com contas a receber na empresa de cobranças Verreschi Advogados. Possui boa experiência com comércio, uma vez que auxilia no bar de sua família desde mais novo.

Por conta de sua experiência mencionada, esse atuará com as atividades relacionadas ao marketing e o comercial da empresa.

Daniel Gaban Faria - estudante de Administração e Economia pela Strong ESAGS de Santos, atualmente trabalha na Caixa Econômica Federal onde já atuou com diversas atribuições. Teve seu primeiro contato com Startups no Startup Weekend em São Paulo em 2014.

Mediante às experiências profissionais já vivenciadas, atuará nas atividades administrativas e financeiras da empresa.

Mateus Tavares Salha - Estudante de Administração pela Strong ESAGS Santos, desde 2012 trabalhando em uma transportadora rodoviária em Cubatão/SP, onde já atuou em diversos setores e funções, onde atualmente trabalha com a parte de programação de veículos do setor operacional.

Por conta da bagagem profissional obtida, ficará responsável pelas atividades operacionais da Ándale com outro sócio.

Thiago Christovão Silva - Estudante de Administração pela Strong ESAGS Santos, já trabalhou na multinacional Hamburg SUD por 2 anos, onde ficou responsável pelo controle e agendamento das entregas rodoviárias prestadas pela empresa. Possui experiência internacional de 9 meses, e trabalhos voluntários realizados na Áustria e Itália.

Devido suas competências na área operacional, ele ficará responsável desse junto do sócio Mateus Tavares Salha.

### **1.3 Dados do empreendimento**

Nome: Ándale Ltda.

CNPJ: (11.111.111/1111-11)<sup>1</sup>

#### **1.3.1 Setor de atividade e forma jurídica**

O setor de atividades da Ándale é a de prestação de serviços. Sua forma jurídica é Sociedade Limitada, constituída de cinco sócios. Nesta configuração, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas, embora todos respondam solidariamente pela integralização do capital social.

#### **1.3.2 Enquadramento tributário**

O enquadramento tributário da Ándale é o Lucro Presumido, mediante suas altas receitas previstas a partir do segundo ano de atuação. No primeiro ano de atuação a mesma poderia optar pelo Simples Nacional, entretanto por conta da alíquota de 19,04%, para o primeiro ano de atuação do tipo de serviço prestado, viabilizou-se que o mais viável é o Lucro Presumido.

#### **1.3.3 Capital Social e fonte de recursos**

Capital social é o valor monetário necessário para se construir e iniciar as atividades de uma nova empresa enquanto esta não gera renda suficiente para se sustentar. Esse pode ser constituído de Capital próprio ou de terceiros. O Capital

---

<sup>1</sup> Número de CNPJ fictício.

Social da Ándale é composto em cotas iguais para cada sócio, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 1- Formação do Capital Social e participação dos sócios

<b>SÓCIO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
Caio Martins Morone de Souza	R\$ 119.473,36	20,00%
Cleber Izidório de Almeida	R\$ 119.473,36	20,00%
Daniel Gaban Faria	R\$ 119.473,36	20,00%
Mateus Tavares Salha	R\$ 119.473,36	20,00%
Thiago Christovão Silva	R\$ 119.473,36	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 597.366,82</b>	<b>100%</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tais valores serão adquiridos de maneira própria por cada sócio, não influenciando na estrutura dos ativos, passivos e Capital Social da Ándale.

## **1.4 Missão, visão e valores**

### **1.4.1 Missão**

Produzir e garantir a excelência nos serviços de pedidos online e *delivery* alimentício, buscando potencializar a criação de valor para clientes, estabelecimentos, entregadores e parceiros.

### **1.4.2 Visão**

Ser uma empresa referência no segmento, para nossos clientes e parceiros, proporcionando inovação e excelência nos serviços prestados para estabelecimentos que trabalham ou não com entregas alimentícias.

### **1.4.3 Valores**

Inovação; Satisfação do cliente; Segurança; Comprometimento; Qualidade.

## 2 ANALÍSE DE MERCADO

### 2.1 Estudo dos clientes

É de suma importância para toda empresa que queira manter elevados níveis de aceitação por parte de seus clientes, que saiba como deve se comunicar, o tipo de linguagem ou abordagem a ser utilizada, entender e compreender as necessidades e reconhecer a sua fidelidade. Portanto, a construção de um bom relacionamento entre a empresa e o cliente é crucial, os clientes devem ser reconhecidos, identificados, analisados e respondidos.

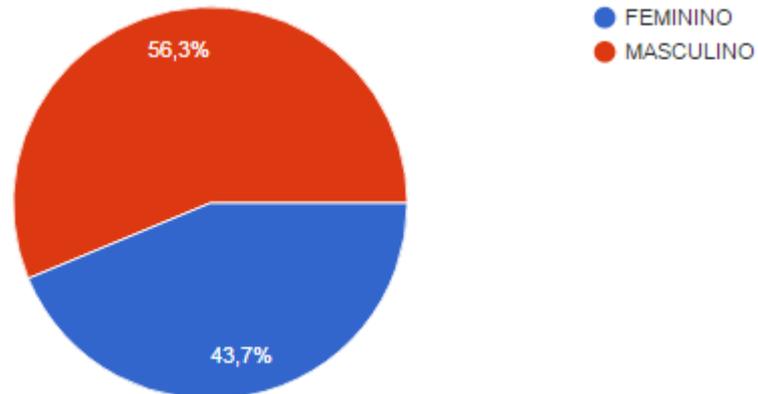
A abordagem comunicativa é um dos principais caminhos para fortalecer essa relação, o cliente sente se valorizado por ser ouvido e ter a possibilidade de opinar, por isso é necessário criar um canal direto de comunicação, seja ele por e-mail, centrais de atendimentos, por telefone, ou até mesmo nas mídias sociais.

Os clientes primários serão baseados em B2B (*business to business*) e os finais serão B2C (*business to customer*). Os primários são os estabelecimentos comerciais que vendem comida e buscam uma forma de entregar os seus produtos com qualidade e agilidade para os clientes finais, que comprarem pela empresa, com o mínimo de custo possível. Os clientes finais, secundário, são os usuários que usarem a plataforma para compra de refeições dos diversos estabelecimentos cadastrados. Esses não sendo segmentados por idade, gênero ou classe social uma vez que os serviços prestados atenderão a todos que tenham interesse em adquirir refeições de forma rápida, cômoda e segura.

Por meio de pesquisa de mercado realizada pelos sócios via questionário online com possíveis clientes finais, obteve-se 183 formulários preenchidos e validados, conseguiu-se obter algumas conclusões de suma importância para o planejamento do negócio como:

- ✓ Os entrevistados na sua maioria eram do gênero masculino representando 56,3% dos entrevistados;

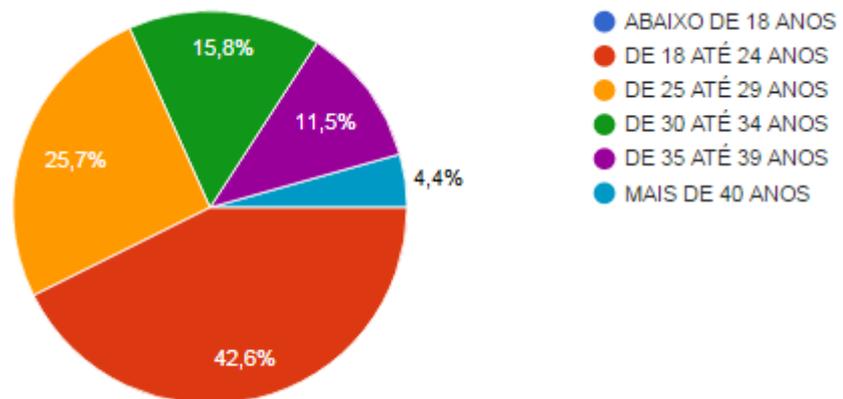
Gráfico 1- Gênero dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ A maior parte dos entrevistados, 42,6%, estão idade média entre 18 e 24 anos;

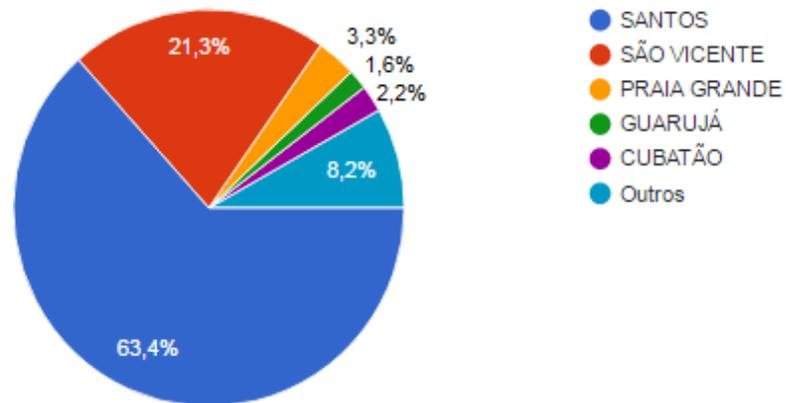
Gráfico 2- Faixa etária dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ 63,4% dos entrevistados são moradores de Santos;

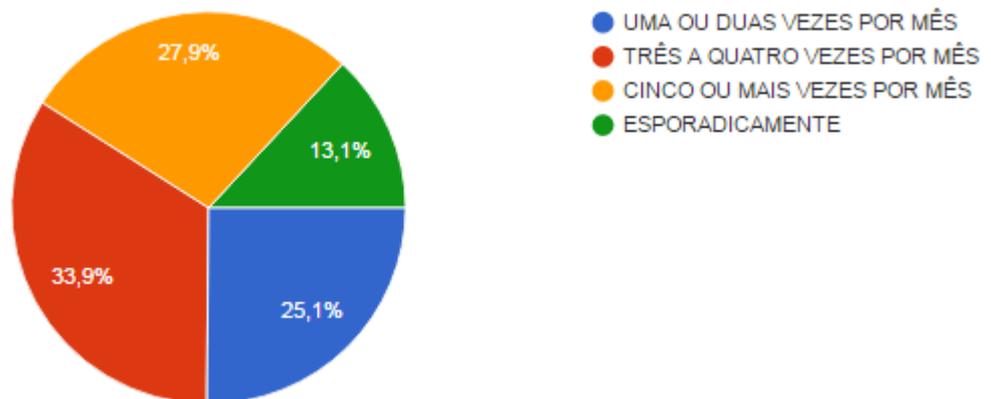
Gráfico 3- Cidade aonde os entrevistados na pesquisa de mercado residem



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ Os que costumam comprar refeições por meio de serviço de entrega de três a quatro vezes por mês representaram 33,9% do total;

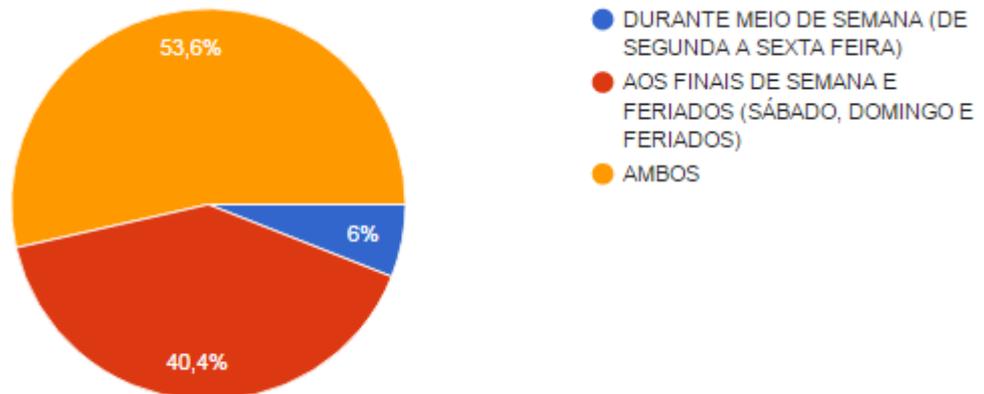
Gráfico 4- Frequência que os entrevistados na pesquisa de mercado costumam comprar refeições por meio do serviço de entrega



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ Com relação ao período da semana que esses preferem fazer pedidos de refeições todos dias da semana foi apontado por 53,6% dos entrevistados seguidos por 40,4% dos que costumam pedir somente aos finais de semana e feriados. O que também confirmou-se na pesquisa informal feita com alguns estabelecimentos que aceitaram uma entrevista via Facebook, vide resultados tabela 34 em apêndice;

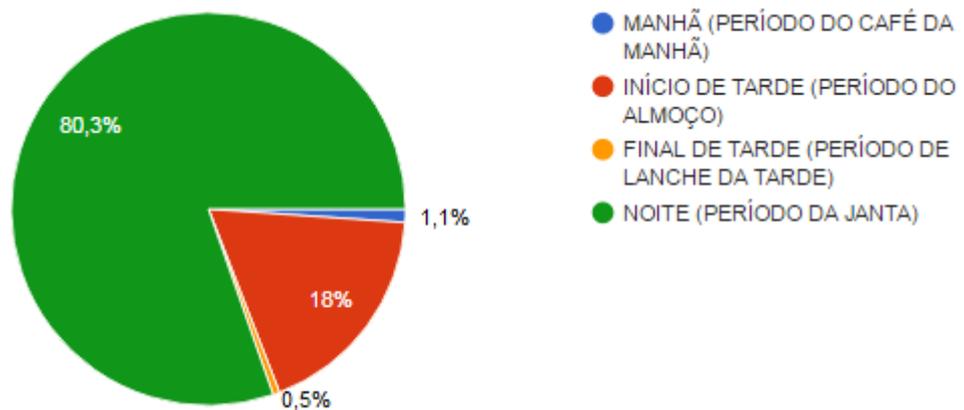
Gráfico 5 - Dia da semana de costume para pedir pedidos por meio de *delivery* dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016

- ✓ 80,3% desses afirmaram que costumam pedir refeições no período noturno. Tal informação é importante para comprovar a viabilidade que Ándale tem de ser uma opção de renda extra para seus entregadores que poderão trabalhar com entregas no contra turno;

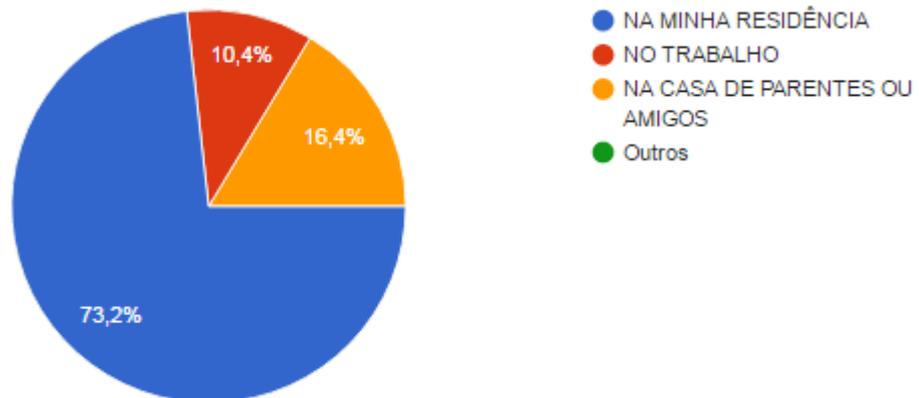
Gráfico 6 - Período em que os entrevistados na pesquisa de mercado costumam pedir refeições por meio de *delivery*



Fonte: autores do grupo, 2016

- ✓ 73,2% desses afirmaram pedir refeições em suas residências;

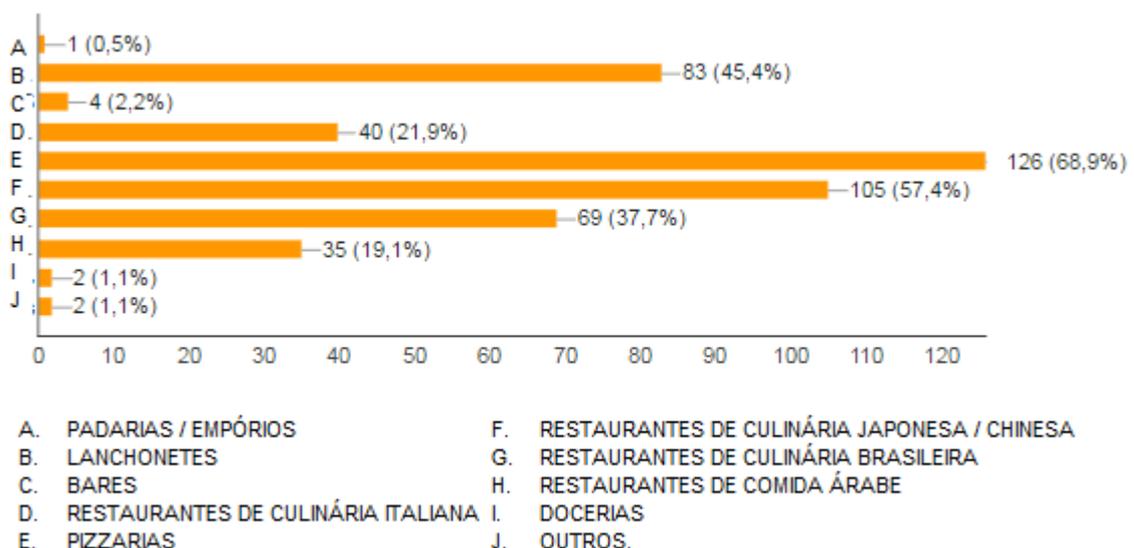
Gráfico 7 - Aonde os entrevistados na pesquisa de mercado costumam pedir refeições por meio de *delivery*



Fonte: autores do grupo,2016

- ✓ Quando questionados sobre suas preferências sobre tipo de estabelecimento costumam pedir refeições constatou-se que:
  - 68,9% costumam pedir de pizzarias
  - 57,4% costumam pedir de restaurantes de culinária japonesa
  - 45,4% costumam pedir de lanchonetes

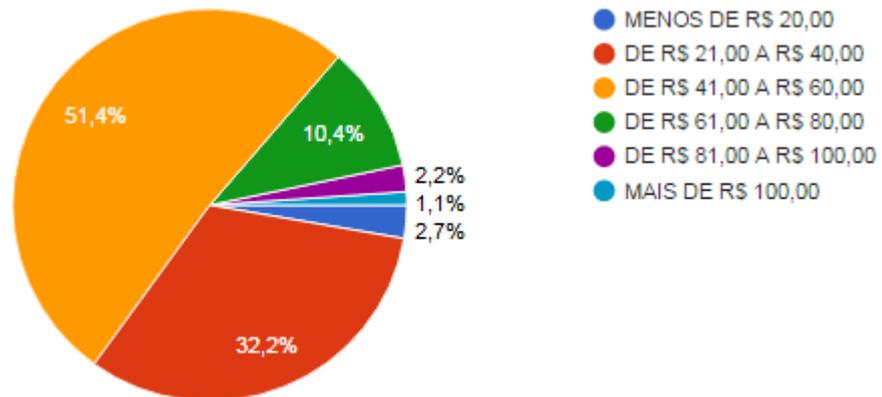
Gráfico 8 - Tipo de estabelecimento que os entrevistados na pesquisa de mercado costumam pedir refeições



Fonte: autores do grupo,2016

- ✓ O valor médio gasto por pedido sem taxa de entrega é entre R\$ 41,00 a R\$ 60,00 entre 51,4% dos entrevistados;

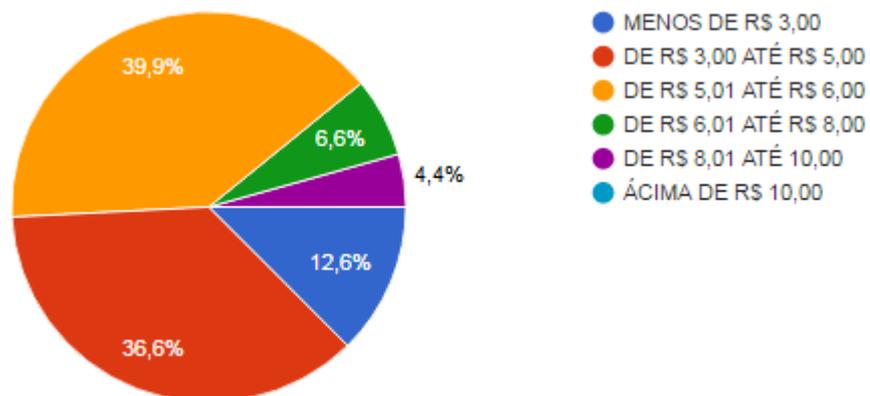
Gráfico 9 - Gasto médio por pedido dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ O valor médio gasto com a taxa de entrega é em média entre R\$ 5,01 até R\$ 6,00 para 39,9% dos entrevistados;

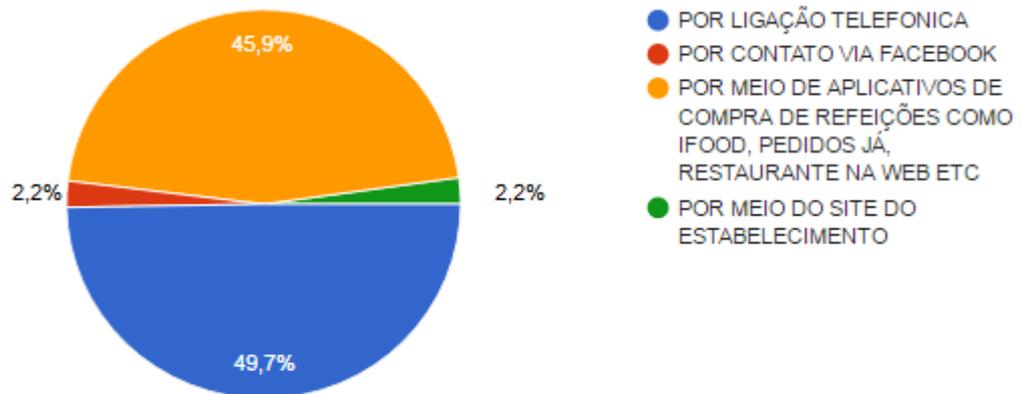
Gráfico 10 - Gasto médio com taxa de entrega por pedido dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ O meio mais usado para realizar pedidos é via ligação telefônica para 49,7% dos entrevistados, seguido por 45,9% dos que fazem esses via aplicativo de pedidos online. Tal resultado valida o crescimento que veio ocorrendo nos últimos anos como mostrado em matéria divulgada no tele noticiário, da Rede Globo, Jornal Nacional do dia 03 de julho de 2015;

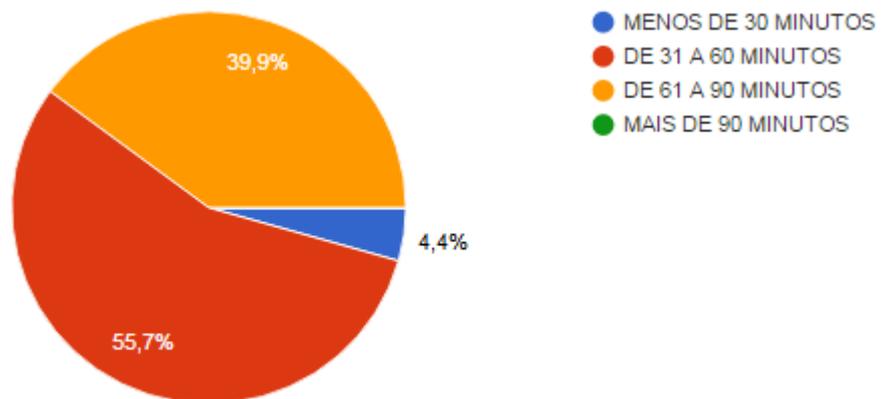
Gráfico 11 - Meio de realização de pedidos dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ Para 55,7% dos entrevistados o tempo de espera para o pedido chegar é em torno de 61 até 90 minutos. Vale ressaltar que esse tempo considera-se também os possíveis atrasos que ocorreram, que foi um dos maiores problemas apontados nessa pesquisa;

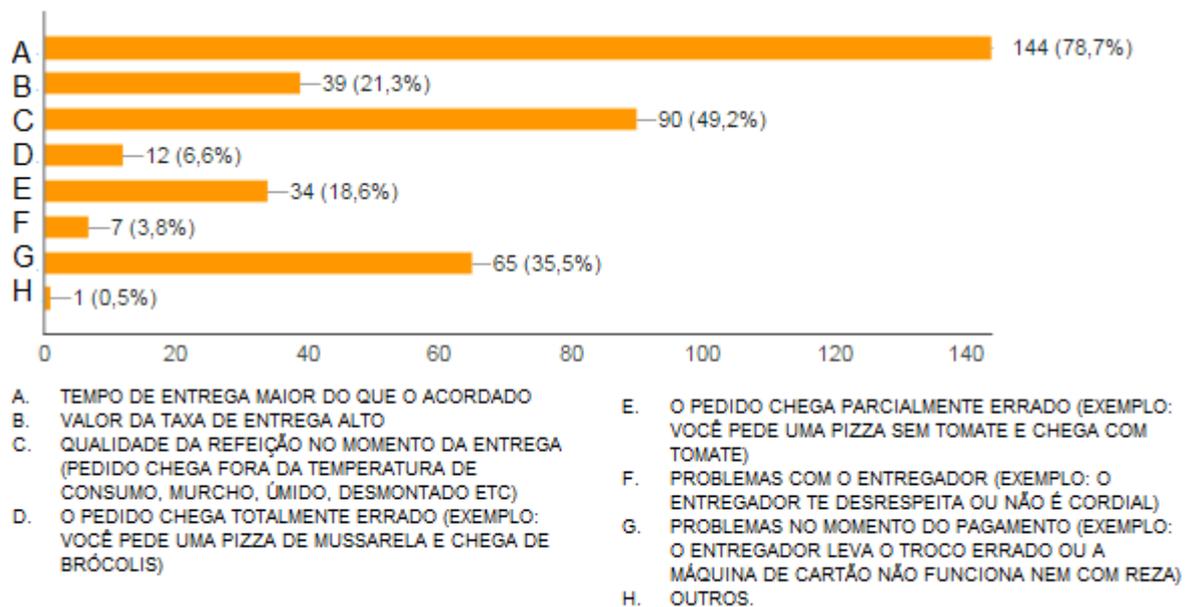
Gráfico 12 - Tempo de espera para entrega do pedido dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ As maiores críticas, com relação aos pedidos feitos por meio de *delivery*, apontadas foram:
  - 78,7% tempo de entrega maior que o acordado
  - 49,2% qualidade da refeição no momento da entrega
  - 35,5% problemas com pagamento

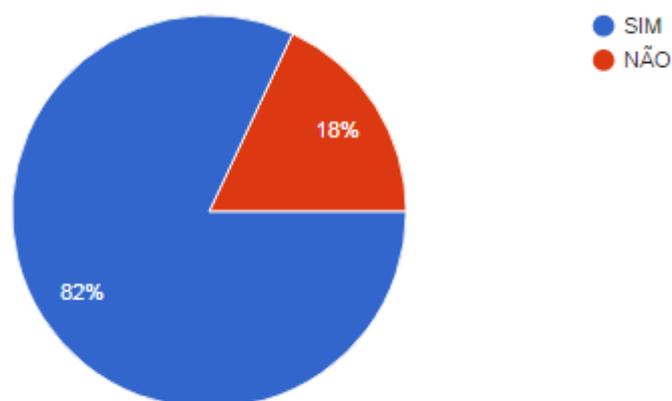
Gráfico 13 - Maiores críticas com relação aos pedidos realizados por meio de *delivery* dos entrevistados na pesquisa de mercado



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ Quando questionados se havia algum estabelecimento que não trabalha com *delivery* e que gostaria que trabalhasse, 82,0% foram favoráveis;

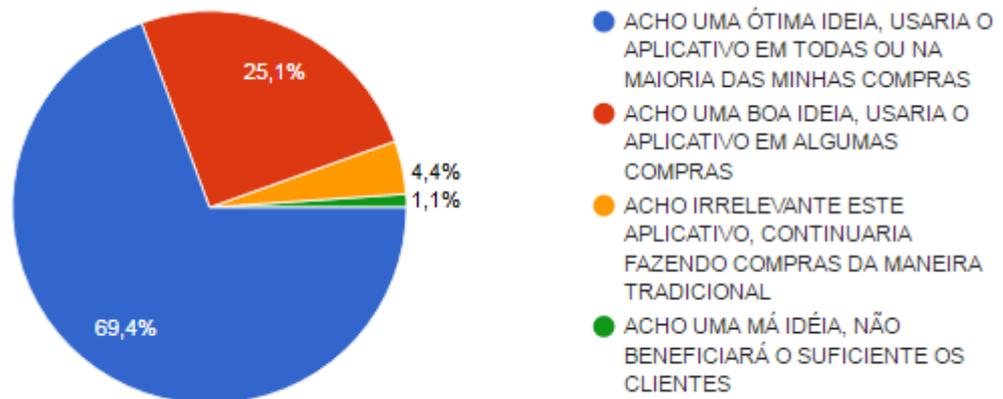
Gráfico 14 - Se os entrevistados na pesquisa de mercado têm algum estabelecimento que não trabalha com *delivery* mas que gostariam que trabalhasse



Fonte: autores do grupo, 2016.

- ✓ A última pergunta feita foi sobre a opinião deles sobre um aplicativo como o Ándale e 69,4% acharam uma ótima ideia e usaria o a serviço em todas ou na maioria das compras.

Gráfico 15 - Opinião dos entrevistados na pesquisa de mercado quanto a um aplicativo como o Ándale



Fonte: autores do grupo, 2016.

Tal pesquisa não visou traçar um perfil de cliente final do serviço da Ándale uma vez que para pedir refeições não precisa de gênero, idade ou determinado poder aquisitivo. A Ándale não visa atender um determinado nicho e sim uma massa. A pesquisa visou principalmente analisar as frequências que os pedidos são realizados, valores gastos, se havia realmente lugares que não realizam entregas mas são desejados, principais críticas quanto as entregas e também avaliar a aceitação do projeto.

Maiores informações quanto à pesquisa podem ser verificadas no apêndice desse plano de negócios na tabela 33 em apêndice.

Portanto, a criação de valor será sentida para todos os clientes quando, depois da finalização da compra, perceberão a otimização e redução do tempo de entrega do alimento pelo fato de poderem acompanhar o pedido a caminho do consumidor final.

“A satisfação é aquilo que está ligado à qualidade do serviço que se presta. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto adequado.” (YEVDOKYMENKO, 2013, p. 34)

## 2.2 Estudo dos concorrentes

Concorrência é a disputa entre empresas de um mesmo ramo buscando ter a maior parte do mercado. Alguns dos fatores que definem a concorrência são o preço,

a qualidade dos produtos ou serviços, a disponibilidade e o valor que é gerado para o cliente. Se uma empresa está à frente da outra em algum desses fatores, ela apresenta uma vantagem competitiva.

Porém ter uma vantagem em um quesito não necessariamente faz a empresa ser a melhor no segmento, já que outras empresas buscam vantagem em outros quesitos. No mercado atual, com a concorrência elevada e em alto nível, buscar novas estratégias e diferenciar-se das outras é fundamental para a sobrevivência no mercado.

Para Porter (1993), o significado mais adequado para competitividade é a produtividade. A elevação na participação de mercado depende da capacidade das empresas em atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo.

Porter (1993) ainda afirma que a competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Existem dois aplicativos que fazem serviços de entrega, o Rapiddo e o Loggi, porém são mais utilizados para entrega de documentos ou outros tipos de produtos não ligados à alimentação, e na maioria dos casos feitos de pessoa física a pessoa física. Eles são possíveis concorrentes, pois ainda não estão disponíveis na cidade de Santos.

O maior concorrente e o mais semelhante é o iFood, um aplicativo que oferece os estabelecimentos alimentícios disponíveis na proximidade do cliente, sendo possível fazer o pedido pela própria ferramenta, que mostra o cardápio do local escolhido. O aplicativo mostra o tipo de estabelecimento, a faixa de preço e o tempo médio de entrega. O pagamento pode ser feito pelo próprio aplicativo ou feito na hora da entrega. A diferença do aplicativo é que, uma vez feito o pedido, quem dispõe do entregador para o *delivery* é o próprio estabelecimento e não o aplicativo, ou seja, apenas os estabelecimentos com entregadores disponíveis podem ser clientes do iFood.

Ainda existem dois potenciais concorrentes, que são empresas que não estão disponíveis no Brasil, mas que podem vir em breve, e que têm uma ideia semelhante. Uma delas é o Uber Eats, uma das mais novas ferramentas do Uber disponível apenas nos Estados Unidos, onde o cliente solicita um carro do Uber para fazer a entrega do alimento em sua residência. Outra empresa é o Deliveroo, disponível na Europa, na

Ásia e na Austrália, onde a entrega do alimento é feita por qualquer tipo de transporte, desde carro a bicicleta.

### **2.3 Estudo dos fornecedores**

No mercado competitivo de atualmente, saber escolher os fornecedores certos para um empreendimento é fundamental. Qualquer erro na tomada de decisão pode ser fatal para a continuidade da empresa, desde a escolha do preço, qualidade, quantidade e tempo de entrega do produto deste fornecedor. Considera-se um bom fornecedor aquele capaz de fabricar o produto na qualidade exigida, com capacidade de produzir as quantidades exigidas além de gerir seu negócio com a eficiência devida de forma a obter lucros e ainda vender produtos a preços competitivos.

De acordo com Bertaglia (2006), o processo de seleção de fornecedor não é simples. A complexidade aumenta em função das características do item ou serviço a ser comprado, pois as exigências podem ser maiores ou menores. A compra não é mais só cotação de preços. Há três características essenciais a serem consideradas em uma seletiva de possível fornecedor: preço, qualidade e serviço.

Para a seleção de fornecedores existem critérios que têm deixado de ser somente aqueles básicos, ou seja, o preço ao qual o fornecedor oferecia o produto, a qualidade do produto, que deveria atender à especificação mínima requerida pela empresa, e a velocidade de entrega do produto pelo fornecedor. O custo total de aquisição, que considera todos os custos associados à aquisição do produto; a qualidade total oferecida pelo fornecedor (não somente a qualidade mínima necessária); o serviço prestado pelo fornecedor, que além da velocidade de entrega passou a considerar a confiabilidade, o custo de transporte, a consistência e frequência de entregas e a flexibilidade do fornecedor; a capacidade tecnológica e de processo do fornecedor; sua saúde financeira; e a estrutura e estratégia organizacional do fornecedor, estão entre os novos critérios que passaram a ser adotados. (GOFFIN et al., 1997 apud MARTINS, 2005).

Há diversos critérios que influenciam na escolha de um fornecedor, dentre eles:

Habilidades técnicas para produção ou prestação de serviço;

- ✓ Os produtos fornecidos deverão obedecer ao seu escopo proposto com menor incidência de defeitos;
- ✓ A reputação que esse já tem no mercado em que atua;
- ✓ Se o produto fornecido necessitar de assistência técnica, haverá necessidade de suporte técnico preferivelmente próximo ao lugar sediado, além de peças de reposição a disposição no mercado;
- ✓ O custo benefício do produto comprado tem de estar dentro dos preços disponíveis no mercado em que atua.

O processo de seleção de fornecedores é fundamental para o funcionamento da organização. Caso a escolha do fornecedor seja imprópria não atendendo as necessidades, acarretará na mudança da qualidade e a demanda do produto que está sendo fornecido..

Nossos fornecedores escolhidos para o negócio serão:

Submarino - aquisição de computadores, notebooks e central telefônica PABX.

Google Maps - serviço de geolocalização da Google, que será responsável pela localização de clientes, estabelecimentos e entregadores. Além de auxiliar no gerenciamento de rotas dos entregadores e cálculo de tempo estimado de entrega.

Servidor Amazon Web Services – AWS – Servidor de alta performance responsável por armazenamento e processamento de dados.

Locus Business Center – Escritórios mobiliados, que possibilitaram economia em gastos com reforma, móveis em geral, IPTU (imposto predial e territorial urbano), internet, recepcionista, condomínio, água e esgoto, luz elétrica, aparelhos de ar condicionado entres outros gastos.

Facebook, Instagram e Google Adworks – plataformas *online* para uso publicitário e canal de comunicação com clientes, estabelecimentos e entregadores.

Loca Web – responsável por hospedagem de site e soluções de e-mail.

Pagar.me – sistema de pagamento *online*, responsável também pela distribuição de valores (*split*) entre à Ándale, estabelecimentos e entregadores.

### 3 PLANO DE MARKETING

#### 3.1 Descrição de produtos e serviços

O aplicativo Ándale possibilita a localização de diversos comércios do ramo alimentício, como: restaurantes, lanchonetes, bistrôs, bares, cafeterias entre outros, devidamente cadastrados na plataforma, os quais disponibilizarão seus produtos para venda *online* por meio da própria plataforma. O pagamento será realizado *online* na própria plataforma Ándale, por meio de cartão de crédito, proporcionando:

- ✓ Mais segurança para o entregador que não carregará os pagamentos em dinheiro;
- ✓ Mais conveniência para o estabelecimento e entregador que receberão diretamente o pagamento, do pedido para o estabelecimento e da entrega para o entregador, em suas contas bancárias;
- ✓ Facilitará o controle de notas e moedas menores, usadas para troco;
- ✓ Possibilitará um maior fluxo de entregas para o entregador, uma vez que ele somente precisará somente entregar o pedido, sem ter de voltar para o estabelecimento para devolução de troco ou máquinas de cartão de crédito débito ou vale refeição/alimentação;

Este aplicativo não é somente uma maneira de fazer compras de refeições diversas *online*. É também uma plataforma logística de geolocalização<sup>2</sup> de entregadores, devidamente cadastrados, que o estabelecimento comercial acionará para localizar um entregador situado próximo do comércio o qual entregará o pedido para o cliente que realizou a compra pelo aplicativo. Tal serviço visa:

- ✓ Diminuir a ociosidade do tempo de serviço do entregador;
- ✓ Abolir o desperdício de tempo com o percurso de volta do entregador;
- ✓ Diminuir o tempo de espera dos pedidos uma vez que o estabelecimento não precisará esperar um número aceitável de pedidos para o entregador realizar uma única saída para entregas diversas;

---

<sup>2</sup> A geolocalização é usada para localizar um telefone celular ou um computador em um determinado local. Ela auxilia a fazer determinadas tarefas diárias, como encontrar uma rota em um mapa com seu *smartphone*, ou facilitar suas compras.

- ✓ Proporcionar aos entregadores autonomia, uma vez que não terão vínculos empregatícios com a empresa e para trabalhar bastará estar *online* no aplicativo;
- ✓ Dar a diversas pessoas a oportunidade de uma fonte de renda extra, prestando serviços de entrega de alimentos;
- ✓ Melhorar os gastos com funcionários dos estabelecimentos, pois o mesmo tenderá a diminuir a equipe de entregadores próprios, já que o pagamento do frete será inteiramente de quem fez a compra;
- ✓ Ser uma possibilidade de comercialização de produtos por estabelecimentos que não possuem uma equipe de entrega, melhorando assim a diversidade de produtos disponíveis para consumo sem sair do local aonde estiver;
- ✓ Aumentar a renda dos entregadores por meio do aumento da demanda de entregas, igualmente ao que ocorreu com os entregadores que entregam documentos, conforme afirmado pelo motofretista Dante Botelho em entrevista ao Jornal da Gazeta no dia 10 de setembro de 2015;
- ✓ Expandir o raio de alcance das entregas, já que a maioria dos estabelecimentos que proporcionam a venda tem limite de área de atendimento, mesmo quando o cliente está disposto a pagar mais pela entrega.

Além dessas vantagens até então expostas, o aplicativo será uma forma de *feedback* garantido sobre: o produto, o estabelecimento e o entregador. Este último será a base para deliberar se um entregador pode ou não continuar prestando seus serviços pela plataforma Ándale, ou até ser ranqueado como um ótimo prestador de serviços, garantindo que possa continuar realizando entregas. Esta forma de *feedback* será de extrema importância para todas as partes envolvidas (clientes, comércios e entregadores), pois como cita Whiteley<sup>1</sup> (199 apud SELENE, 2016, p. 76):

Um dos maiores entraves percebidos no relacionamento entre o cliente e o fornecedor é que muitos clientes não reclamam. Quando compreendem os motivos das reclamações, as organizações buscam formas de saná-las. Contudo, as empresas não percebem essa situação, pois acreditam que estão prestando um excelente serviço, já que os clientes não se queixam.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Whiteley, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro : Campus, 1999

Sendo assim em meio à tamanha revolução de serviços prestados por meio de aplicativos, nada mais conveniente que adequá-los numa única ferramenta capaz de conciliar ambos.

## 3.2 Preço

### 3.2.1 Estratégia de precificação

Em um mercado tão competitivo e movimentado quanto o de aplicativos para *smartphones* e *tablets*, uma estratégia de precificação imprópria pode acarretar no fracasso da empresa. Sendo assim é conveniente uma precificação mais humilde, por meio de uma penetração de mercado, pois como sugere Kotler (2012), se uma empresa visa ter maior participação de mercado com produtos atuais (aplicativos de compra de comida *online* ou de entrega) e em mercados atuais tal estratégia é considerada mais ideal.

Para tal foi realizado uma pesquisa diretamente com as principais plataformas de compras de refeições e entregas, conseguindo as informações ideais para a criação da política inicial de preços da Ándale. Nesta estratégia já abrangerá as porcentagens a serem cobradas das partes envolvidas (estabelecimentos e entregadores).

Foram avaliados também os valores cobrados por diversos estabelecimentos que fazem entregas de refeições, para assim chegar aos valores por distância a serem cobrados em cada entrega. Tal valor vai considerar uma tabela pré-definida de distâncias estimadas, que considerarão a distância do estabelecimento para o local de entrega, informando o valor cobrado pela entrega que será recebido pelo entregador.

### 3.2.2 Preços e taxas cobradas

Tabela 2- Preços e taxas cobradas

TAXAS	
% POR ENTREGA	15%
MENSALIDADE SIMPLES	R\$ 80,00
MENSALIDADE PLUS	R\$ 100,00
MENSALIDADE PREMIUM	R\$ 120,00
% POR PEDIDO	10%

Fonte: autores do grupo, 2016.

### 3.2.2.1 Taxa de entrega

Conforme pesquisa de mercado realizada, por meio de questionário *online*, notou-se 39,9% dos entrevistados(73 pessoas), gastam em média entre R\$ 5,01 até R\$ 6,00 com a taxa de entrega por pedido. Sendo assim obedecendo nossa estratégia de precificação, a taxa de entrega Ándale terá preços a partir de R\$ 4,00 para entregas com até 3 km de distância do estabelecimento para o local de entrega, e obedecerá a progressão da tabela de valores por distância para entrega. Quando a entrega ocorrer em outro município será cobrado 50% a mais do valor.

A taxa de entrega será cobrada diretamente do cliente final. Dentro dessa taxa será descontado automaticamente 15% do valor da entrega, destinado para a Ándale, restando para o entregador 85% do valor da entrega.

Tabela 3 - Valores por distância para entrega

TABELA DE VALORES POR DISTÂNCIA PARA ENTREGA		
RAIO DE DISTÂNCIA	MESMO MUNICÍPIO	OUTRO MUNICÍPIO
ATÉ 3 KM	R\$ 4,00	R\$ 6,00
ÁCIMA DE 3KM ATÉ 4KM	R\$ 5,00	R\$ 7,50
ÁCIMA DE 4KM ATÉ 5KM	R\$ 6,00	R\$ 9,00
ÁCIMA DE 5KM ATÉ 6KM	R\$ 8,00	R\$ 12,00
ÁCIMA DE 6KM ATÉ 7KM	R\$ 10,00	R\$ 15,00
ÁCIMA DE 7KM ATÉ 8KM	R\$ 12,00	R\$ 18,00
ÁCIMA DE 8KM ATÉ 9KM	R\$ 14,00	R\$ 21,00
ÁCIMA DE 9KM ATÉ 10KM	R\$ 16,00	R\$ 24,00
ÁCIMA DE 10KM	R\$ 24,00	R\$ 36,00

Fonte: autores do grupo, 2016.

### 3.2.2.2 Taxa por pedido

A taxa de comissão descontada por cada pedido realizado por meio da Ándale será de 10% do valor do mesmo, restando para o estabelecimento 90% do valor total. Tal porcentagem cobrada por pedido é 2% menor que a taxa cobrada pelo líder de mercado o Ifood, obedecendo a estratégia de precificação. A taxa de 4,9% cobrada pela operadora de cartão de crédito será descontada automaticamente a cada pedido pago *online*, assim como feito por outras plataformas de pedidos *online*.

### 3.2.2.3. Mensalidades planos

Os planos que estarão disponíveis para contratação serão menores que os preços cobrados pela líder de mercado Ifood que cobra R\$ 100,00 para o plano básico

e R\$ 130,00 para o plano intermediário. Nossos planos e preços cobrados por mensalidade serão:

- A. *Plano Simples* – o estabelecimento terá direito a cardápio escrito pela mensalidade de R\$ 80,00;
- B. *Plano Pluss* – o estabelecimento terá direito a cardápio com imagens que estimularam ainda mais seus clientes pela mensalidade de R\$ 100,00;
- C. *Plano Premium* – além de cardápio com imagens o estabelecimento ainda terá prioridade na tela inicial do aplicativo, aparecendo entre os primeiros estabelecimentos para o cliente, influenciando assim na sua escolha, pela mensalidade de R\$ 120,00.

Lembrando que todos os planos têm direito a usar os entregadores cadastrados, pagamento *online*, histórico de pedidos e atendimento *online*.

### 3.3 Estratégias promocionais

#### 3.3.1 Publicidade e propaganda

Tratando-se de um serviço digital nada mais conveniente do que o uso abusivo de marketing digital, para a melhor disseminação da Ándale. Afinal, como explicado por Lima (2013, p. 8):

O marketing digital utiliza-se de praticas que chegam rapidamente aos consumidores, por exemplo, uma nova tendência é lançada e se aceita por determinado grupo, atinge quase que instantaneamente a consumidores em todo o mundo. Outro aspecto é que quem se utiliza deste meio ao adquirir produtos e serviços tem a possibilidade de além da rapidez, pode ser atendido de forma independente e personalizada.

O uso de redes sociais como *Facebook*<sup>4</sup> e *Instagram*<sup>5</sup>, além de ferramentas *Google Ad Words*<sup>6</sup> serão nossas modalidades principais de propagação da marca bem

---

<sup>4</sup> Facebook é uma rede social gratuita para usuários que criam perfis com fotos, vídeos, interesses pessoais, podem trocar mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos.

<sup>5</sup> Instagram é uma rede social de fotos e vídeos, para usuários de *smartphones*. É um aplicativo gratuito que pode ser baixado, para tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos.

<sup>6</sup> Google AdWords é um sistema no qual os indivíduos e empresas inserem os anúncios que desejam ver publicados nos resultados de busca do Google e também na rede de parceiros do Google. Para a publicação o anunciante pagará um valor a cada clique que varia de acordo com a concorrência pela palavra-chave escolhida.

como dos serviços oferecidos. Nossos serviços sendo vistos como agradáveis para todas as partes envolvidas tenderá a gerar um Marketing Viral, que é versão moderna do marketing boca a boca, no qual será altamente espalhado por meio de redes sociais e blogosfera, como abordado por Lima (2013).

Para Rosen<sup>7</sup> ( 2001, apud BARICHELLO, 2011, p.7):

Uma vez que todo cliente que recebe informações de um amigo pode reproduzi-las e distribuí-las instantaneamente entre dezenas ou centenas de outros amigos, essa forma de marketing por intermédio da Internet foi batizada de 'marketing viral'. Da mesma forma que uma gripe se espalha por meio de espirro, tosse e apertos de mão, suas ofertas podem agora se espalhar por meio de cartões, cupons eletrônicos e e-mails do tipo convida um amigo.

Entretanto um pós-venda deverá estar a todos os momentos pronto para a possibilidade de problemas que virão a acontecer. Tentando dessa forma evitar ao máximo transtornos com aquele chamado consumidor-fã em redes sociais. Como constatou Castro (2012, p. 139):

Evidentemente, nem tudo é colaboração, elogio ou endosso nas mensagens sobre marcas, serviços e produtos que circulam nas redes sociais. O exemplo do consumidor brasileiro que recorreu à Web para veicular sua insatisfação com determinada marca de eletrodomésticos gerou imediata comoção e solidariedade.

De acordo com o artigo *“Interactive Food and Beverage Marketing: Targeting Adolescents in the Digital Age”* (Marketing Interativo de Alimentos e Bebidas: Alvejando os Adolescentes na Era Digital), publicado no *Journal of Adolescent health* o autor Kathryn C. Montgomery menciona:

*The digital media system is dismantling the already weakened barriers that have traditionally separated content and marketing . By seamlessly weaving together content, advertising, marketing, and direct transactions, online media can provide unprecedented access to individual consumer data along with a variety of direct-response and brand-marketing opportunities.*  
(MONTGOMERY,2009, p.23)

Em tradução livre, mostra que:

O sistema de mídia digital está dismantando as barreiras já enfraquecidas que tradicionalmente separaram conteúdo e marketing. Ao unir o conteúdo, a publicidade, o marketing e as transações diretas, a mídia on-line pode fornecer acesso sem precedentes a dados individuais de consumidores,

---

<sup>7</sup> ROSEN, E. **Marketing boca a boca: como fazer com que os clientes falem de sua empresa, seus produtos e serviços.** São Paulo: Futura, 2001

juntamente com uma variedade de oportunidades de marketing direto e de resposta direta. (MONTGOMERY,2009, p.23, tradução nossa)

Mesmo se tratando de um aplicativo o uso de métodos de propaganda mais usuais serão também utilizados. Anúncios sobre o mesmo serão expostos nos principais jornais e revistas impressos da região, sendo eles: Atribuna, diário do litoral, expresso popular, At Revista e revista Zero Treze. Estes dois últimos, por serem grandes referências de divulgação estabelecimentos gastronômicos, auxiliaram e muito no momento inicial que a Ándale operar.

Para que o aplicativo não seja algo de uso comum somente dos moradores da região e também já pensando na expansão das atividades, propagandas por meio de outdoors, nas principais estradas que levam a região e locais turísticos serão convenientes principalmente na alta temporada - verão, que a Baixada Santista fica repleta de turistas.

Figura 1 - Expectativa outdoor 1



Fonte: autores do grupo, 2016

Figura 2 - Expectativa outdoor 2



Fonte: autores do grupo, 2016

### 3.3.2 Promoção

A promoção se dará por táticas promocionais visando atrair o maior número possível de estabelecimentos e entregadores para a Ándale. Serão usadas de maneiras a beneficiar ao máximo a empresa e os novos usuários, que estarão receosos para o uso inicial da ferramenta. Para isso precisará de promoções que inicialmente beneficiaram mais os usuários que a própria Ándale, a qual virá a tirar vantagem disso mais a frente com a credibilidade adquirida de seus primeiros usuários e o *share* crescente de usuários da mesma.

Algumas das promoções poderão ser:

- ✓ Isenção da mensalidade por dois meses para os estabelecimentos cadastrados até uma data a ser estipulada, pelo departamento de marketing;
- ✓ Isenção da porcentagem cobrada, a cada entrega dos entregadores, nas cinquenta primeiras viagens;
- ✓ Concessão de descontos para compra de capacetes ou baú para entrega de alimentos, para os entregadores cadastrados, até uma data estipulada pelo departamento de marketing, em uma determinada loja de equipamentos moto automotivos conveniada;

### 3.4 Estrutura de comercialização

Toda a comercialização deverá ocorrer dentro do aplicativo, não havendo de um local físico para os clientes contratarem a Ándale. Sendo assim será muito mais fácil o alcance das três partes interessadas.

Para *download* do aplicativo basta o usuário realizar o download do aplicativo da Ándale na Play Store (usuários do sistema operacional Android) ou na App Store (usuários do sistema operacional IOS). Entregadores e estabelecimentos da Ándale terão um aplicativo e um *software* administrativo (este somente para os estabelecimentos), os quais receberão seus pedidos, poderão acompanhá-los dentre outras funções.

Entretanto, por se tratar de uma ideia inovadora e que competirá com aplicativos muito fortes no mercado, uma equipe de vendas será montada visando um contato frente a frente com os comerciantes da região e até com os possíveis entregadores associados.

### 3.5 Localização do negócio

A Ándale será sediada na cidade de Santos, que será a cidade piloto para o projeto. Mais especificamente a empresa terá sua sede no bairro da Vila Rica, na Av. Conselheiro Nébias - 756, Cj. 2508, área de grande concentração de comércios diversos e alta densidade demográfica, conforme análise do Diagnóstico consolidado de Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento e Expansão Urbana do Município de Santos de 2013, próximo dos bairros Gonzaga e Embaré que concentram grande quantidade de comércios alimentícios. Com essa localização teremos uma maior proximidade dos possíveis estabelecimentos e entregadores, os quais poderão ter um contato direto com a Ándale para se associarem ou tirarem dúvidas quanto aos serviços por nós propostos.

Orientado pelo Censo demográfico do ano de 2010 realizado pelo IBGE e pelo Diagnóstico Consolidado de Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento e Expansão Urbana do Município de Santos realizado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, pode-se analisar que a cidade é a mais povoada, com 433.153 habitantes (ano de 2013), vide tabela 47 em anexo, e economicamente ativa

da região da Baixada Santista. A cidade tem em sua pirâmide etária uma maior quantidade de pessoas acima de 45 anos maior que as médias do Estado de São Paulo e do que o próprio Brasil.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), Santos possui um IDH de 0,84 o que coloca a mesma em sexto lugar no ranking nacional do índice de desenvolvimento humano. Baseado no Diagnóstico Consolidado de Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento e Expansão Urbana do Município de Santos realizado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, pode-se analisar que a cidade tem grande parte de seu PIB originado do setor de serviços, por conta do Porto situado na mesma, como consta na tabela 48 em anexo, com um rendimento domiciliar per capita médio de R\$ 1.682,00, que é muito maior frente a média do estado de R\$ 1.036,51. O rendimento per capita é expressivo na região da Orla. Nestes bairros, o rendimento varia entre R\$1.866,00 a R\$6.222,00, com pequenos focos com valores acima dos R\$6.222,00, como por exemplo, Gonzaga, Ponta da Praia e Boqueirão. No restante do município, a faixa recorrente está entre R\$622,00 e R\$1.866,00, com setores com rendimento per capita entre 0 e R\$622,00, como por exemplo, Monte Cabrão, Paquetá e Rádio Clube.

Em Santos, além da existência do Porto que dinamiza uma série de atividades, a economia, nos serviços ligados aos segmentos de lazer, cultura, alimentação e alojamento relacionados ao Turismo, faz de Santos um pólo comercial e de serviços de todo o litoral paulista - um dos mais importantes do País.

A cidade de Santos possui um serviço fornecido pela prefeitura que visa facilitar os trâmites necessários para abertura, transferência entre outras atividades que uma empresa possa necessitar. O serviço, vinculado com a Secretaria de Finanças, é conhecido como “Sala do Empreendedor Santista”.

A Sala do Empreendedor Santista é um único local para agilizar os processos necessários para abertura de empresas, alteração de atividades econômicas e transferência de local, fomentando a geração de empregos e renda, incrementando a economia local, e visando condições dignas de convívio social.

## 4 PLANO OPERACIONAL

### 4.1 Layout ou arranjo físico

#### 4.1.1 Layout físico

O escritório estará localizado na avenida Conselheiro Nébias, número 756, no bairro Vila Rica, na cidade de Santos. O escritório será locado e ele virá todo mobiliado, fazendo com que a preocupação com planejamento de *layout* e gastos com móveis não existam. Locar um escritório mobiliado é vantajoso no início da empresa para reduzir os custos e focar principalmente na otimização do trabalho e nas metas e objetivos. Também, com a locação, não será necessário o pagamento de IPTU, internet, limpeza, água e luz, e também não terão gastos com manutenção de móveis e instalações e depreciação dos mesmos.

A princípio, serão locados dois escritórios para cinco pessoas em cada, e mais um escritório para três pessoas, tendo em vista que a empresa contará com cinco sócios e oito funcionários. A sala de reunião e a sala de projeção serão usadas de forma compartilhada com outros escritórios e por meio de agendamento.

Com o passar do tempo e o aumento da demanda e de funcionários, será estudada a locação de mais escritórios ou um escritório maior, ou até mesmo a aquisição de um escritório próprio da empresa.

#### 4.1.2 Layout do aplicativo

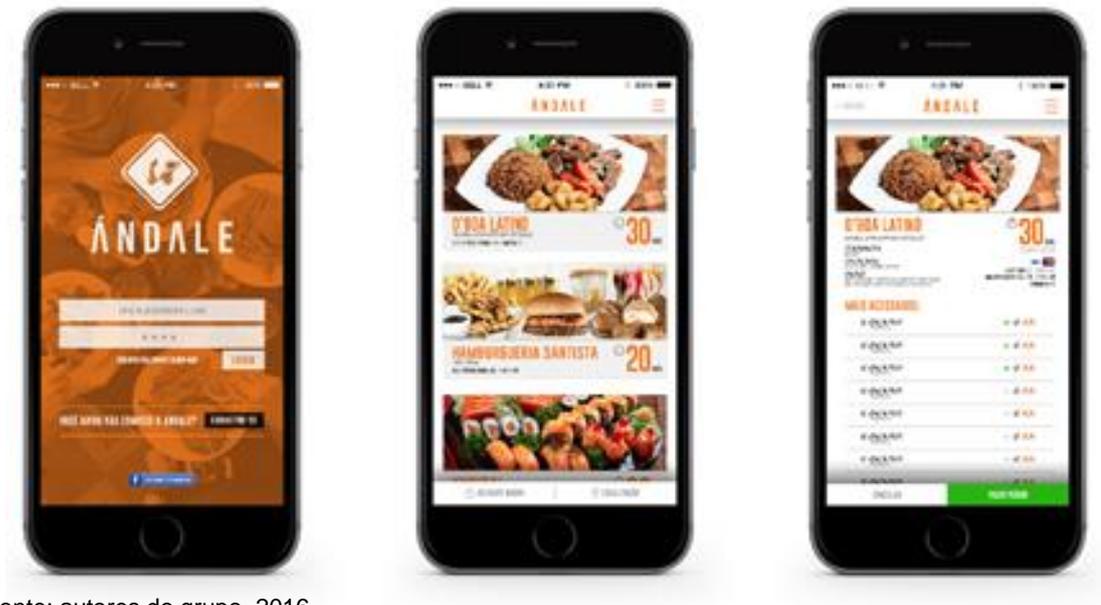
O aplicativo procurará ser intuitivo e direto, com um visual limpo e fácil de ser usado pelo estabelecimento, *entregador* e cliente final.

Para o estabelecimento a plataforma estará disponível apenas para computadores e notebooks, onde ele poderá consultar os pedidos do cliente final e fazer a solicitação do *entregador*, além também de poder editar o seu cardápio que estará disponível no aplicativo do cliente, editar o horário de funcionamento, o tempo de espera e verificar o histórico de pedidos e o faturamento.

Para o *entregador* o aplicativo mostrará o estabelecimento mais próximo possível que o está solicitando, onde ele poderá aceitar ou recusar o pedido. Terão também abas onde ele pode visualizar seus ganhos e o seu histórico de entregas.

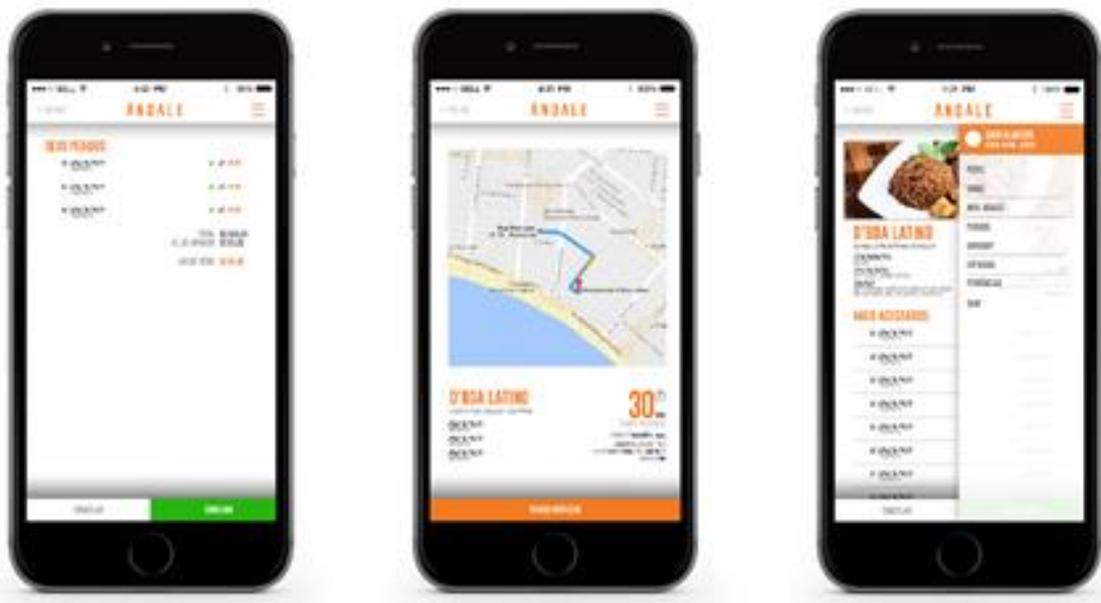
Para o cliente final o aplicativo mostrará os estabelecimentos mais próximos a ele, onde dentro de cada um desses terá um cardápio com os produtos do local. O aplicativo também mostrará um mapa apresentando onde o *entregador* com o pedido se situa e em quanto tempo ele estará no local final.

Figura 3 - Telas do aplicativo Ándale - parte 1



Fonte: autores do grupo, 2016.

Figura 4 - Telas do aplicativo Ándale - parte 2



Fonte: autores do grupo, 2016.

## 4.2. Capacidade produtiva/comercial/de serviços

O equilíbrio entre capacidade e demanda é necessário para garantir que as operações produtivas consigam atender aos pedidos dos clientes, em relação aos requisitos de quantidade e qualidade, para o fornecimento das entregas. A efetiva utilização da capacidade produtiva depende de uma previsão dos parceiros comerciais que a plataforma atenderá, gerando uma melhor previsão de vendas, necessidade de pessoal, melhora de tempo improdutivo, aumento de disponibilidade e conseqüentemente, maior faturamento. Portanto, a gestão da capacidade produtiva depende de um processo consistente de estimativa de vendas.

Inicialmente, a plataforma Ándale irá apenas atender a estabelecimentos conveniados no município de Santos, mas ainda assim realizará entregas para cidades vizinhas, seguindo os parâmetros de precificação baseado na distância percorrida pelo entregador. De acordo com o site TripAdvisor.com, a cidade de Santos possui cerca 1690 restaurantes, vide figura 8 em anexo. Estimando que para o primeiro ano, a plataforma firme parceria com apenas 11,06% da demanda máxima possível, a organização terá 187 restaurantes conveniados ao fim do ano de 2017. Baseado nisso, e em conjunto com uma pesquisa informal de mercado realizada com alguns estabelecimentos na cidade, vide tabela 34 em apêndice, estima-se que para atingir com excelência a todos os pedidos, são necessários 2 entregadores por estabelecimento, para atender a demanda média de 20 a 30 pedidos nos dias de baixo fluxo, e 3 a 4 entregadores por estabelecimento para suprir a demanda média de 50 a 60 pedidos nos dias de alto fluxo. Ressaltando que todos os entregadores estarão em constante movimentação por todas as regiões da cidade, possibilitando alta melhora no tempo improdutivo dos mesmos, e otimização da capacidade produtiva. Atingindo assim, uma rapidez nos serviços prestados, alto índice de entregas por entregador, e tornando a plataforma um excelente atrativo para estabelecimentos, clientes e funcionários.

A Ándale visa explorar ao máximo a cidade que atuará e mediante a evolução das demandas, proporcionará seus serviços também para as cidades vizinhas mais próximas (São Vicente, Cubatão, Praia Grande e Guarujá). A meta é que no decorrer do segundo ano de atuação essas cidades já tenham os serviços da Ándale disponíveis e entre o término desse e início do próximo outras regiões do Estado de São Paulo estejam iniciando o uso do serviço. Por se tratar de um serviço *online* não

há necessidade de uma sede em cidades diferentes para que o mesmo seja disponível para uso.

### 4.3 Processos operacionais

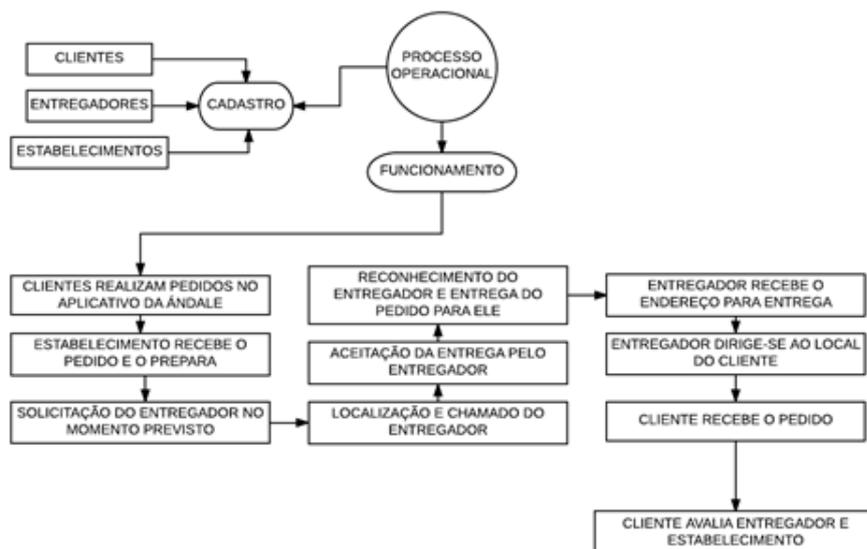
#### 4.3.1. Processo operacional completo

Este processo operacional do funcionamento dos pedidos na plataforma se dá primeiramente com a solicitação do cliente de *delivery* na plataforma, para posteriormente este pedido chegar para o estabelecimento que apenas depois de confirmar a visualização do pedido e dar o aceite o prazo de entrega começa a contar.

A partir deste momento de modo flexível da previsão do prato ficar pronto de estabelecimento para estabelecimento é comandado de modo automático a solicitação do entregador na hora prevista de acordo com o tempo médio da chegada do entregador de acordo com a sua distância no momento em que o entregador é localizado e também dá o aceite da corrida.

No momento da chegada do entregador, o mesmo é validado primeiramente para saber se este é realmente o prestador que utiliza a plataforma Ándale, também para ter seus dados integrados com o estabelecimento para posteriormente a entrega haver seu *feedback* por parte do cliente final de seu serviço de entrega, do estabelecimento e da comida.

Figura 5 - Processo operacional completo



Fonte: autores do grupo, 2016

### 4.3.2 Clientes

No aplicativo do cliente quando baixado primeiramente é perguntado para o usuário, se o mesmo pode efetuar ligações, utilizar a localização via GPS (*Global Positioning System*), e efetuar pagamento com o cartão previamente cadastrado. Desta forma a tela inicial terá opções de pesquisa, configurações, com visualização dos pedidos anteriores, avaliações pendentes e efetuadas, fale conosco, início e sair.

Na parte de pesquisas existe a possibilidade de estabelecer filtros de estabelecimentos e a opção de pesquisar estabelecimentos diretamente pelo nome. Na guia de promoções, as avaliações pendentes e a lista de restaurantes que tem a opção de utilizar a localização do celular ou outro endereço que gostaria que seja entregue a comida.

Na lista de restaurantes ao selecionarmos o restaurante que mais nos agrada temos além do cardápio disponibilizado pelo restaurante, uma espécie de resumo do restaurante que inclui tempo médio de entrega, distância, e uma escala de preço de fácil visualização e compreensão.

Após selecionar o restaurante, e seu pedido abre a opção de pagamento que pode ser efetuado com cartões previamente cadastrados ou qualquer outro cartão para cadastrar neste momento.

Após o pedido ter o aceite por parte do estabelecimento o cliente pode acompanhar o mesmo em tempo real, desde o pedido em preparo, pedido pronto, pedido em transporte e a localização do mesmo.

Após a entrega ser concluída o cliente tem a obrigação de avaliar tanto o estabelecimento no que tange a comida, embalagem, quanto o entregador no tempo de entrega, estado do alimento na entrega e atendimento por parte do entregador. Todas as avaliações e *feedbacks* são confidenciais.

### 4.3.3 Entregadores

O aplicativo do entregador tem a opção de configurações, que inclui as viagens e entregas que fez no dia, semana e mês e seu respectivo faturamento em cada, como também opções de troca de CRLV (Certificado de Registro e

Licenciamento de Veículos), atualização de CNH (Carteira Nacional de Habilitação), e a inclusão e troca de seus dados bancários. No canto da tela inicial estará a opção do entregador ficar *online* ou *off-line* para suas corridas.

Na parte principal da tela inicial estará o mapa, que quando o mesmo é solicitado abre a opção do aceite ou recusa da corrida, no caso de recusa abre as opções do porquê, e no caso do aceite abre a localização do estabelecimento no qual vai ser efetuada a entrega e apenas quando o entregador chega ao estabelecimento, e é validado por meio de uma leitura de um código de barras, possível de ser visualizado no celular do entregador, pelo responsável do mesmo que lhe é transmitido o endereço do cliente. Após ser concretizada a entrega o entregador tem a opção de reportar qualquer incidente com o cliente, desde problemas para acessar o local que o cliente se situa, quanto qualquer outro desafeto. Todas as avaliações e *feedbacks* são *confidenciais*.

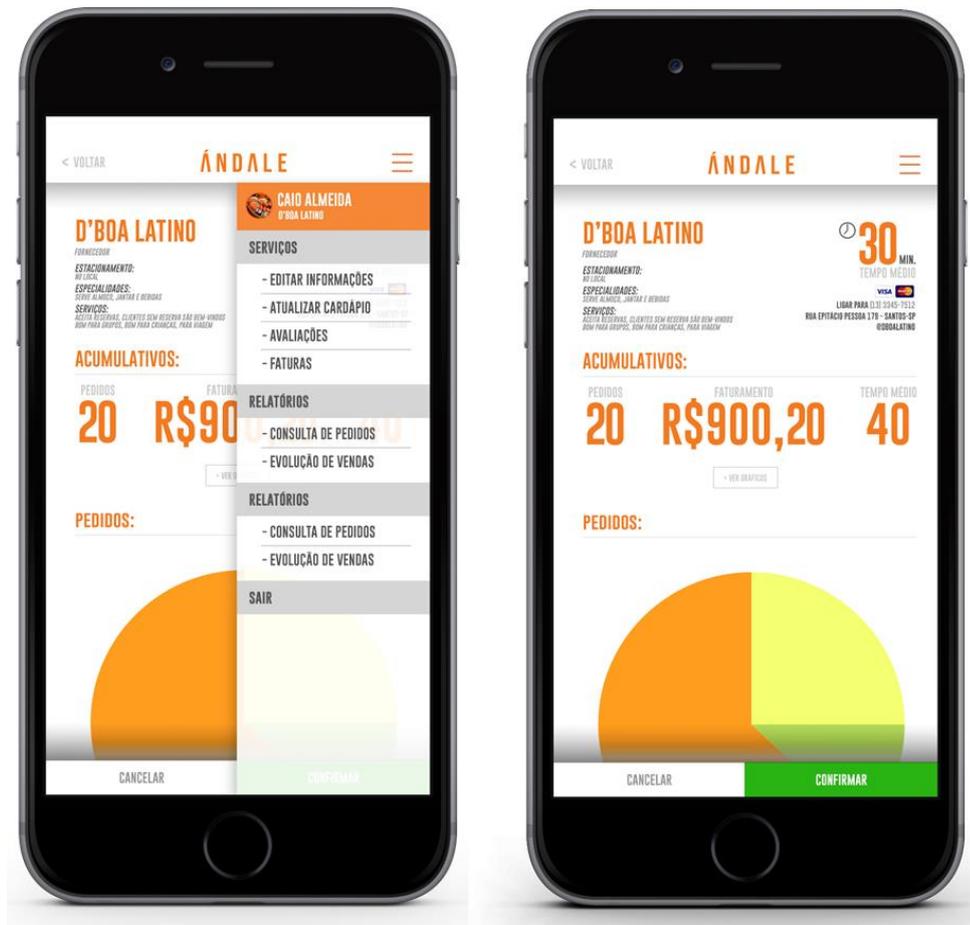
#### **4.3.4 Estabelecimentos**

No site do estabelecimento tem a aba de configurações com as opções créditos e débitos a vencer, e sua linha histórica de receitas e custos com a plataforma, como também a parte de atualização dos dados bancários e a atualização dos estoques de acordo com o volume de pedidos e os ingredientes necessários descritos.

Na guia lateral tem a parte do que tange o funcionamento do estabelecimento, que tem as opções do horário de funcionamento do estabelecimento, edição de cardápios, edição do tempo médio do pedido estar pronto pela cozinha e edição dos ingredientes por prato.

Ao lado desta opção tem-se o funcionamento do estabelecimento, que inclui os pedidos realizados no dia, pedidos em preparo e pendentes de aceite e pedidos em transporte. Este último tendo a opção de detalhar pedido por pedido para o estabelecimento acompanhar a entrega do pedido e caso ultrapassar do tempo médio de entrega já com a margem de erro estipulada pelo estabelecimento terá um alerta para o estabelecimento poder contatar o entregador ou até mesmo em último caso o cliente podendo proporcionar um imenso respeito e valorização de seu cliente.

Figura 6 - Telas aplicativo estabelecimento



#### 4.3.5 Ações emergenciais

As ações emergenciais serão consideradas aquelas tomadas pela Ándale nos casos que venham a acontecer possíveis imprevistos capazes de travar o fluxo completo de compra e recebimento do pedido do cliente. Esses procedimentos visarão não prejudicar clientes finais, entregadores e estabelecimentos.

No que diz respeito aos possíveis imprevistos pode-se exemplificar algumas ações previamente estabelecidas para cada causa. Como exemplo considere que o entregador tem algum problema mecânico ou acidente que o impossibilita de buscar o pedido ou de entregá-lo. Neste momento o entregador acionará um alerta no próprio aplicativo deixando assim a Central de atendimento Ándale, estabelecimento do pedido e cliente final cientes sobre o incidente. A Ándale auxiliará o entregador contatando alguém especializado para auxiliá-lo. Os serviços prestados para conserto de sua moto ou determinados gastos médico serão avaliados por comissão

responsável, apurando se a Ándale arcará parcialmente, integralmente ou não com os gastos.

Será encaminhado um outro entregador para o estabelecimento para retirada de um novo pedido a ser encaminhado para o cliente final. O cliente final poderá aceitar ou não o novo pedido, a partir do momento que souber do incidente, sendo ressarcido caso opte por não aceitar o novo pedido a ser entregue. Todos os custos excedentes com o pedido serão arcados pela Ándale, não lesando financeiramente o estabelecimento.

Tais medidas visam que o estabelecimento não diminua credibilidade perante os clientes e a Ándale perante as três partes envolvidas.

Determinados gastos com sinistros ocorridos com os entregadores, serão melhor administrados futuramente com a aquisição de seguro para prestadores de serviços terceirizados. Tal modalidade de seguro ainda não encontra-se disponível para aquisição no Brasil, mas com a expansão das terceirizações e de serviços prestados, no que tange a Economia Compartilhada, acredita-se que em questão de tempo estarão disponíveis para contratação.

#### 4.4. Necessidade de pessoal

##### 4.4.1 Desenvolvimento e manutenção da plataforma Ándale

Para desenvolvimento e manutenção da plataforma Ándale será necessária uma equipe muito específica em segmento tecnológico *mobile*, para Android e IOS, o qual nenhum dos sócios tem capacidade de se responsabilizar. Por conta disso e orientados por pesquisas referente ao segmento tecnológico, determinou-se a seguinte equipe para desenvolvimento de manutenção da Ándale:

Tabela 4 - Profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da plataforma Ándale

CARGO	DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
<b>Webdesigner / Designer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsável por elaborar o desenho das interfaces do app, primando pela usabilidade, elemento fundamental para o sucesso do aplicativo e aplica-lo</li> <li>✓ Aplicar o <i>layout</i> projetado anteriormente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As técnicas são parecidas com de um site, mas usando outro tipo de tecnologia.</li> </ul>
<b>Analista de sistemas / banco de dados (DBA) / de Testes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ele é responsável por definir a arquitetura do banco de dados e apoiar na criação dos comandos para tratamento das rotinas mais complexas de manipulação de dados.</li> <li>✓ Faz a validação do aplicativo, ou seja, se a etapa de codificação cumpriu o que foi solicitado na especificação.</li> </ul>
<b>Desenvolvedor / Programador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transforma as especificações de negócio do aplicativo em código, seguindo as diretrizes técnicas do arquiteto e análise funcional do analista de sistemas.</li> </ul>
<b>Gerente de Projetos ou Coordenador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profissional que cria e acompanha o cronograma do projeto, distribuindo as tarefas para os profissionais.</li> </ul>

Optou-se por contratar uma equipe para desenvolver a plataforma, ao invés de contratar uma empresa para tal, para evitar cópias logo de imediato da Ándale, pois por se tratar de uma proposta integração inovadora diversos concorrentes tentarão copiar o que seria mais fácil se outra empresa já deter do sistema aplicado na Ándale. Além disso por se tratar de uma projeto inovador, de alto grau de dificuldade para elaboração e que visa a expansão rápida uma equipe cuidando integralmente das melhorias e adaptações da plataforma é mais indicado que terceiros realizando o mesmo sem o devido empenho.

Vale ressaltar que determinadas atividades poderão ser terceirizadas no decorrer das atividades. Entretanto partiu-se do princípio que as atividades serão exclusivamente desempenhadas por funcionários da Ándale.

#### 4.4.2 Atividades administrativas e atendimento geral

Como anteriormente mencionado os sócios inicialmente serão responsáveis por parte dessas funções parcialmente ou integralmente. Entretanto, partindo-se do princípio que a Ándale visa desenvolver confiança e gerar credibilidade com suas partes, um atendimento especificamente direcionado aos possíveis problemas que ocorrerão, dúvidas e avaliação de *feedbacks* será necessário uma equipe maior. Portanto, além dos responsáveis por situações operacionais gerais Thiago e Mateus, Agentes de atendimento serão contratados mediante a demanda de solicitações, visando o bom atendimento das partes.

#### 4.4.3 Entregadores

O número de entregadores que poderão prestar serviços pela Ándale será dado a partir da demanda necessária para atender aos estabelecimentos conveniados, ou seja, será um processo de controle e captação contínuo para evitar excesso de entregadores ou defasagem desses. Os responsáveis pelas negociações com novos estabelecimentos conveniados repassarão ao setor operacional a quantidade necessária de entregadores a terem sua conta ativa para realizarem as entregas. Caso o entregador interessado esteja dentro dos pré requisitos, terá seu *login* para entregas liberado porém se a quantidade de entregadores ativos estiver suficiente esse ficará na lista de espera para poder prestar seus serviços futuramente, quando houver disponibilidade.

Os candidatos deverão atender os seguintes pré-requisitos: Ser maior de 18 anos, possuir Carteira Nacional de Habilitação na categoria B, não estar com mais de 12 pontos na carteira, motocicleta devidamente regularizada comprovada com documento CRLV (caso não seja própria, uma autorização autenticada deverá ser emitida pelo proprietário), possuir baú próprio para transporte de alimentos, atestado de antecedentes criminais em dia, certidão de seu CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) como MEI (Microempreendedor Individual) e possuir um *smartphone* com acesso à internet e que atenda aos requisitos da plataforma. O entregador deverá ser um Microempreendedor Individual, pois assim não terá vínculos empregatícios com a Ándale, isentando a mesma de possíveis ações trabalhistas e custos, caracterizando assim uma parceria B2B (*business to business*). O entregador mesmo

não sendo funcionário da Ándale ainda assim terá vantagens como auxílio maternidade ou paternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outras que os Microempreendedores Individuais devidamente regularizados têm.

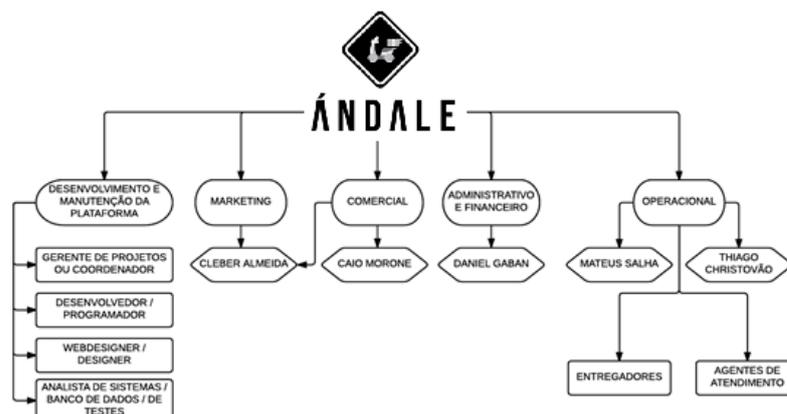
Deverá ser feito um cadastro *online*, na plataforma, com as diversas informações solicitadas. Na fase de triagem será analisada, pelo setor Administrativo Financeiro, a veracidade dos dados disponibilizados junto da assessoria jurídica contratada.

Os candidatos aprovados receberão a autorização via e-mail junto de vídeo institucional (com as vantagens monetárias, pagamento, treinamento de uso da plataforma, entre outros esclarecimentos necessários) e link para download do aplicativo específico para entregadores. Uma forma encontrada para motivar os candidatos é apresenta-los a empresa e aos seus idealizadores, mostrando a importância que os mesmos terão para a organização.

Com a aprovação e a aceitação dos termos de negócio por parte do contratado, um *login* de acesso a plataforma será disponibilizado. Para manter um nível de comprometimento e excelência nos serviços prestados, a Ándale terá um sistema de controle de entregadores que será baseado a partir das notas obtidas em *feedbacks* dos motoristas concedidos pelos clientes. Qualquer ocorrência negativa deverá ser explicada, e se analisado que foi de irresponsabilidade do empregado, uma advertência será dada, com três advertências o entregador será desligado da empresa. Além disso, os entregadores mais bem classificados, quando disponíveis e próximos ao estabelecimento, terão preferência ao receber solicitações de serviço.

#### 4.4.4 Organograma

Figura 7 - Organograma Ándale



Fonte: autores do grupo, 2016

## 5 PLANO FINANCEIRO

### 5.1 Estimativa dos investimentos fixos

O investimento fixo é a representação de todas as despesas iniciais com todos os bens necessários para que a empresa funcione, envolvendo computadores, móveis, veículos, maquinário, utensílios entre outros. Orçar esses investimentos é um dos primórdios para elaboração de um plano financeiro.

Tabela 5 - Investimentos fixos

DESCRIÇÃO	VALOR UNIT.	QTD.	VALOR TOTAL
IMAC ME088BZ/A COM INTEL CORE I5 3,2GHZ 8GB 1TB USB THUNDERBOLT LED 27" MAC OS X MOUTAIN LION - APPLE	R\$ 10.162,99	2	R\$ 20.325,98
NOTEBOOK DELL INSPIRON I14-5458-B35 INTEL CORE I5 4GB 1TB TELA 14" WINDOWS 10	R\$ 3.199,99	9	R\$ 28.799,91
CENTRAL TELEFONICA PABX INTELBRAS IMPACTA 68I 2/4 BASICA	R\$ 1.574,90	1	R\$ 1.574,90
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>		<b>50.700,79</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tendo em vista que a Ándale, estará situada inicialmente em escritórios mobiliados, no Locus Bussiness Center Santos, grande parte de investimentos fixos serão poupados, uma vez que no local só será necessário levar os computadores necessários para o funcionamento da empresa e uma Central PABX para redirecionar as ligações para os ramais necessários.

### 5.2 Capital de giro

Capital de giro é o total de recursos financeiro necessários que a empresa tem para desempenhar suas rotinas de funcionamento. Ele representa o monetário que a empresa possui e que será usado em um curto prazo.

Segundo Assaf Neto (2003), a administração do capital de giro engloba decisões de compra e venda, e também as mais diversas atividades operacionais e financeiras de uma empresa.

A administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afeta sua rentabilidade. (BRAGA, 1995, p.81)

### 5.2.1 Estimativa de estoque inicial

Tendo em vista que não serão produzidos produtos e dentre os serviços prestados não necessitaram de insumos físicos, não há necessidade de estoque inicial.

### 5.2.2 Caixa mínimo

#### 5.2.2.1 Cálculo do prazo médio para recebimento

Tabela 6 - Prazo médio para recebimento

<b>PRAZO MÉDIO DE VENDAS</b>	<b>%</b>	<b>Nº DE DIAS</b>	<b>M. POND. EM DIAS</b>
À VISTA	0	0	0
A PRAZO (1)	100%	30	30
A PRAZO (2)	0	60	0
A PRAZO (3)	0	90	0
<b>PRAZO MÉDIO TOTAL</b>			<b>30</b>

Fonte: autores do grupo,2016.

Devido a receita da empresa vir de um intermediador financeiro, há um tempo de espera para o recebimento de 30 dias, caso seja necessário poderá ser antecipado o recebimento pagando uma taxa de 3,5% por valor transacionado.

#### 5.2.2.2 Cálculo do prazo médio de compras

Tabela 7 - Prazo médio de compras

<b>PRAZO MÉDIO DE COMPRAS</b>	<b>%</b>	<b>Nº DE DIAS</b>	<b>M. POND. EM DIAS</b>
À VISTA	100	0	0
A PRAZO (1)	0	30	0
A PRAZO (2)	0	60	0
A PRAZO (3)	0	90	0
<b>PRAZO MÉDIO TOTAL</b>			<b>0</b>

Fonte: autores do grupo,2016.

Tendo em vista que os descontos cobrados pelo intermediador financeiro são deduzidos no ato do pagamento, considera-se que os pagamentos dos fornecedores são realizados à vista.

### 5.2.2.3 Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em giro em dias

Tabela 8 - Necessidade líquida de capital de giro em giro em dias

<b>RECURSOS DA EMPRESA FORA DO SEU CAIXA - EM DIAS</b>	
1. CONTAS A RECEBER - PRAZO MÉDIO DE VENDAS	30
2. ESTOQUES - NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUES	0
<b>SUBTOTAL 1 (ITEM 1+2)</b>	<b>30</b>
<b>RECURSOS DE TERCEIROS NO CAIXA NA EMPRESA - EM DIAS</b>	
3. FORNECEDORES - PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	0
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>0</b>
<b>NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS (SUBTOTAL 1 - SUBTOTAL 2)</b>	<b>30</b>

Fonte: autores do grupo, 2016

Referencial em dias de quanto a empresa precisará ter de caixa.

### 5.2.4 Capital de giro mensal (resumo)

Tendo em vista que não será necessário um estoque para prestação de serviços o Capital de Giro será composto unicamente do montante necessário para pagar os custos e despesas no momento inicial das operações da Ándale. Para tanto foi elaborado um fluxo de caixa simplificado com as devidas estimativas de receitas e gastos mensais de modo a especular o valor necessário para funcionamento da empresa.

Tabela 9 - Fluxo de Caixa simplificado ano de 2017

FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO	2017					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
SALDO INICIAL	0	0	0	0	0	0
RECEITAS	R\$ 3.101,80	R\$ 7.287,30	R\$ 17.866,90	R\$ 24.448,55	R\$ 33.850,10	R\$ 47.013,40
CUSTOS E DESPESAS	-R\$ 75.813,14	-R\$ 77.186,90	-R\$ 80.564,57	-R\$ 82.523,86	-R\$ 85.254,12	-R\$ 89.100,70
INVESTIMENTO EM CAPITAL DE GIRO	R\$ 72.711,34	R\$ 69.899,60	R\$ 62.697,67	R\$ 58.075,31	R\$ 51.404,02	R\$ 42.087,30
SALDO FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SALDO INICIAL	0	0	0	0	R\$ 1.541,92	R\$ 21.973,68
RECEITAS	R\$ 58.298,65	R\$ 72.403,80	R\$ 90.265,05	R\$ 112.835,55	R\$ 141.040,20	R\$ 175.826,50
CUSTOS E DESPESAS	-R\$ 92.819,45	-R\$ 97.526,94	-R\$ 103.591,70	-R\$ 111.293,63	-R\$ 120.608,44	-R\$ 132.307,76
INVESTIMENTO EM CAPITAL DE GIRO	R\$ 34.520,80	R\$ 25.123,14	R\$ 13.326,65	0	0	0
SALDO FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.541,92	R\$ 21.973,68	R\$ 65.492,41

Fonte: autores do grupo, 2016.

Feito isso pode-se concluir que a necessidade de Capital de Giro para a empresa sustentar-se no início é estimada em R\$ 429.845,82.

### 5.3 Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais são gastos que ocorrem antes da empresa entrar em operação, ou seja, antes que ela abra as portas e comece a funcionar. Alguns gastos pré-operacionais que costumam ser envolvidos estão como exemplo os imóveis adquiridos, reformas de escritório, serviços de tecnologia para a criação de alguma plataforma e taxas de registro da empresa.

No caso da Ándale é programado um período pré-operacional de 3 meses, no qual seria desenvolvido, testado e corrigido as plataformas Android, IOS e Administrativas. Além disso já iniciaria ao longo do período o processo de captação de entregadores e estabelecimentos conveniados.

Tabela 10 - Investimentos pré-operacionais para o período de três meses

<b>INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS - 3 MESES</b>	
DESPEAS DE LEGALIZAÇÃO	R\$ 800,00
OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS	R\$ 0,00
DIVULGAÇÃO	R\$ 4.220,00
CURSOS E TREINAMENTOS	R\$ 0,00
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 82.598,43
SERVIDOR START-UP / MÊS	R\$ 1.350,00
SERVIDOR ESCALA (PER USER)	R\$ 12,00
GOOGLE START-UP MÊS	R\$ 9.600,00
GOOGLE (PER USER)	R\$ 96,00
LOCACAO DE IMOVEL - LOCUS SALA 5 PESSOAS	R\$ 12.960,00
LOCACAO DE IMOVEL - LOCUS SALA 3 PESSOAS	R\$ 4.860,00
HOSPEDAGEM DE SITE E E MAILS - LOCAWEB	R\$ 14,90
LICENÇA APPLE PARA APP'S (US\$ 99,00 - COTADO R\$3,12)	R\$ 308,88
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 116.820,21</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

#### 5.4 Investimento total

Basicamente é definido pela soma da estimativa dos investimentos fixos, do capital de giro e dos investimentos pré-operacionais.

Tabela 11 - Investimento total

<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	
INVESTIMENTOS FIXOS	R\$ 50.700,79
CAPITAL DE GIRO	R\$ 429.845,82
INVESTIMENTOS PRÉ OPERACIONAIS	R\$ 116.820,21
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 597.366,82</b>

Fonte: autores do grupo

#### 5.5 Estimativa de faturamento mensal da empresa

A estimativa é baseada na projeção feita com pesquisas de mercado, sendo colhidas informações com estabelecimentos e clientes. É elaborada uma estimativa de quantidades de serviços prestados por preço de cada um deles, para no final ter uma informação do possível faturamento no mês.

As fontes de Receitas da Ándale serão compostas de mensalidade e taxa de 10% do valor do pedido realizado na plataforma cobrados dos estabelecimentos conveniados e também de uma taxa de 15% do valor da taxa de entrega, conforme

calculado pelo sistema no momento da compra baseando-se na tabela de valores por distância percorrido pelo entregador do estabelecimento até o cliente final.

Para projeções de cálculo de receita considerou-se os seguintes valores:

- ✓ Mínimo cobrado por entrega, de R\$ 4,00, uma vez que conforme pesquisa realizada com participantes diversos e possíveis usuários a plataforma, 39,9%, 73 pessoas, disseram pagar entre R\$5,01 e R\$ 6,00 pela entrega, e como a proposta de preço é uma penetração de mercado e o cliente não pagar mais caro pela entrega estipulou-se o valor mínimo de R\$ 4,00;
- ✓ Valor do pedido considerado é de R\$ 50,50 a média aritmética de R\$ 50,01 e R\$ 60,00, que foi a faixa de valor que apresentou 51,40%, 94 pessoas, de frequência na pesquisa de mercado;
- ✓ Valor de da mensalidade considerou-se o valor de R\$ 100,00 que é a média aritmética dos três planos propostos para os estabelecimentos se conveniar;
- ✓ O número de pedidos considerado por estabelecimento é de 24 pedidos por dia para dias de semana, de segunda-feira a quinta-feira, e 60 pedidos para finais de semana, de sexta-feira a domingo. Valores esses são as medias aproximadas de pedidos, informados por meio de pesquisa de campo junto à alguns estabelecimentos da cidade que trabalham com *delivery* e nos concederam tais informações. Desse valor consideramos que 45,9% dos pedidos sejam feitos por meio de plataformas *online*, com base no que foi apontado na pesquisa de mercado, e dessa fatia 30,0% desses pedidos seriam realizados pela Ándale;
- ✓ Considerou-se uma quantidade de 2 entregadores cadastrados a cada estabelecimento que venha a se conveniar. Essa quantidade foi considerada conforme necessidade de entregadores exposta pelas empresas na pesquisa de campo.
- ✓ A quantidade de usuários considerada foi o número de pessoas que consideraram a proposta do aplicativo ótima e usaria em todas ou na maioria das suas compras de refeições, um total de 127 pessoas correspondes à 69,40% do total.

Tabela 12 - Demandas no ano de 2017

DEMANDAS	2017					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
ESTABELECIMENTOS	10	14	19	26	36	50
ENTREGADORES	20	28	38	52	72	100
USUÁRIOS FINAIS	127	165	214	278	361	469
PEDIDOS POR MÊS (=)	<b>372</b>	<b>1042</b>	<b>2826</b>	<b>3867</b>	<b>5354</b>	<b>7436</b>
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ESTABELECIMENTOS	62	77	96	120	150	187
ENTREGADORES	124	154	192	240	300	374
USUÁRIOS FINAIS	609	791	1028	1336	1736	2256
PEDIDOS POR MÊS (=)	<b>9221</b>	<b>11452</b>	<b>14277</b>	<b>17847</b>	<b>22308</b>	<b>27810</b>

DEMANDAS - 2017	
ESTABELECIMENTOS	187
ENTREGADORES	374
USUÁRIOS FINAIS	2256
PEDIDOS POR ANO (=)	<b>123812</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 13 - Receitas no ano de 2017

RECEITAS	2017			
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 223,20	R\$ 625,20	R\$ 1.695,60	R\$ 2.320,20
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 223,20	R\$ 625,20	R\$ 1.695,60	R\$ 2.320,20
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.600,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 1.878,60	R\$ 5.262,10	R\$ 14.271,30	R\$ 19.528,35
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 2.878,60	R\$ 6.662,10	R\$ 16.171,30	R\$ 22.128,35
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 3.101,80</b>	<b>R\$ 7.287,30</b>	<b>R\$ 17.866,90</b>	<b>R\$ 24.448,55</b>
	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 3.212,40	R\$ 4.461,60	R\$ 5.532,60	R\$ 6.871,20
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 3.212,40	R\$ 4.461,60	R\$ 5.532,60	R\$ 6.871,20
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 3.600,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.200,00	R\$ 7.700,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 27.037,70	R\$ 37.551,80	R\$ 46.566,05	R\$ 57.832,60
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 30.637,70	R\$ 42.551,80	R\$ 52.766,05	R\$ 65.532,60
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 33.850,10</b>	<b>R\$ 47.013,40</b>	<b>R\$ 58.298,65</b>	<b>R\$ 72.403,80</b>
	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 8.566,20	R\$ 10.708,20	R\$ 13.384,80	R\$ 16.686,00
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 8.566,20	R\$ 10.708,20	R\$ 13.384,80	R\$ 16.686,00
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 9.600,00	R\$ 12.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 18.700,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 72.098,85	R\$ 90.127,35	R\$ 112.655,40	R\$ 140.440,50
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 81.698,85	R\$ 102.127,35	R\$ 127.655,40	R\$ 159.140,50
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 90.265,05</b>	<b>R\$ 112.835,55</b>	<b>R\$ 141.040,20</b>	<b>R\$ 175.826,50</b>

RECEITAS - 2017	
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 74.287,20
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 74.287,20
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 84.700,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 625.250,60
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 709.950,60
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 784.237,80</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Considerou-se uma projeção positiva de 40%, em relação ao mês passado, nos seis primeiros meses e 25%, em relação ao mês passado, dos estabelecimentos, usuários, entregadores e consequentemente dos pedidos que seguiram a seguinte projeção, demonstrada na tabela -14, nos três primeiros meses, tendo em vista que será um serviço novo e que os estabelecimentos não antes da Ándale, não ofereciam venda de produtos para entrega.

Tabela 14 - Pedidos por dia nos estabelecimentos durante os três primeiros meses de funcionamento da Ándale

QUANTIDADE DE PEDIDOS POR DIA			
PERÍODO	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS
MEIO DE SEMANA	6	12	24
FINAIS DE SEMANA E FERIADO	15	30	60

Fonte: autores do grupo, 2016.

Para melhor ilustrar o potencial do negócio foi gerado os cenários futuros para os próximos dois anos, até 2019, considerando projeções positivas mais humildes, oscilando entre progressões de 2,0% a 7,0% para cada ano, já imaginando uma possível desaceleração das vendas e também possíveis desistências por parte dos entregadores e estabelecimentos que são nossos geradores de receita.

Tabela 15 - Demandas no ano de 2018

DEMANDAS	2018					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
ESTABELECIMENTOS	200	214	228	243	255	267
ENTREGADORES	400	428	456	486	510	534
USUÁRIOS FINAIS	2594	2983	3430	3944	4535	5215
PEDIDOS POR MÊS (=)	<b>29744</b>	<b>31826</b>	<b>33908</b>	<b>36138</b>	<b>37923</b>	<b>39708</b>
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ESTABELECIMENTOS	280	294	299	304	310	316
ENTREGADORES	560	588	598	608	620	632
USUÁRIOS FINAIS	5997	6896	7930	9119	10486	12058
PEDIDOS POR MÊS (=)	<b>41641</b>	<b>43723</b>	<b>44467</b>	<b>45210</b>	<b>46103</b>	<b>46995</b>

DEMANDAS - 2018	
ESTABELECIMENTOS	316
ENTREGADORES	632
USUÁRIOS FINAIS	12058
PEDIDOS POR ANO (=)	<b>477386</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 16 - Receitas no ano de 2018

RECEITAS	2018			
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 17.846,40	R\$ 19.095,60	R\$ 20.344,80	R\$ 21.682,80
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 17.846,40	R\$ 19.095,60	R\$ 20.344,80	R\$ 21.682,80
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 20.000,00	R\$ 21.400,00	R\$ 22.800,00	R\$ 24.300,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 150.207,20	R\$ 160.721,30	R\$ 171.235,40	R\$ 182.496,90
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 170.207,20	R\$ 182.121,30	R\$ 194.035,40	R\$ 206.796,90
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST.)</b>	<b>R\$ 188.053,60</b>	<b>R\$ 201.216,90</b>	<b>R\$ 214.380,20</b>	<b>R\$ 228.479,70</b>
	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 22.753,80	R\$ 23.824,80	R\$ 24.984,60	R\$ 26.233,80
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 22.753,80	R\$ 23.824,80	R\$ 24.984,60	R\$ 26.233,80
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 25.500,00	R\$ 26.700,00	R\$ 28.000,00	R\$ 29.400,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 191.511,15	R\$ 200.525,40	R\$ 210.287,05	R\$ 220.801,15
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 217.011,15	R\$ 227.225,40	R\$ 238.287,05	R\$ 250.201,15
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST.)</b>	<b>R\$ 239.764,95</b>	<b>R\$ 251.050,20</b>	<b>R\$ 263.271,65</b>	<b>R\$ 276.434,95</b>
	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 26.680,20	R\$ 27.126,00	R\$ 27.661,80	R\$ 28.197,00
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 26.680,20	R\$ 27.126,00	R\$ 27.661,80	R\$ 28.197,00
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 29.900,00	R\$ 30.400,00	R\$ 31.000,00	R\$ 31.600,00
TAXA POR PEDIDO (10%)	R\$ 224.558,35	R\$ 228.310,50	R\$ 232.820,15	R\$ 237.324,75
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 254.458,35	R\$ 258.710,50	R\$ 263.820,15	R\$ 268.924,75
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST.)</b>	<b>R\$ 281.138,55</b>	<b>R\$ 285.836,50</b>	<b>R\$ 291.481,95</b>	<b>R\$ 297.121,75</b>

RECEITAS - 2016		
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$	286.431,60
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$	286.431,60
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$	321.000,00
TAXA POR PEDIDO ( 10%)	R\$	2.410.799,30
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$	2.731.799,30
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$</b>	<b>3.018.230,90</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 17 - Demandas no ano de 2019

DEMANDAS	2019					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
ESTABELECIMENTOS	331	347	364	382	401	421
ENTREGADORES	662	694	728	764	802	842
USUÁRIOS FINAIS	13263	14589	16047	17651	19416	21357
PEDIDOS POR MÊS (=)	<b>49226</b>	<b>51605</b>	<b>54133</b>	<b>56810</b>	<b>59636</b>	<b>62610</b>
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ESTABELECIMENTOS	442	464	487	511	536	552
ENTREGADORES	884	928	974	1022	1072	1104
USUÁRIOS FINAIS	23492	25841	28425	31267	34393	37832
PEDIDOS POR MÊS (=)	<b>65733</b>	<b>69005</b>	<b>72425</b>	<b>75994</b>	<b>79712</b>	<b>82092</b>

DEMANDAS - 2019	
ESTABELECIMENTOS	552
ENTREGADORES	1104
USUÁRIOS FINAIS	37832
<b>PEDIDOS POR ANO (=)</b>	<b>778981</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 18 - Receitas no ano de 2019

RECEITAS	2019			
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 29.535,60	R\$ 30.963,00	R\$ 32.479,80	R\$ 34.086,00
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 29.535,60	R\$ 30.963,00	R\$ 32.479,80	R\$ 34.086,00
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 33.100,00	R\$ 34.700,00	R\$ 36.400,00	R\$ 38.200,00
TAXA POR PEDIDO ( 10%)	R\$ 248.591,30	R\$ 260.605,25	R\$ 273.371,65	R\$ 286.890,50
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 281.691,30	R\$ 295.305,25	R\$ 309.771,65	R\$ 325.090,50
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 311.226,90</b>	<b>R\$ 326.268,25</b>	<b>R\$ 342.251,45</b>	<b>R\$ 359.176,50</b>
	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 35.781,60	R\$ 37.566,00	R\$ 39.439,80	R\$ 41.403,00
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 35.781,60	R\$ 37.566,00	R\$ 39.439,80	R\$ 41.403,00
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 40.100,00	R\$ 42.100,00	R\$ 44.200,00	R\$ 46.400,00
TAXA POR PEDIDO ( 10%)	R\$ 301.161,80	R\$ 316.180,50	R\$ 331.951,65	R\$ 348.475,25
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 341.261,80	R\$ 358.280,50	R\$ 376.151,65	R\$ 394.875,25
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 377.043,40</b>	<b>R\$ 395.846,50</b>	<b>R\$ 415.591,45</b>	<b>R\$ 436.278,25</b>
	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 43.455,00	R\$ 45.596,40	R\$ 47.827,20	R\$ 49.255,20
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 43.455,00	R\$ 45.596,40	R\$ 47.827,20	R\$ 49.255,20
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 48.700,00	R\$ 51.100,00	R\$ 53.600,00	R\$ 55.200,00
TAXA POR PEDIDO ( 10%)	R\$ 365.746,25	R\$ 383.769,70	R\$ 402.545,60	R\$ 414.564,60
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 414.446,25	R\$ 434.869,70	R\$ 456.145,60	R\$ 469.764,60
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 457.901,25</b>	<b>R\$ 480.466,10</b>	<b>R\$ 503.972,80</b>	<b>R\$ 519.019,80</b>

RECEITAS - 2019	
TAXA POR ENTREGA (15%)	R\$ 467.388,60
RECEITA TOTAL ENTREGADORES (=)	R\$ 467.388,60
MENSALIDADE - MÉDIA	R\$ 523.800,00
TAXA POR PEDIDO ( 10%)	R\$ 3.933.854,05
RECEITA TOTAL ESTABELECIMENTOS (=)	R\$ 4.457.654,05
<b>TOTAL RECEITA (ENT. + EST. )</b>	<b>R\$ 4.925.042,65</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

## 5.6 Estimativa dos custos de comercialização

### 5.6.1 Gastos com tributação

Verificado as expectativas de receita, pode-se projetar os gastos com tributação. Com a expectativa de R\$ 784.237,80 de receita no primeiro ano, é possível optar entre três opções de tributação: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Tendo em vista que não se sabe o Lucro líquido verdadeiro que ocorrerão nos anos, foi orçado os gastos com tributação pelo Lucro presumido e pelo Simples Nacional, orientado pela tabela 49 em anexo para obtenção da alíquota devida. Feitos os cálculos dos mesmos constatou-se que o Lucro Presumido possibilitará em uma economia de R\$ 35.841,99 no primeiro ano. Como a expectativa de receitas para os próximos anos são de valores que não se encaixam no Simples Nacional, projetou-se os gastos para os três primeiros anos por meio do Lucro Presumido.

Tabela 19 - Comparativo de gastos com tributação - Simples Nacional x Lucro Presumido

DADOS	SIMPLES	PRESUMIDO
ALÍQUOTA SIMPLES NACIONAL	19,04%	-
FATURAMENTO	R\$ 784.237,80	R\$ 784.237,80
PISS (0,65%)	-	-R\$ 5.097,55
COFINS (3,0%)	-	-R\$ 23.527,13
ISS (3,0%)	-	-R\$ 23.527,13
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	-	R\$ 250.956,10
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-	-R\$ 37.643,41
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-	-R\$ 22.586,05
ADICIONAL IR (10,0%)*	-	-R\$ 1.095,61
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	R\$ 149.318,88	R\$ 113.476,89
<b>DIFERENÇA ANUAL(PRESUMIDO - SIMPLES)</b>		R\$ 35.841,99
<b>DIFERENÇA MENSAL</b>		R\$ 2.986,83

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 20 - Gastos com tributação ano a ano

DADOS - PRESUMIDO	2017	2018	2019
FATURAMENTO	R\$ 784.237,80	R\$ 3.018.230,90	R\$ 4.925.042,65
PISS (0,65%)	-R\$ 5.097,55	-R\$ 19.618,50	-R\$ 32.012,78
COFINS (3,0%)	-R\$ 23.527,13	-R\$ 90.546,93	-R\$ 147.751,28
ISS (3,0%)	-R\$ 23.527,13	-R\$ 90.546,93	-R\$ 147.751,28
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 250.956,10	R\$ 965.833,89	R\$ 1.576.013,65
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 37.643,41	-R\$ 144.875,08	-R\$ 236.402,05
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 22.586,05	-R\$ 86.925,05	-R\$ 141.841,23
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ 1.095,61	-R\$ 72.583,39	-R\$ 133.601,36
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	R\$ 111.285,67	R\$ 505.095,88	R\$ 839.359,98

Fonte: autores do grupo, 2016.

Informações mais detalhadas quanto aos valores gastos com tributação mês a mês e ano a ano pode ser conferido nas tabelas 38 ,39 e 40 em apêndice.

### 5.6.2 Custos e despesas variáveis

Custos e despesas variáveis são aqueles que variam proporcionalmente de acordo com a produção, atividades realizadas e volume de vendas. Na Ándale os custos e despesas variáveis serão cobrados de maneiras diferentes:

Servidor AWS e Google Maps – será cobrado R\$ 0,40, na AWS, e R\$ 0,50, no GoogleMaps, por cada usuário cadastrado na Ándale. Considera-se usuário nesse caso os entregadores, clientes finais, estabelecimentos e a equipe responsável pela criação e manutenção da plataforma.

Custos com pagamento – serão as taxas cobradas pela Pagar.me por cada compra realizada na Ándale. As taxas são: uma taxa fixa de R\$ 0,50 e a taxa antifraude de R\$ 0,70 que é referente ao serviço de segurança na compra da Pagar.me que melhora a aceitação da transação. Lembrando que a taxa de 4,9% do cartão de crédito é descontada do montante destinado ao estabelecimento.

Tabela 21 - Custos variáveis por ano

<b>VARIÁVEIS POR ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
SERVIDOR AWS	R\$ 4.764,40	R\$ 33.926,80	R\$ 119.714,80	R\$ 263.901,60
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 38.115,20	R\$ 271.414,40	R\$ 547.430,40	R\$ 547.430,40
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 148.574,40</b>	<b>R\$ 572.863,20</b>	<b>R\$ 934.777,20</b>	<b>R\$ 1.636.478,40</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 61.906,00	R\$ 238.693,00	R\$ 389.490,50	R\$ 681.866,00
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 86.668,40	R\$ 334.170,20	R\$ 545.286,70	R\$ 954.612,40
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 191.454,00</b>	<b>R\$ 878.204,40</b>	<b>R\$ 1.601.922,40</b>	<b>R\$ 2.447.810,40</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Informações mais detalhadas quanto aos custos variáveis mês a mês e ano a ano pode ser conferido nas tabelas 35, 36 e 37 em apêndice.

### 5.7 Estimativa dos custos com mão de obra

A estimativa refere-se aos gastos com funcionários da empresa que trabalham na prestação de serviços, de forma direta ou indireta. A estimativa inclui encargos e direitos trabalhistas conforme a lei brasileira, como o 13º salário, INSS, FGTS e férias. Além desses custos considera-se também os benefícios concedidos à cada funcionário, sendo esses: plano de saúde, vale alimentação, vale refeição e auxílio transporte.

Tabela 22 - Estimativa de gastos com folha de pagamento por mês a cada ano

GASTO MENSAL FOLHA DE PAGAMENTO						
CARGO/ NÍVEL	2017		2018		2019	
	QUANT.	TOTAL CARGO	QUANT.	TOTAL CARGO	QUANT.	TOTAL CARGO
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	1	R\$ 4.891,42	1	R\$ 4.891,42	1	R\$ 4.891,42
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	2	R\$ 10.730,11	2	R\$ 10.730,11	2	R\$ 10.730,11
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	1	R\$ 6.630,54	1	R\$ 6.630,54	1	R\$ 6.630,54
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	1	R\$ 11.601,13	1	R\$ 11.601,13	1	R\$ 11.601,13
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	2	R\$ 5.738,66	2	R\$ 5.738,66	3	R\$ 8.610,99
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - JÚNIOR	0	R\$ 0,00	1	R\$ 5.322,97	1	R\$ 5.322,97
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - TRAINEE	0	R\$ 0,00	2	R\$ 5.320,41	3	R\$ 7.983,61
DESENVOLVEDOR MOBILE - JÚNIOR	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	1	R\$ 4.544,26
<b>TOTAL FOLHA DE PAGAMENTO</b>	<b>7</b>	<b>R\$ 39.591,87</b>	<b>10</b>	<b>R\$ 50.235,25</b>	<b>13</b>	<b>R\$ 60.315,04</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Informações mais detalhadas quanto aos valores gastos com mão de obra ano a ano pode ser conferido nas tabelas 41, 42 e 43 em apêndice.

### 5.8 Estimativa do custo com depreciação

Depreciação é definida como a perda do valor dos bens em decorrência do desgaste ou perda de utilidade pelo uso, por ação da natureza ou obsolescência.

Tabela 23 - Depreciação de bens

ATIVOS FIXOS	VALOR DO BEM	VIDA ÚTIL EM ANOS	DEPRECIÇÃO ANUAL	DEPRECIÇÃO MENSAL
COMPUTADORES	R\$ 49.125,89	3	R\$ 16.375,30	R\$ 1.364,61
EQUIPAMENTOS	R\$ 1.574,90	5	R\$ 314,98	R\$ 26,25
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 16.690,28</b>	<b>R\$ 1.390,86</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

### 5.9 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

São aqueles custos que permanecem o mesmo independentemente do número de serviços realizados. Ou seja, não importa se a empresa está vendendo muito ou pouco, o valor sempre será constante.

Tabela 24 - Custos fixos operacionais por mês a cada ano

<b>FIXOS - POR MÊS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
SERVIDOR AWS	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
GOOGLE MAPS MÊS	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
SOFTWARE ERP/NFE E OUTROS	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
LOC. DE IMOVEL - LOCUS SALA 5 PESSOAS	R\$ 4.320,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00
LOC. DE IMOVEL - LOCUS SALA 3 PESSOAS	R\$ 1.620,00	R\$ -	R\$ 1.620,00
JURIDICO	R\$ 3.948,00	R\$ 3.948,00	R\$ 3.948,00
CONTABILIDADE	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
CONTA TELEFONICA FIXA E MOVEL	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
MIDIA DE MARKETING	R\$ 4.220,00	R\$ 4.220,00	R\$ 4.220,00
MKT - FACEBOOK	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
MKT - GOOGLE ADWORDS	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
MKT - INSTAGRAM	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
MKT - OUTDOOR	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
MKT - PANFLETOS E FOLDERS	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00
BANCO	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00
HOSPEDAGEM DE SITE E E MAILS - LOCAWEB	R\$ 14,90	R\$ 14,90	R\$ 14,90
PRÓ LABORE (R\$ 1.760,00 POR SÓCIO)	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 39.591,87	R\$ 50.235,25	R\$ 60.315,04
DEPRECIÇÃO MENSAL	R\$ 1.390,86	R\$ 1.390,86	R\$ 1.390,86
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 74.445,62</b>	<b>R\$ 85.629,00</b>	<b>R\$ 97.328,80</b>

Fonte: autoeres do grupo

## 5.10 Demonstrativo de resultados

Para Santos e Veiga (2014) a DRE é considerada uma demonstração Contábil, que se destina a evidenciar a formação do resultado final do exercício em questão, geralmente com a apuração do lucro, por meio da demonstração vertical, confrontando as receitas, custos e despesas consolidadas, obedecendo sempre ao regime de competência, ou seja, a venda, custo ou despesa computada deverá ser lançada conforme o dia em que de fato ocorreu, e não pelo dia de seu pagamento ou recebimento.

Tabela 25 - Demonstrativo de Resultados do Exercício a cada ano

<b>DRE - ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 784.237,80	R\$ 3.018.230,90	R\$ 4.925.042,65
IMPOSTOS (-)	-R\$ 63.789,72	-R\$ 429.416,61	-R\$ 1.542.361,01
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 720.448,08</b>	<b>R\$ 2.588.814,29</b>	<b>R\$ 3.382.681,64</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 42.879,60	-R\$ 305.341,20	-R\$ 667.145,20
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 148.574,40	-R\$ 572.863,20	-R\$ 934.777,20
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 528.994,08</b>	<b>R\$ 1.710.609,89</b>	<b>R\$ 1.780.759,24</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 893.347,49	-R\$ 1.027.548,03	-R\$ 1.167.945,60
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>-R\$ 364.353,41</b>	<b>R\$ 683.061,86</b>	<b>R\$ 612.813,65</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Por tratar-se de um negócio inovador, com um alto custo fixo é normal um resultado anual negativo no primeiro ano de atividade, porem a partir de outubro de

2017 as receitas começam a superar os gastos gerais gerando lucro que crescem com uma certa constância ao longo dos anos projetados vide tabelas 44, 45 e 46, em apêndice, demonstrando as projeções de resultados mensais dos três primeiros anos de empreendimento.

## 5.11 Indicadores de viabilidade

### 5.11.1 Lucratividade

A Lucratividade é um indicador obtido em porcentagem o qual que indica o ganho que a empresa consegue obter sobre o trabalho que executa.

Tabela 26 - Lucratividade ano a ano

INDICADORES			
Formula	2017	2018	2019
$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$	-46,46%	22,63%	12,44%

Fonte: autores do grupo, 2016.

$$2017 \Rightarrow \frac{-364.353,41}{784.237,80} * 100 = -46,46\%$$

$$2018 \Rightarrow \frac{683.061,86}{3.018.230,90} * 100 = 22,63\%$$

$$2019 \Rightarrow \frac{612.813,65}{4.925.042,65} * 100 = 12,44\%$$

Devido ao prejuízo previsto para o ano de 2017, o indicador de lucratividade fica negativo no primeiro momento, porem ao longo dos anos eles se torna positivo em consequência dos lucros anuais.

### 5.11.2 Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador que possibilita visualizar o retorno sobre o investimento feito na empresa em longo prazo.

Tabela 27 - Rentabilidade ano a ano

INDICADORES				
Formula	2017	2018	2019	TRIÊNIO
$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$	-60,99%	114,35%	102,59%	155,94%

Fonte: autores do grupo, 2016.

$$2017 \Rightarrow \frac{-364.353,41}{597.366,82} * 100 = -60,99\%$$

$$2018 \Rightarrow \frac{683.061,86}{597.366,82} * 100 = 114,35\%$$

$$2019 \Rightarrow \frac{612.813,65}{597.366,82} * 100 = 102,59\%$$

$$\text{TRIÊNIO} \Rightarrow \frac{931.522,10}{597.366,82} * 100 = 155,94\%$$

Devido ao prejuízo previsto para o primeiro ano de atuação da Ándale, o indicador de rentabilidade apresenta um valor negativo de – 60,99%, já que a empresa começa a apresentar resultados positivos somente a partir do mês de outubro de 2017, que somado aos outros meses do ano não são suficientes para acarretar em lucro anual e conseqüentemente má rentabilidade. Entretanto a partir do ano de 2018 o negócio mostra-se rentável suficientemente para no mês de outubro deste ano o investimento feito ser restituído para os sócios. Analisando o período de três anos pode-se concluir que apesar do risco elevado se os resultados estimados forem alcançados sua rentabilidade será excelente.

### 5.11.3 Payback

*Payback* ou retorno sobre investimento é muito utilizada nas empresas para análise do prazo de retorno do investimento. O *PayBack* é o tempo de retorno do investimento inicial até o momento no qual o ganho obtido acumulado empata com o valor deste investido.

Para tanto há duas possibilidades de conseguir visualizar o *Payback*, por meio da análise de resultado por resultado ou por fórmula. Ambos estão dispostos abaixo evidenciando o retorno do investimento num período aproximado de 22 meses.

Tabela 28- Lucro ou prejuízo obtido mensalmente e resultado acumulado

MÊS	LUCRO / PREJUÍZO	ACUMULADO	MÊS	LUCRO / PREJUÍZO	ACUMULADO	MÊS	LUCRO / PREJUÍZO	ACUMULADO
out/16	-R\$ 55.840,33	-R\$ 55.840,33	nov/17	R\$ 20.431,76	-R\$ 575.393,14	dez/18	R\$ 41.498,72	R\$ 151.187,46
nov/16	-R\$ 55.840,33	-R\$ 111.680,66	dez/17	R\$ 43.518,74	-R\$ 531.874,40	jan/19	R\$ 30.343,69	R\$ 181.531,15
dez/16 *	-R\$ 55.840,33	-R\$ 167.521,00	jan/18	R\$ 39.105,53	-R\$ 492.768,88	fev/19	R\$ 34.864,29	R\$ 216.395,44
jan/17	-R\$ 72.711,34	-R\$ 240.232,33	fev/18	R\$ 46.125,41	-R\$ 446.643,47	mar/19	R\$ 39.466,23	R\$ 255.861,68
fev/17	-R\$ 69.899,60	-R\$ 310.131,93	mar/18	R\$ 52.623,27	-R\$ 394.020,19	abr/19	R\$ 43.934,26	R\$ 299.795,93
mar/17	-R\$ 62.697,67	-R\$ 372.829,60	abr/18	R\$ 59.313,25	-R\$ 334.706,94	mai/19	R\$ 48.263,00	R\$ 348.058,93
abr/17	-R\$ 58.075,31	-R\$ 430.904,91	mai/18	R\$ 63.060,12	-R\$ 271.646,82	jun/19	R\$ 52.336,54	R\$ 400.395,47
mai/17	-R\$ 51.404,02	-R\$ 482.308,93	jun/18	R\$ 65.963,08	-R\$ 205.683,74	jul/19	R\$ 56.047,94	R\$ 456.443,42
jun/17	-R\$ 42.087,30	-R\$ 524.396,23	jul/18	R\$ 68.723,13	-R\$ 136.960,61	ago/19	R\$ 59.284,38	R\$ 515.727,79
jul/17	-R\$ 34.520,80	-R\$ 558.917,03	ago/18	R\$ 71.186,53	-R\$ 65.774,08	set/19	R\$ 61.928,16	R\$ 577.655,95
ago/17	-R\$ 25.123,14	-R\$ 584.040,17	set/18	R\$ 65.674,48	-R\$ 99,60	out/19	R\$ 63.870,35	R\$ 641.526,30
set/17	-R\$ 13.326,65	-R\$ 597.366,82	out/18 ***	R\$ 58.763,25	R\$ 58.663,65	nov/19	R\$ 64.996,34	R\$ 706.522,64
out/17 **	R\$ 1.541,92	-R\$ 595.824,90	nov/18	R\$ 51.025,09	R\$ 109.688,74	dez/19	R\$ 57.478,47	R\$ 764.001,10

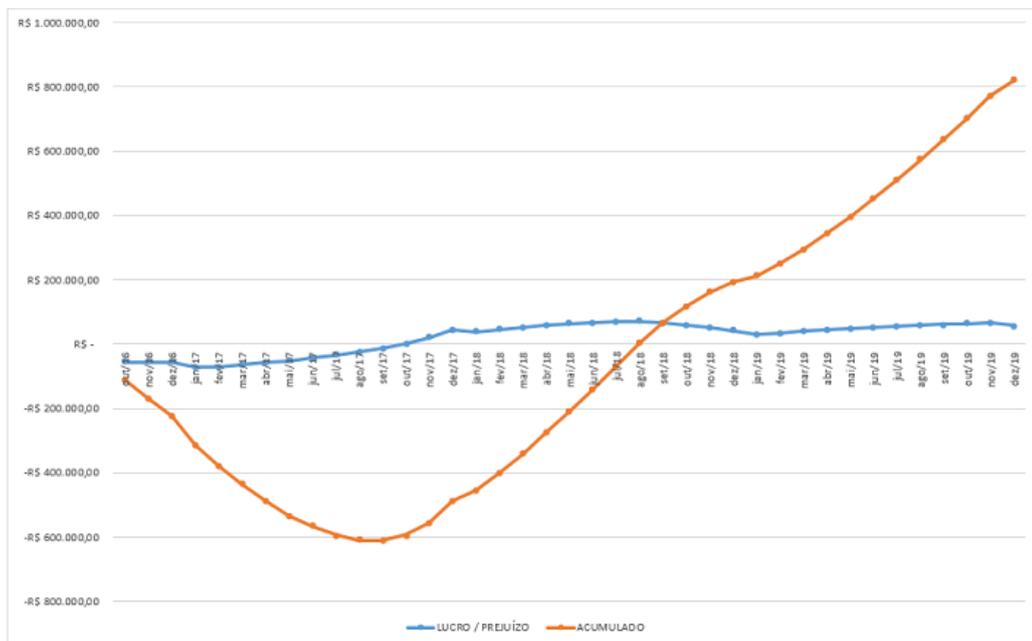
Fonte: autores do grupo, 2016.

\* três meses pré operacionais sem produzir receita

\*\* primeiro mês que a Ándale começa a lucrar

\*\*\* mês previsto para o Payback

Gráfico 16 - Prazo de Retorno do Investimento - *PAYBACK*



Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 29 - Prazo de Retorno do Investimento - PAYBACK

INDICADORES	
Formula	2017-2018
Prazo de Retorno do Investimento = $\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$	1,87 ANO
	22,49 MESES

Fonte: autores do grupo, 2016

$$2017 \text{ até } 2018 \Rightarrow \frac{597.366,82}{318.708,45} = 1,87 \text{ ano} * 12 = 22,49 \text{ meses}$$

#### 5.11.4 Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio é o valor de receita a ser alcançado para cobrir o custo das mercadorias vendidas, os custos e despesas variáveis e as despesas fixas. No ponto de equilíbrio, a empresa não terá lucro nem prejuízo, ocorre aquilo que é popularmente conhecido como empate de receitas contra custos. Esse pode ser representado de maneira monetária ou temporal indicando em qual período o ponto de equilíbrio é alcançado.

No caso da Ándale estima-se que o Ponto de equilíbrio será de R\$ 1.324,394,54 e ocorrerá no decorrer do mês de outubro de 2017, como conta nos cálculos e gráficos expostos abaixo.

Tabela 30 - Ponto de Equilíbrio monetário

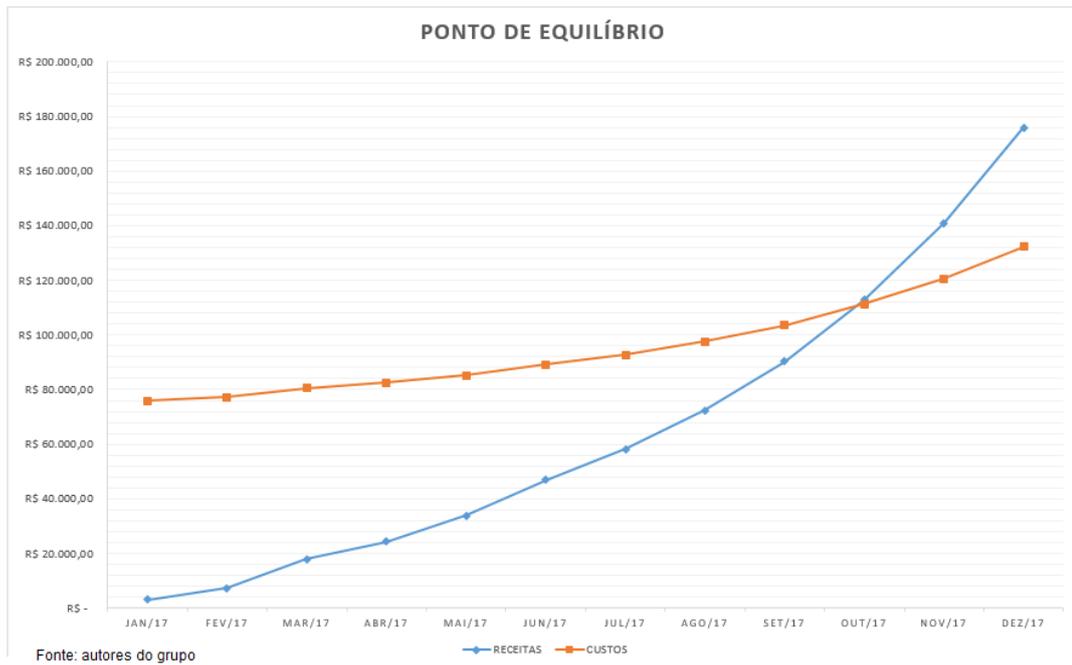
INDICADORES	
Formula	2017
Índice da Margem de Contribuição = $\frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$	0,674532746
PE = $\frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$	R\$ 1.324.394,54

Fonte: autores do grupo, 2016.

$$\text{índice de margem de contribuição} \Rightarrow \frac{(784.237,80 - 255.243,72)}{784.237,80} = 0,674532746$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} \Rightarrow \frac{893.347,49}{0,674532746} = \text{R\$ } 1.324.394,54$$

Gráfico 17 - Ponto de equilíbrio temporal



## 6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

A análise de cenários otimistas e pessimistas é de extrema importância na concepção do Planejamento Estratégico da empresa. Pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão que irá fundamentar as estratégias a serem traçadas, permitindo uma tomada de decisão mais precisa e embasada. Devem ser analisados fatores internos e externos passíveis de ocorrer, que possam influenciar positivamente ou negativamente o cenário do segmento em que a empresa está inserida. A seguir foi analisado o impacto no faturamento da Ándale em cenários otimistas e pessimistas, com os possíveis fatores para isso acontecer e como devem ser as ações traçadas em cada uma das hipóteses.

Tabela 31 - Construção de cenários

DRE - ANO	2018		
	PESSIMISTA -30%	PROVÁVEL	OTIMISTA +20%
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 2.112.761,63	R\$ 3.018.230,90	R\$ 3.621.877,08
IMPOSTOS (-)	-R\$ 300.591,62	-R\$ 429.416,61	-R\$ 515.299,93
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 1.812.170,01</b>	<b>R\$ 2.588.814,29</b>	<b>R\$ 3.106.577,15</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 213.738,84	-R\$ 305.341,20	-R\$ 366.409,44
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 401.004,24	-R\$ 572.863,20	-R\$ 687.435,84
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 1.197.426,93</b>	<b>R\$ 1.710.609,89</b>	<b>R\$ 2.052.731,87</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 1.029.681,36	-R\$ 1.029.681,36	-R\$ 1.029.681,36
<b>RECEITA OPERACIONAL (=)</b>	<b>R\$ 167.745,57</b>	<b>R\$ 680.928,54</b>	<b>R\$ 1.023.050,52</b>

### 6.1 Cenário Pessimista

Pelo fato da Ándale ter pouco mais de 90% de seu faturamento baseado na quantidade de pedidos *deliveries* realizados, ela se torna muito suscetível a crises financeiras enfrentadas pela população. O serviço de entrega alimentícia é uma das prioridades nos cortes orçamentários nas famílias, portanto no segmento de mercado da empresa ela acaba se tornando muito vulnerável em um cenário pessimista. Assim sendo, nessa hipótese, foi projetada uma diminuição de 30% no faturamento da empresa, fato que ainda resultaria em um lucro considerável. Para evitar uma perda maior, seria possível investir mais em estratégias de marketing para estimular e manter o hábito dos clientes em utilizar os serviços *deliveries*, como descontos concedidos ou cupons para utilizar em compras na plataforma a cada três amigos que

se cadastrarem na Ándale e realizarem uma compra entre outras possíveis promoções. Além disso ações mostrando a facilidade de pedir comida e mostrar que fazer a própria refeição não é tão vantajoso financeiramente, tendo em vista de que também haverá aumento nos preços dos insumos.

## **6.2 Cenário Otimista**

Em uma possível prospecção rápida do negócio, com mais estabelecimentos adquirindo aos serviços prestados pela Ándale do que o planejado, e analisando um cenário mais macro, a troca governamental do país pode voltar a prosperidade financeira das famílias brasileiras, aumentando o hábito da utilização do pedido *delivery*. Devido a essas possibilidades, foi analisando um aumento de 20% das receitas obtidas, com isso poderá ser feito investimentos no crescimento da empresa, ampliando sua área de atuação para toda a baixada santista, desse modo seria possível uma maior captação de estabelecimentos parceiros, fortalecimento da marca contra concorrentes e maior confiança do cliente final.

## 7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Na avaliação estratégica o método a ser utilizado é o modelo da análise SWOT.

Atualmente é indispensável uma análise e avaliação de uma organização frente ao mercado competitivo. Para uma empresa buscar sucesso no mercado é necessário utilizar métodos que mostrem pontos importantes onde a empresa pode focar, e onde ela também pode buscar melhorar. Além disso, é preciso olhar com cautela o ambiente externo da empresa que, de algum modo, pode afetá-la. Um desses métodos e um dos mais utilizados é a análise SWOT.

Segundo Silveira (2001, p. 209), “a técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização.”

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. (FERREL et. al., 2000, p. 62)

A análise SWOT é uma análise extremamente importante para a empresa definir que tipo de tomada de decisão adotar para atingir suas metas e objetivos. “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento”. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 52)

Na análise do que abrange a Ándale sob a perspectiva da SWOT temos a seguinte tabela:

Tabela 32- Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
✓ <b>Pioneirismo;</b>	× Empresa nova no mercado, ainda sem credibilidade;

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Integração da plataforma de pedidos <i>online</i> com a logística;</b></li> <li>✓ <b>Estabelecimentos que não possuem uma equipe de entrega;</b></li> <li>✓ <b>Diminuição do custo financeiro e tempo para a gestão de entregadores;</b></li> <li>✓ <b>Taxas de entrega menores que as dos concorrentes;</b></li> <li>✓ <b>Possibilidade de acompanhar o pedido;</b></li> <li>✓ <b>Autonomia aos <i>entregadores</i> e maior fluxo de pedidos;</b></li> <li>✓ <b>Maior segurança para o entregador que não carregará os pagamentos em dinheiro;</b></li> <li>✓ <b>Diminuição do tempo de espera dos pedidos;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Mão de obra especializada em tecnologia na região;</b></li> <li>✗ <b>Não aceitar dinheiro como forma de pagamento;</b></li> <li>✗ <b>Altos gastos com folha de pagamento por conta da complexidade do aplicativo;</b></li> <li>✗ <b>Altos gastos com impostos e taxa do sistema de pagamento;</b></li> <li>✗ <b>Alto valor de investimento;</b></li> <li>✗ <b>Muito tempo para ter o retorno do investimento;</b></li> <li>✗ <b>Alto risco;</b></li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Aumento cultural brasileiro de pedidos de comida por aplicativos móveis;</b></li> <li>✓ <b>Ampliação de formas de pagamento;</b></li> <li>✓ <b>Proximidade com cidades movimentadas para expansão;</b></li> <li>✓ <b>Entregas por meio de ciclistas;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Competitividade elevada na área;</b></li> <li>✗ <b><i>Benchmarking</i> por concorrentes que já tenham <i>know-how</i>.</b></li> <li>✗ <b>Negócio fácil de ser copiado;</b></li> <li>✗ <b>Costume do brasileiro de querer ser empregado não autônomo;</b></li> <li>✗ <b>Crise econômica brasileira.</b></li> </ul>

## 7.1 Forças

Entre as forças, umas das principais delas é o fato de a ideia da empresa ser pioneira na região, pelo fato que nenhuma empresa do mesmo ramo no local trabalha com a ideia de integração de *motoboys* ao próprio aplicativo para aperfeiçoar a entrega de pedidos para os estabelecimentos com o acompanhamento dele a todo momento. Consequência disto é a diminuição do custo para os estabelecimentos por não precisarem contar com *motoboys* no seu comércio e da diminuição do tempo de gestão dos mesmos, pois os *motoboys* irão ao estabelecimento apenas para retirar o produto solicitado pelo cliente final. Em decorrência disto, nota-se uma importante força pelo fato que estabelecimentos que não trabalham com *motoboys* podem começar a oferecer *deliveries* com a disponibilização dos entregadores da Ándale.

Outro ponto forte é da taxa de entrega ser menor que a da concorrência, onde grande parte delas cobra uma porcentagem em cima do pedido feito pelo cliente, ao contrário da Ándale onde as taxas de entrega serão tabeladas de acordo com a distância.

A possibilidade de acompanhar o pedido por meio de geolocalização é um grande ponto forte da empresa, pois garante confiabilidade ao estabelecimento e ao cliente final por saber o tempo e a distância que o produto se encontra do destino.

A ideia da Ándale faz com que os *motoboys* da região tenham autonomia e possam trabalhar a hora que quiserem, pois, assim como o *Uber*, o serviço não obriga o trabalhador a exercer o serviço em um horário obrigatório, e sim mostra a ele o serviço como uma fonte de renda que o próprio trabalhador monta seu horário. Caso o *motoboy* esteja em um horário que queira trabalhar, ele se colocará como disponível no aplicativo da Ándale oferecido a eles.

Outro ponto importante aos *motoboys* é o fato que, como ele não estará vinculado a nenhum estabelecimento, e que todos os pedidos serão pagos com cartões de crédito no próprio aplicativo, ele não precisará se locomover com dinheiro e apenas trabalhará entregando os produtos, sem perder tempo retirando o pagamento e oferecendo trocos. Consequência disto, nota-se a diminuição do tempo de entrega dos pedidos, pois todo o processo será feito apenas em entrega dos produtos. Nenhum tempo será gasto com pagamento e nenhum *motoboy* precisará voltar ao estabelecimento para entregar algum pagamento. Depois da entrega do

produto ser feita, o *motoboy* já pode se direcionar a um estabelecimento diferente e realizar outra entrega.

## 7.2 Fraquezas

Entre as fraquezas, pode se dizer que, apesar do pioneirismo, a ideia nova sairá de uma empresa também recém-criada, o que pode causar desconfiança dos estabelecimentos e clientes finais por conta da baixa credibilidade na região.

Outro ponto fraco sai do fato de a região não ter uma boa mão de obra baseada em tecnologia. Os especialistas em tecnologia estão em grande maioria na região metropolitana de São Paulo, e os bons especialistas de Santos já trabalham em alguma outra empresa.

Com relação às formas de pagamento aceitas pela Ándale, o fato de inicialmente aceitar somente pagamento via cartão de crédito pode ser considerado uma fraqueza. Tal ocorre, pois nem todas as pessoas fazem uso de cartões de crédito, por razões diversas, optando por realizar suas compras em dinheiro.

Por conta da grande complexidade do aplicativo, a empresa precisará contar, a princípio, com oito funcionários no escritório. A fraqueza nota-se por conta de que alguns desses funcionários precisarão ser credenciados em tecnologia e manutenção de aplicativos, e, pela baixa oferta deles na região, precisarão ser bem pagos para que continuem trabalhando na empresa. Outro alto custo são as muitas taxas por conta do pagamento ser feito direto do aplicativo, sendo assim a burocracia com empresas de cartões e alguns bancos se torna visível.

Uma das mais importantes fraquezas da empresa é o alto valor de investimento para a criação dela. Apesar a ideia ser bem vista, o valor alto de investimento e os gastos serem elevados, o tempo de retorno do investimento para os sócios passa a ser grande, passando de dois anos. Por conta disto, o risco de investimento se torna alto caso algo não ocorra corretamente e a empresa passe a ter dificuldades.

## 7.3 Oportunidades

“As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso.” (KOTLER, 2000, p.98)

Entre as oportunidades, a principal delas se dá pelo grande aumento da cultura brasileira de pedidos de comida por aplicativos móveis. Nos dias atuais tem se usado cada vez menos o telefone para realizar pedidos, até mesmo de taxis com a chegada de aplicativos como o EasyTaxi e o 99Taxis, além do Uber. A chegada do iFood e os *smartphones* chegando com mais facilidade a todas as classes fez com que o pedido de comida se tornasse mais prático e cômodo por não precisar realizar chamadas telefônicas.

Mesmo a forma inicial de pagamento da Ándale ser uma fraqueza, ela é considerada uma oportunidade tendo em vista que há possibilidade de adaptação do sistema para outras formas de pagamento como via *Paypall* ou em dinheiro. Caso se torne viável a aceitação de dinheiro como pagamento, haverá a necessidade de criar uma logística de auxílio aos entregadores para gerenciarem os valores recebidos e controle de troco. Os pagamentos via dinheiro terão uma lógica de reembolso para o estabelecimento e para Ándale similar ao da empresa Uber, na qual os pagamentos recebidos em dinheiro são descontados dos pagamentos recebidos por meio de cartão de crédito. Ou seja, o entregador fica com o dinheiro em espécie, mas tem o valor proporcionalmente descontado de seus valores a receber dos pagamentos recebidos via crédito. Para evitar o pagamento via dinheiro, promoções incentivando o pagamento via cartão de crédito poderão ser aplicadas.

Apesar de no início a Ándale funcionar apenas com estabelecimentos em Santos, o aplicativo aceitará pedidos de clientes de cidades vizinhas. Por conta de a região contar com uma densidade demográfica alta, o possível aumento da demanda em outras cidades com o passar do tempo se tornará inevitável. Por conta disto, a oportunidade é vista com a expansão em relação a trabalhar com estabelecimentos de cidades vizinhas com o possível crescimento dos pedidos.

Outra oportunidade é vista com a possibilidade de no futuro a empresa trabalhar com outros tipos de entrega. A região conta com um grande número de usuários de bicicletas e existem outros aplicativos fora do Brasil que utilizam esse meio de transporte para entrega. Com a melhora da mobilidade urbana em relação ao transporte de bicicletas é possível que a empresa trabalhe com esse meio de transporte para entregas mais curtas.

## 7.4 Ameaças

Uma das mais importantes ameaças se deve pela grande concorrência na região e em outros lugares em caso de expansão, principalmente com o *iFood*. A credibilidade do concorrente pode trazer problemas de crescimento à *Ándale* e travar a demanda do aplicativo. Além disso, com a ideia inovadora da empresa, pode ser possível a adaptação da mesma ideia às empresas concorrentes e que já têm um conhecimento maior da tecnologia e dos meios de entrega de produtos, tendo em vista que, apesar da ideia ser nova, ela é fácil de ser adaptada por outras empresas com o *know-how* maior.

A autonomia também pode ser vista como ameaça, apesar de ter sido citada nas forças. Algumas regiões do Brasil ainda têm essa barreira de entrada de serviços autônomos. Muitas pessoas ainda preferem ter um emprego fixo e ter seu salário garantido em alguma empresa a procurar gerar ela mesma seus ganhos, definindo ela própria seu tempo de trabalho.

A crise atual econômica no Brasil é uma grande ameaça para a empresa, tendo em vista que o desemprego tem aumentado e muitas pessoas podem evitar fazer pedidos de comida, afetando os estabelecimentos e consequentemente os *motoboys* e a *Ándale*.

## 8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

A Ándale é uma empresa que irá integrar os clientes de comida *delivery*, estabelecimentos que hoje possuem ou não serviço de entregas, produzindo receitas por meio de mensalidade cobrada dos estabelecimentos e porcentagens descontadas dos valores dos pedidos e taxas de entrega. Com esta integração é possível elencar algumas das vantagens:

- ✓ Gerar maior valor agregado ao serviço para o cliente final;
- ✓ Aumento das opções de estabelecimentos com opção de entrega;
- ✓ Redução de custos financeiros com contratação de entregadores;
- ✓ Redução de tempo gasto para gerir as entregas;
- ✓ Aumento da eficácia do tempo de espera de entregas;
- ✓ Elevação do número de entregas para os entregadores, melhorando sua renda.

O setor de *food service* tem apresentado um crescimento baixo, entre 5% e 6% em 2014, porém se comparado à evolução do PIB do período esse valor torna-se relevante. Já o número de pedidos realizados em mesas tem mostrado certa contração, porém os comércios têm conseguido manter suas receitas e aumento de pedidos ao proporcionar ao cliente a entrega em casa, já que assim esses gastam menos pedindo comida em casa que indo a outros lugares para comer, como consta em matéria divulgada no tele noticiário, da Rede Globo, Jornal Nacional do dia 03 de julho de 2015. Com relação ao mercado de autônomos no Brasil teve um aumento de 19,8% no ano de 2015 segundo cálculos do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Sendo assim uma opção que visa integrar as partes, tendo eles como sua forma de gerar receita, no cenário atual exposto torna-se algo atrativo para investir.

O setor de serviços que envolvem entregas ou pedidos *online* realmente encontra-se aquecido com empresas fortes e de certa consolidadas naquilo que oferecem como a Rappido (serviço de entregas) e o Ifood (serviço de pedidos *online*), porém essas não entregam os serviços de pedido *online* e entregas como é proposto pela Ándale. Tal proposta atualmente só é encontrada fora do país por empresas

como a Uber Eats e a Deliveroo, que de certa forma servem como incentivo para mostrar que o investimento em algo do tipo é viável na Região e até no país.

A estratégia de marketing escolhida mostra-se adequada para o cenário atual já que propõe preços baixos para a adequação nova do negócio ao mercado, que encontra-se em momento econômico delicado. Os gastos estimados são proporcionalmente baixos quando comparados aos gastos gerais mensais, representando menos de 6% dos custos fixos avaliados. Aliando o marketing digital, que está em alta, com as possíveis promoções espera-se que a Ándale obtenha o devido reconhecimento pelos clientes primários, finais e os entregadores auxiliando assim no desenvolvimento da empresa

O quadro pessoal da Ándale é composto pelos cinco sócios, responsáveis por determinadas funções na empresa. Já os colaboradores e associados são representados por: toda equipe de manutenção e desenvolvimento dos aplicativos que integram as 3 partes de nosso processo, a equipe comercial de prospecção de estabelecimentos cadastrados, e também uma área de atendimento às partes que compõe o serviço e os entregadores autônomos que formalmente são cadastrados no aplicativo com seus CNPJ MEI com a finalidade de não existir a possibilidade de caracterizar vínculo empregatício. A área de atendimento é de suma importância para o sucesso da empresa pois será responsável pela avaliação dos *feedbacks* recebidos e possíveis imprevistos que venham a ocorrer nas entregas.

No que tange os aspectos logísticos da entrega em si, os entregadores representam um papel essencial neste negócio, assim como o número de adesões dos mesmos ao negócio, pois sem um número considerável deles o serviço não proporcionará a eficiência pretendida e exigida pelos estabelecimentos. Porém este número aparentemente não será um empecilho para o sucesso, pois percebe-se uma maior disposição das pessoas a simplesmente incluir um trabalho, em qualquer hora pretendida como a Ándale oferece, principalmente em uma fase de recessão econômica como a presente, não seria um problema conquistar adesões.

As projeções financeiras e indicadores de viabilidade mostram que apesar do primeiro ano o empreendimento não apresentar lucro, ele é viável para os investidores, pois é muito promissor tanto para investidores como para as partes que integram o serviço. Um entregador da Ándale, apesar de receber um valor não muito significativo por entrega e não receber um valor fixo, tem a possibilidade de ampliar seus lucros ao considerarmos o aumento considerável na demanda devido ao sistema

logístico do aplicativo, em relação as entregas realizadas quando se está vinculado à um único estabelecimento. O mesmo acontece com os estabelecimentos, que tendem a ter um aumento da demanda, a redução nos custos com entregadores.

Ao avaliar os indicadores financeiros constata-se uma lucratividade de 22,63%, a partir do segundo ano de atividade relação às vantagens para os investidores, o qual mostra que a empresa é viável para os futuros sócios investidores, com lucro líquido de R\$ 683.061,86 no ano de 2018. A rentabilidade também apresenta bons números, com um retorno anual de 155,94% para os sócios no triênio que envolve 2017 a 2019.

O ponto de equilíbrio é monetariamente de R\$ 1.324.394,54, ou de aproximadamente 10 meses a partir do início das vendas. No primeiro ano os indicadores não são favoráveis, porém a partir do segundo ano, todos eles melhoram e especula-se avanços nos anos seguintes.

Já o tempo de retorno sobre o investimento (*payback*) é estimado para um período de 22 meses, quando calculado pelo método de Payback livre sem considerar o valor do dinheiro no tempo. Se considerar o valor do dinheiro no tempo o período para retorno do investimento será de mais de 48 meses. Esse tempo se comparado ao tempo de retorno de franquias com valor de investimento de R\$ 500.000,00 a R\$ 750.000,00, segundo o site Portal do Franchising da Associação Brasileira de Franchising, mostra-se dentro dos padrões quando comparado aos investimentos em franquias de valores próximos ao da Ándalé uma vez que esses propõem em sua maioria retornos médios entre 24 e 36 anos.

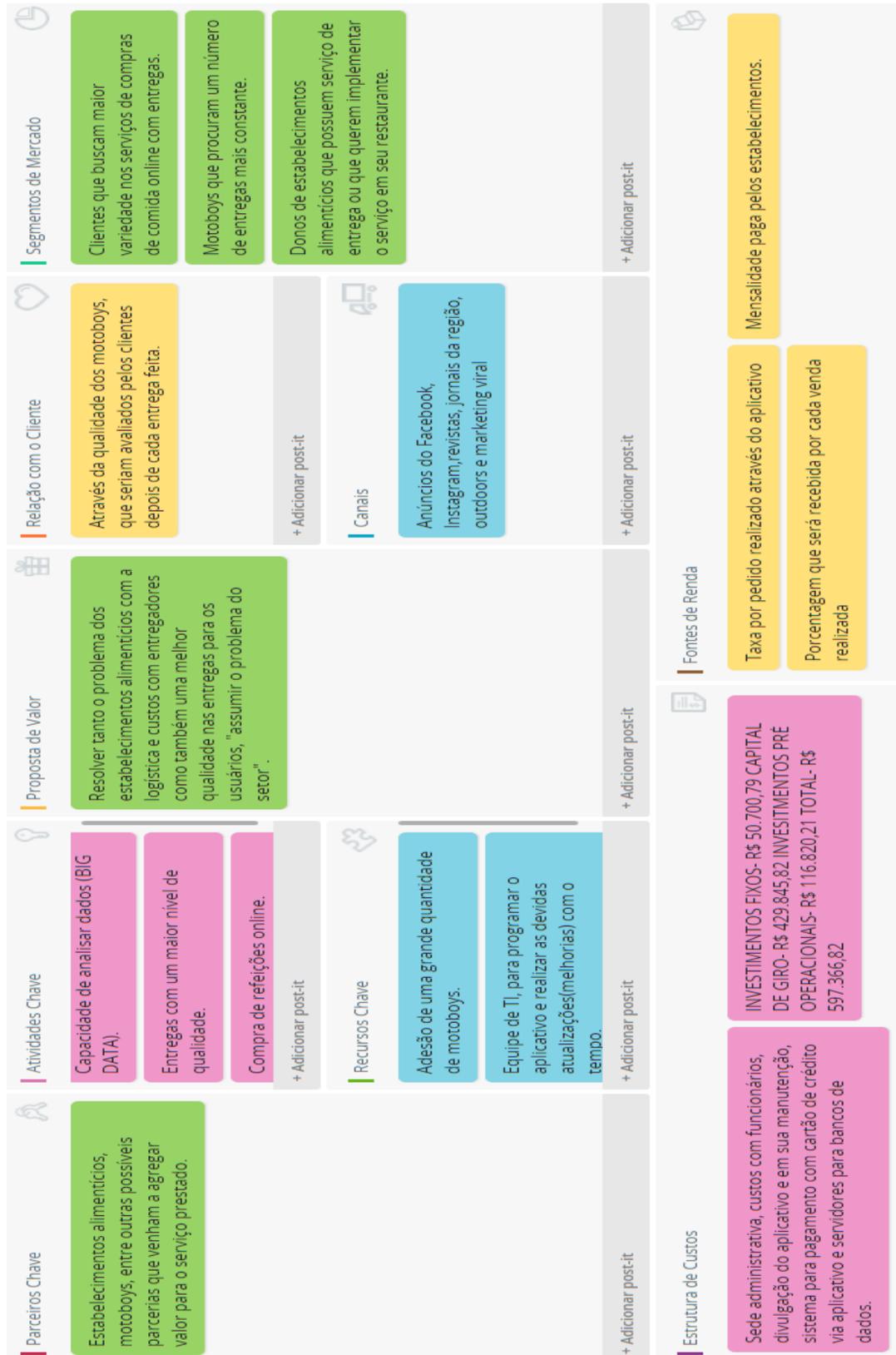
Os dados apresentados simulam um cenário próximo a uma possível realidade. Sendo assim, apesar de constatar a necessidade de um aporte de valores expressivos, por parte dos sócios, até a empresa começar a gerar lucro, o tempo de retorno sobre o investimento e de ponto de equilíbrio serem relativamente altos, acredita-se que e a proposta de valor da Ándalé representará a tendência econômica de um mercado em as pessoas buscam renda extra, as empresas diminuição de custos e clientes que estão gastando menos com refeições feitas diretamente nos comércios, obtendo assim grande aceitação das partes envolvidas.

Mesmo com o risco inerente de um projeto envolvendo tecnologia para realização do serviço, pode-se concluir, que o que caracterizará principalmente esta empresa como uma empresa viável e promissora é sua capacidade de agregar valor

para todos envolvidos, seu alcance e projeção de prospecção e retenção dos clientes, primários, finais e os entregadores.

# APÊNDICE

Figura 8 - Matriz Canvas Ándale



**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MERCADO COM CLIENTES DE *DELIVERY***

ESTE É UM QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MERCADO DE UM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO. DESDE JÁ AGRADECEMOS A SUA ATENÇÃO E TEMPO DISPONIBILIZADO PARA RESPONDE-LO

1-QUAL SEU GÊNERO?

- A. FEMININO
- B. MASCULINO

2-QUAL SUA FAIXA ETÁRIA?

- A. ABAIXO DE 18 ANOS
- B. DE 18 ATÉ 24 ANOS
- C. DE 25 ATÉ 29 ANOS
- D. DE 30 ATÉ 34 ANOS
- E. DE 35 ATÉ 39 ANOS
- F. MAIS DE 40 ANOS

3- QUAL CIDADE VOCÊ MORA?

- A. SANTOS
- B. SÃO VICENTE
- C. PRAIA GRANDE
- D. GUARUJÁ
- E. CUBATÃO
- F. OUTRA

4- COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA FAZER COMPRAS DE REFEIÇÕES POR MEIO DE *DELIVERY*

- A. UMA OU DUAS VEZES POR MÊS
- B. TRÊS A QUATRO VEZES POR MÊS
- C. CINCO OU MAIS VEZES POR MÊS
- D. ESPORADICAMENTE

5- VOCÊ COSTUMA PEDIR REFEIÇÕES POR MEIO DE *DELIVERY*

- A. DURANTE MEIO DE SEMANA (DE SEGUNDA A SEXTA FEIRA)
- B. AOS FINAIS DE SEMANA E FERIADOS (SÁBADO, DOMINGO E FERIADOS)
- C. AMBOS

6- EM QUAL DOS PERÍODOS VOCÊ COSTUMA PEDIR REFEIÇÕES POR MEIO DE *DELIVERY*?

- A. MANHÃ (PERÍODO DO CAFÉ DA MANHÃ)
- B. INÍCIO DE TARDE (PERÍODO DO ALMOÇO)
- C. FINAL DE TARDE (PERÍODO DE LANCHE DA TARDE)
- D. NOITE (PERÍODO DA JANTA)

7- AONDE VOCÊ COSTUMA FAZER PEDIDOS DE REFEIÇÕES POR MEIO DE *DELIVERY*?

- A. NA MINHA RESIDÊNCIA
- B. NO TRABALHO
- C. NA CASA DE PARENTES OU AMIGOS
- D. OUTROS

8- QUAL TIPO DE ESTABELECIMENTO VOCÊ COSTUMA PEDIR REFEIÇÕES?

- A. PADARIAS / EMPÓRIOS
- B. LANCHONETES
- C. BARES
- D. RESTAURANTES DE CULINÁRIA ITALIANA
- E. PIZZARIAS
- F. RESTAURANTES DE CULINÁRIA JAPONESA / CHINESA
- G. RESTAURANTES DE CULINÁRIA BRASILEIRA
- H. RESTAURANTES DE COMIDA ÁRABE
- I. DOCERIAS
- J. OUTROS. QUAIS? \_\_\_\_\_

9- EM MÉDIA QUANTO GASTA POR PEDIDO, NÃO INCLUINDO A TAXA DE ENTREGA?

- A. MENOS DE R\$ 20,00
- B. DE R\$ 21,00 A R\$ 40,00
- C. DE R\$ 41,00 A R\$ 60,00
- D. DE R\$ 61,00 A R\$ 80,00
- E. DE R\$ 81,00 A R\$ 100,00
- F. MAIS DE R\$ 100,00

10- QUANTO VOCÊ GASTA EM MÉDIA COM A TAXA DE ENTREGA POR PEDIDO?

- A. MENOS DE R\$ 3,00
- B. DE R\$ 3,00 ATÉ R\$ 5,00
- C. DE R\$ 5,01 ATÉ R\$ 6,00
- D. DE R\$ 6,01 ATÉ R\$ 8,00
- E. DE R\$ 8,01 ATÉ 10,00
- F. ACIMA DE R\$ 10,00

11- QUAL MEIO VOCÊ PREFERE REALIZAR SEUS PEDIDOS?

- A. POR LIGAÇÃO TELEFONICA
- B. POR CONTATO VIA FACEBOOK
- C. POR MEIO DE APLICATIVOS DE COMPRA DE REFEIÇÕES COMO IFOOD, PEDIDOS JÁ, RESTAURANTE NA WEB ETC
- D. POR MEIO DO SITE DO ESTABELECIMENTO

12- COM RELAÇÃO AO TEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DO SEU PEDIDO, QUANTO DEMORA?

- A. MENOS DE 30 MINUTOS
- B. DE 31 A 60 MINUTOS
- C. DE 61 A 90 MINUTOS
- D. MAIS DE 90 MINUTOS

13 – QUAIS SÃO SUAS MAIORES CRÍTICAS COM RELAÇÃO AOS PEDIDOS FEITOS POR MEIO DE *DELIVERY*?

- A. TEMPO DE ENTREGA MAIOR DO QUE O ACORDADO
- B. VALOR DA TAXA DE ENTREGA ALTO
- C. QUALIDADE DA REFEIÇÃO NO MOMENTO DA ENTREGA (PEDIDO CHEGA FORA DA TEMPERATURA DE CONSUMO, MURCHO, ÚMIDO, DESMONTADO ETC)
- D. O PEDIDO CHEGA TOTALMENTE ERRADO (EXEMPLO: VOCÊ PEDE UMA PIZZA DE MUSSARELA E CHEGA DE BRÓCOLIS)
- E. O PEDIDO CHEGA PARCIALMENTE ERRADO (EXEMPLO: VOCÊ PEDE UMA PIZZA SEM TOMATE E CHEGA COM TOMATE)
- F. PROBLEMAS COM O ENTREGADOR (EXEMPLO: O ENTREGADOR TE DESRESPEITA OU NÃO É CORDIAL)
- G. PROBLEMAS NO MOMENTO DO PAGAMENTO (EXEMPLO: O ENTREGADOR LEVA O TROCO ERRADO OU A MÁQUINA DE CARTÃO NÃO FUNCIONA NEM COM REZA)
- H. OUTROS. QUAIS?\_\_\_\_\_

14 – TEM ALGUM ESTABELECIMENTO QUE NÃO TRABALHA COM *DELIVERY*, MAS QUE VOCÊ GOSTARIA E

MUITO QUE TRABALHASSE? (SE VOCÊ FOR DA BAIXADA SANTISTA E NÃO ESTÁ LEMBRANDO DE LUGARES QUE NÃO TRABALHAM COM ENTREGA, SEGUEM ALGUNS EXEMPLOS: D'BOA JAPONES / MEXICANO / LATINO, HAMBURGUERIA ORIGINAL CO, HAMBURGUERIA SANTISTA, DOCERIA VERONIKA FRENKIEL, MARIA MOÇA BISTRO, GUADALUPE COMIDA MEXICANA ENTRE OUTROS)

- A. SIM
- B. NÃO

15- QUAL SUA OPINIÃO SOBRE UM APLICATIVO DE CARDÁPIO E COMPRA DE REFEIÇÕES (COMO IFOOD E AFINS), MAS QUE NELE VOCÊ TERIA AS SEGUINTE VANTAGENS:

- ESTARIAM DISPONÍVEIS NÃO SÓ ESTABELECIMENTOS, DA REGIÃO, QUE TRABALHAM COM *DELIVERY* E TAMBÉM ESTABELECIMENTOS QUE NÃO TEM ENTREGADORES (O QUE FICARIA SOBRE RESPONSABILIDADE DA EMPRESA DO APLICATIVO)
  - PAGAR TAXAS DE ENTREGA DENTRO DA MÉDIA DE MERCADO, OU SEJA, SEM PAGAR MAIS POR ISSO
  - TEMPOS DE ENTREGA MENORES QUE O DE COSTUME
  - COM PAGAMENTO *ONLINE*, ASSIM COMO O UBER, EVITANDO TRANSTORNOS NO MOMENTO DO PAGAMENTO
  - QUE VOCÊ AINDA CONSEGUIRIA ACOMPANHAR SIMULTANEAMENTE SEU PEDIDO DESDE A SAÍDA DO ESTABELECIMENTO ATÉ A ENTREGA
- A. ACHO UMA ÓTIMA IDEIA, USARIA O APLICATIVO EM TODAS OU NA MAIORIA DAS MINHAS COMPRAS
  - B. ACHO UMA BOA IDEIA, USARIA O APLICATIVO EM ALGUMAS COMPRAS
  - C. ACHO IRRELEVANTE ESTE APLICATIVO, CONTINUARIA FAZENDO COMPRAS DA MANEIRA TRADICIONAL
  - D. ACHO UMA MÁ IDEIA, NÃO BENEFICIARÁ O SUFICIENTE OS CLIENTES

## RESPOSTAS,

Tabela 33 - Frequências relativas obtidas na pesquisa de mercado

<b>RESULTADO PESQUISA DE MERCADO CLIENTES DE DELIVERY</b>	
TOTAL DE PESSOAS QUE RESPONDERAM A PESQUISA	183
<b>1-QUAL SEU GÊNERO?</b>	
A. FEMININO	80
B. MASCULINO	103
<b>2-QUAL SUA FAIXA ETÁRIA?</b>	
A. ABAIXO DE 18 ANOS	0
B. DE 18 ATÉ 24 ANOS	78
C. DE 25 ATÉ 29 ANOS	47
D. DE 30 ATÉ 34 ANOS	29
E. DE 35 ATÉ 39 ANOS	21
F. MAIS DE 40 ANOS	8
<b>3- QUAL CIDADE VOCÊ MORA?</b>	
A. SANTOS	116
B. SÃO VICENTE	39
C. PRAIA GRANDE	6
D. GUARUJÁ	3
E. CUBATÃO	4
E. OUTRA	15
<b>4- COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA FAZER COMPRAS DE REFEIÇÕES POR MEIO DE DELIVERY</b>	
A. UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	46
B. TRÊS A QUATRO VEZES POR MÊS	62
C. CINCO OU MAIS VEZES POR MÊS	51
D. ESPORADICAMENTE	24
<b>5- VOCÊ COSTUMA PEDIR REFEIÇÕES POR MEIO DE DELIVERY</b>	
A. DURANTE MEIO DE SEMANA (DE SEGUNDA A SEXTA FEIRA)	11
B. AOS FINAIS DE SEMANA E FERIADOS (SÁBADO, DOMINGO E FERIADOS)	74
C. AMBOS	98
<b>6- EM QUAL DOS PERÍODOS VOCÊ COSTUMA PEDIR REFEIÇÕES POR MEIO DE DELIVERY?</b>	
A. MANHÃ (PERÍODO DO CAFÉ DA MANHÃ)	2
B. INÍCIO DE TARDE (PERÍODO DO ALMOÇO)	33
C. FINAL DE TARDE (PERÍODO DE LANCHE DA TARDE)	1
D. NOITE (PERÍODO DA JANTA)	147
<b>7- AONDE VOCÊ COSTUMA FAZER PEDIDOS DE REFEIÇÕES POR MEIO DE DELIVERY?</b>	
A. NA MINHA RESIDÊNCIA	134
B. NO TRABALHO	19
C. NA CASA DE PARENTES OU AMIGOS	30
D. OUTROS	0
<b>8- QUAL TIPO DE ESTABELECIMENTO VOCÊ COSTUMA PEDIR REFEIÇÕES?</b>	
A. PADARIAS / EMPÓRIOS	1
B. LANCHONETES	83
C. BARES	4
D. RESTAURANTES DE CULINÁRIA ITALIANA	40
E. PIZZARIAS	126
F. RESTAURANTES DE CULINÁRIA JAPONESA / CHINESA	105
G. RESTAURANTES DE CULINÁRIA BRASILEIRA	69
H. RESTAURANTES DE COMIDA ÁRABE	35
I. DOCERIAS	2
J. OUTROS. QUAIS? _____	2
<b>9- EM MÉDIA QUANTO GASTA POR PEDIDO, NÃO INCLUINDO A TAXA DE ENTREGA?</b>	

A. MENOS DE R\$ 20,00	5
B. DE R\$ 21,00 A R\$ 40,00	59
C. DE R\$ 41,00 A R\$ 60,00	94
D. DE R\$ 61,00 A R\$ 80,00	19
E. DE R\$ 81,00 A R\$ 100,00	4
F. MAIS DE R\$ 100,00	2
<b>10- QUANTO VOCÊ GASTA EM MÉDIA COM A TAXA DE ENTREGA POR PEDIDO?</b>	
A. MENOS DE R\$ 3,00	23
B. DE R\$ 3,00 ATÉ R\$ 5,00	67
C. DE R\$ 5,01 ATÉ R\$ 6,00	73
D. DE R\$ 6,01 ATÉ R\$ 8,00	12
E. DE R\$ 8,01 ATÉ 10,00	8
F. ACIMA DE R\$ 10,00	0
<b>11- QUAL MEIO VOCÊ PREFERE REALIZAR SEUS PEDIDOS?</b>	
A. POR LIGAÇÃO TELEFONICA	91
B. POR CONTATO VIA FACEBOOK	4
C. POR MEIO DE APLICATIVOS DE COMPRA DE REFEIÇÕES COMO IFOOD, PEDIDOS JÁ, RESTAURANTE NA WEB ETC	84
D. POR MEIO DO SITE DO ESTABELECIMENTO	4
<b>12- COM RELAÇÃO AO TEMPO DE ESPERA DE ENTREGA DO SEU PEDIDO, QUANTO DEMORA?</b>	
A. MENOS DE 30 MINUTOS	8
B. DE 31 A 60 MINUTOS	102
C. DE 61 A 90 MINUTOS	73
D. MAIS DE 90 MINUTOS	8
<b>13 – QUAIS SÃO SUAS MAIORES CRÍTICAS COM RELAÇÃO AOS PEDIDOS FEITOS POR MEIO DE <i>DELIVERY</i>?</b>	
A. TEMPO DE ENTREGA MAIOR DO QUE O ACORDADO	144
B. VALOR DA TAXA DE ENTREGA ALTO	39
C. QUALIDADE DA REFEIÇÃO NO MOMENTO DA ENTREGA (PEDIDO CHEGA FORA DA TEMPERATURA DE CONSUMO, MURCHO, ÚMIDO, DESMONTADO ETC)	90
D. O PEDIDO CHEGA TOTALMENTE ERRADO (EXEMPLO: VOCÊ PEDE UMA PIZZA DE MUSSARELA E CHEGA DE BRÓCOLIS)	12
E. O PEDIDO CHEGA PARCIALMENTE ERRADO (EXEMPLO: VOCÊ PEDE UMA PIZZA SEM TOMATE E CHEGA COM TOMATE)	34
F. PROBLEMAS COM O ENTREGADOR (EXEMPLO: O ENTREGADOR TE DESRESPEITA OU NÃO É CORDIAL)	7
G. PROBLEMAS NO MOMENTO DO PAGAMENTO (EXEMPLO: O ENTREGADOR LEVA O TROCO ERRADO OU A MÁQUINA DE CARTÃO NÃO FUNCIONA NEM COM REZA)	65
H. OUTROS. QUAIS? _____	1
<b>14 – TEM ALGUM ESTABELECIMENTO QUE NÃO TRABALHA COM <i>DELIVERY</i>, MAS QUE VOCÊ GOSTARIA E MUITO QUE TRABALHASSE? (SE VOCÊ FOR DA BAIXADA SANTISTA E NÃO ESTÁ LEMBRANDO DE LUGARES QUE NÃO TRABALHAM COM ENTREGA, SEGUEM ALGUNS EXEMPLOS: D'BOA JAPONES / MEXICANO / LATINO, HAMBURGUERIA ORIGINAL CO, HAMBURGUERIA SANTISTA, DOCERIA VERONIKA FRENKIEL, MARIA MOÇA BISTRO, GUADALUPE COMIDA MEXICANA ENTRE OUTROS)</b>	
A. SIM	150
B. NÃO	33

<p>15- QUAL SUA OPINIÃO SOBRE UM APLICATIVO DE CARDÁPIO E COMPRA DE REFEIÇÕES (COMO IFOOD E AFINS), MAS QUE NELE VOCÊ TERIA AS SEGUINTE VANTAGENS:- ESTARIAM DISPONÍVEIS NÃO SÓ ESTABELECIMENTOS, DA REGIÃO, QUE TRABALHAM COM <i>DELIVERY</i> E TAMBÉM ESTABELECIMENTOS QUE NÃO TEM ENTREGADORES (O QUE FICARIA SOBRE RESPONSABILIDADE DA EMPRESA DO APLICATIVO)- PAGAR TAXAS DE ENTREGA DENTRO DA MÉDIA DE MERCADO, OU SEJA, SEM PAGAR MAIS POR ISSO-TEMPOS DE ENTREGA MENORES QUE O DE COSTUME -COM PAGAMENTO <i>ONLINE</i>, ASSIM COMO O UBER, EVITANDO TRANSTORNOS NO MOMENTO DO PAGAMENTO-QUE VOCÊ AINDA CONSEGUIRIA ACOMPANHAR SIMULTANEAMENTE SEU PEDIDO DESDE A SAÍDA DO ESTABELECIMENTO ATÉ A ENTREGA</p>	
A. ACHO UMA ÓTIMA IDEIA, USARIA O APLICATIVO EM TODAS OU NA MAIORIA DAS MINHAS COMPRAS	127
B. ACHO UMA BOA IDEIA, USARIA O APLICATIVO EM ALGUMAS COMPRAS	46
C. ACHO IRRELEVANTE ESTE APLICATIVO, CONTINUARIA FAZENDO COMPRAS DA MANEIRA TRADICIONAL	8
D. ACHO UMA MÁ IDÉIA, NÃO BENEFICIARÁ O SUFICIENTE OS CLIENTES	2

Tabela 34 - Informações obtidas na pesquisa informal realizada com estabelecimentos que trabalham com *Delivery*

PESQUISA INFORMAL COM ESTABELECIMENTOS QUE TRABALHAM COM DELIVERY				
ESTABELECIMENTO	Nº DE ENTREGADORES	CONTRATO	FORMA DE PAGAMENTO DOS MOTOBOYS	TOTAL DE PEDIDOS POR DELIVERY
Estabelecimento 1	2 durante a semana 3	Freelancer	Semanalmente (não quis informar)	em torno de 20 em dias de semana e em torno de 40 60 nos finais de semana
Estabelecimento 2	3 no almoço/3 na janta	Freelancer	R\$20 diários + R\$ 3,50 por entrega cobrado integralmente do cliente	300 durante semana/200 finais de semana
Estabelecimento 3	0	Registrado em outra função	R\$4,00 por pedido	10 a 30 diários durante semana/ entre 40 e 60 diários aos finais de semana
Estabelecimento 4	2 dias de semana 3 finais de semana	Freelancer	fixo + taxa de entrega (não quis informar)	15 a 20 diários durante a semana mais do que o dobro finais de semana
Estabelecimento 5	2 dias de semana e 5 finais de semana	Freelancer	R\$20 diários + R\$ 3,00 por entrega cobrado integralmente do cliente	15 a 25 diários durante a semana/entre 50 e 60 finais de semana
Estabelecimento 6	3 meio de semana 5 finais de semana	Freelancer	R\$ 30 + 3,00 por entrega / R\$ 40,00 + R\$ 3,00 por entrega	aproximadamente 30 pedidos por dia e fds dobra
Estabelecimento 7	2 meio de semana 4 final de semana	Freelancer	completa o combustível da moto no final do expediente mais R\$ 3,00 por entrega	mais ou menos 25 ou 30 nos dias de semana 45 a 65 nos finais de semana

Fonte: autores do grupo, 2016

Tabela 35- Custos variáveis por mês no ano de 2017

VARIÁVEIS - POR MÊS	2017					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
SERVIDOR AWS	R\$ 62,80	R\$ 82,80	R\$ 108,40	R\$ 142,40	R\$ 187,60	R\$ 247,60
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 502,40	R\$ 662,40	R\$ 867,20	R\$ 1.139,20	R\$ 1.500,80	R\$ 1.980,80
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 446,40</b>	<b>R\$ 1.250,40</b>	<b>R\$ 3.391,20</b>	<b>R\$ 4.640,40</b>	<b>R\$ 6.424,80</b>	<b>R\$ 8.923,20</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 186,00	R\$ 521,00	R\$ 1.413,00	R\$ 1.933,50	R\$ 2.677,00	R\$ 3.718,00
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 260,40	R\$ 729,40	R\$ 1.978,20	R\$ 2.706,90	R\$ 3.747,80	R\$ 5.205,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.011,60</b>	<b>R\$ 1.995,60</b>	<b>R\$ 4.366,80</b>	<b>R\$ 5.922,00</b>	<b>R\$ 8.113,20</b>	<b>R\$ 11.151,60</b>
MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SERVIDOR AWS	R\$ 318,00	R\$ 408,80	R\$ 526,40	R\$ 678,40	R\$ 874,40	R\$ 1.126,80
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 2.544,00	R\$ 3.270,40	R\$ 4.211,20	R\$ 5.427,20	R\$ 6.995,20	R\$ 9.014,40
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 11.065,20</b>	<b>R\$ 13.742,40</b>	<b>R\$ 17.132,40</b>	<b>R\$ 21.416,40</b>	<b>R\$ 26.769,60</b>	<b>R\$ 33.372,00</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 4.610,50	R\$ 5.726,00	R\$ 7.138,50	R\$ 8.923,50	R\$ 11.154,00	R\$ 13.905,00
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 6.454,70	R\$ 8.016,40	R\$ 9.993,90	R\$ 12.492,90	R\$ 15.615,60	R\$ 19.467,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.927,20</b>	<b>R\$ 17.421,60</b>	<b>R\$ 21.870,00</b>	<b>R\$ 27.522,00</b>	<b>R\$ 34.639,20</b>	<b>R\$ 43.513,20</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 36 - Custos variáveis por mês no ano de 2018

VARIÁVEIS - POR MÊS	2018					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
SERVIDOR AWS	R\$ 1.277,60	R\$ 1.450,00	R\$ 1.645,60	R\$ 1.869,20	R\$ 2.120,00	R\$ 2.406,40
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 10.220,80	R\$ 11.600,00	R\$ 13.164,80	R\$ 14.953,60	R\$ 16.960,00	R\$ 19.251,20
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 35.692,80</b>	<b>R\$ 38.191,20</b>	<b>R\$ 40.689,60</b>	<b>R\$ 43.365,60</b>	<b>R\$ 45.507,60</b>	<b>R\$ 47.649,60</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 14.872,00	R\$ 15.913,00	R\$ 16.954,00	R\$ 18.069,00	R\$ 18.961,50	R\$ 19.854,00
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 20.820,80	R\$ 22.278,20	R\$ 23.735,60	R\$ 25.296,60	R\$ 26.546,10	R\$ 27.795,60
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 47.191,20</b>	<b>R\$ 51.241,20</b>	<b>R\$ 55.500,00</b>	<b>R\$ 60.188,40</b>	<b>R\$ 64.587,60</b>	<b>R\$ 69.307,20</b>
MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SERVIDOR AWS	R\$ 2.734,80	R\$ 3.111,20	R\$ 3.530,80	R\$ 4.012,40	R\$ 4.566,40	R\$ 5.202,40
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 21.878,40	R\$ 24.889,60	R\$ 28.246,40	R\$ 32.099,20	R\$ 36.531,20	R\$ 41.619,20
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 49.969,20</b>	<b>R\$ 52.467,60</b>	<b>R\$ 53.360,40</b>	<b>R\$ 54.252,00</b>	<b>R\$ 55.323,60</b>	<b>R\$ 56.394,00</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 20.820,50	R\$ 21.861,50	R\$ 22.233,50	R\$ 22.605,00	R\$ 23.051,50	R\$ 23.497,50
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 29.148,70	R\$ 30.606,10	R\$ 31.126,90	R\$ 31.647,00	R\$ 32.272,10	R\$ 32.896,50
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 74.582,40</b>	<b>R\$ 80.468,40</b>	<b>R\$ 85.137,60</b>	<b>R\$ 90.363,60</b>	<b>R\$ 96.421,20</b>	<b>R\$ 103.215,60</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 37 - Custos variáveis por mês no ano de 2019

VARIÁVEIS - POR MÊS	2019					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
SERVIDOR AWS	R\$ 5.702,40	R\$ 6.252,00	R\$ 6.855,60	R\$ 7.518,80	R\$ 8.247,60	R\$ 9.048,00
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 45.619,20					
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 59.071,20</b>	<b>R\$ 61.926,00</b>	<b>R\$ 64.959,60</b>	<b>R\$ 68.172,00</b>	<b>R\$ 71.563,20</b>	<b>R\$ 75.132,00</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 24.613,00	R\$ 25.802,50	R\$ 27.066,50	R\$ 28.405,00	R\$ 29.818,00	R\$ 31.305,00
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 34.458,20	R\$ 36.123,50	R\$ 37.893,10	R\$ 39.767,00	R\$ 41.745,20	R\$ 43.827,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 110.392,80</b>	<b>R\$ 113.797,20</b>	<b>R\$ 117.434,40</b>	<b>R\$ 121.310,00</b>	<b>R\$ 125.430,00</b>	<b>R\$ 129.799,20</b>
MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SERVIDOR AWS	R\$ 9.927,20	R\$ 10.893,20	R\$ 11.954,40	R\$ 13.120,00	R\$ 14.400,40	R\$ 15.795,20
GOOGLE MAPS (PER USER)	R\$ 45.619,20					
<b>CUSTOS COM PAGAMENTO (=)</b>	<b>R\$ 78.879,60</b>	<b>R\$ 82.806,00</b>	<b>R\$ 86.910,00</b>	<b>R\$ 91.192,80</b>	<b>R\$ 95.654,40</b>	<b>R\$ 98.510,40</b>
TAXA POR VENDA - R\$ 0,50	R\$ 32.866,50	R\$ 34.502,50	R\$ 36.212,50	R\$ 37.997,00	R\$ 39.856,00	R\$ 41.046,00
TAXA ANTIFRAUDE POR VENDA - R\$ 0,70	R\$ 46.013,10	R\$ 48.303,50	R\$ 50.697,50	R\$ 53.195,80	R\$ 55.798,40	R\$ 57.464,40
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 134.426,00</b>	<b>R\$ 139.318,40</b>	<b>R\$ 144.483,60</b>	<b>R\$ 149.932,00</b>	<b>R\$ 155.674,00</b>	<b>R\$ 159.924,80</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 38 - Gastos com tributação por mês no ano de 2017

DADOS - PRESUMIDO POR MÊS	2017					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITA	R\$ 2.483,70	R\$ 5.203,60	R\$ 12.227,10	R\$ 15.047,00	R\$ 18.808,75	R\$ 24.448,55
PISS (0,65%)	-R\$ 16,14	-R\$ 33,82	-R\$ 79,48	-R\$ 97,81	-R\$ 122,26	-R\$ 158,92
COFINS (3,0%)	-R\$ 74,51	-R\$ 156,11	-R\$ 366,81	-R\$ 451,41	-R\$ 564,26	-R\$ 733,46
ISS (3,0%)	-R\$ 74,51	-R\$ 156,11	-R\$ 366,81	-R\$ 451,41	-R\$ 564,26	-R\$ 733,46
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 794,78	R\$ 1.665,15	R\$ 3.912,67	R\$ 4.815,04	R\$ 6.018,80	R\$ 7.823,54
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 119,22	-R\$ 249,77	-R\$ 586,90	-R\$ 722,26	-R\$ 902,82	-R\$ 1.173,53
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 71,53	-R\$ 149,86	-R\$ 352,14	-R\$ 433,35	-R\$ 541,69	-R\$ 704,12
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ -	R\$ -				
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 355,91</b>	<b>R\$ 745,68</b>	<b>R\$ 1.752,14</b>	<b>R\$ 2.156,24</b>	<b>R\$ 2.695,29</b>	<b>R\$ 3.503,48</b>
DADOS - PRESUMIDO POR MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA	R\$ 31.030,20	R\$ 39.495,55	R\$ 50.775,15	R\$ 65.822,15	R\$ 85.567,10	R\$ 110.951,95
PISS (0,65%)	-R\$ 201,70	-R\$ 256,72	-R\$ 330,04	-R\$ 427,84	-R\$ 556,19	-R\$ 721,19
COFINS (3,0%)	-R\$ 930,91	-R\$ 1.184,87	-R\$ 1.523,25	-R\$ 1.974,66	-R\$ 2.567,01	-R\$ 3.328,56
ISS (3,0%)	-R\$ 930,91	-R\$ 1.184,87	-R\$ 1.523,25	-R\$ 1.974,66	-R\$ 2.567,01	-R\$ 3.328,56
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 9.929,66	R\$ 12.638,58	R\$ 16.248,05	R\$ 21.063,09	R\$ 27.381,47	R\$ 35.504,59
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 1.489,45	-R\$ 1.895,79	-R\$ 2.437,21	-R\$ 3.159,46	-R\$ 4.107,22	-R\$ 5.325,69
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 893,67	-R\$ 1.137,47	-R\$ 1.462,32	-R\$ 1.895,68	-R\$ 2.464,33	-R\$ 3.195,41
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 106,31	R\$ 738,15	R\$ 1.550,46
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 4.446,63</b>	<b>R\$ 5.659,71</b>	<b>R\$ 7.276,08</b>	<b>R\$ 9.326,01</b>	<b>R\$ 11.523,62</b>	<b>R\$ 14.348,94</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 39 - Gastos com tributação por mês no ano de 2018

DADOS - PRESUMIDO POR MÊS	2018					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITA	R\$ 126.935,05	R\$ 145.743,80	R\$ 167.366,80	R\$ 191.815,35	R\$ 220.020,00	R\$ 252.928,25
PISS (0,65%)	-R\$ 825,08	-R\$ 947,33	-R\$ 1.087,88	-R\$ 1.246,80	-R\$ 1.430,13	-R\$ 1.644,03
COFINS (3,0%)	-R\$ 3.808,05	-R\$ 4.372,31	-R\$ 5.021,00	-R\$ 5.754,46	-R\$ 6.600,60	-R\$ 7.587,85
ISS (3,0%)	-R\$ 3.808,05	-R\$ 4.372,31	-R\$ 5.021,00	-R\$ 5.754,46	-R\$ 6.600,60	-R\$ 7.587,85
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 40.619,22	R\$ 46.638,02	R\$ 53.557,38	R\$ 61.380,91	R\$ 70.406,40	R\$ 80.937,04
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 6.092,88	-R\$ 6.995,70	-R\$ 8.033,61	-R\$ 9.207,14	-R\$ 10.560,96	-R\$ 12.140,56
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 3.655,73	-R\$ 4.197,42	-R\$ 4.820,16	-R\$ 5.524,28	-R\$ 6.336,58	-R\$ 7.284,33
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ 2.061,92	R\$ 2.663,80	R\$ 3.355,74	R\$ 4.138,09	R\$ 5.040,64	R\$ 6.093,70
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 16.127,87</b>	<b>R\$ 18.221,28</b>	<b>R\$ 20.627,92</b>	<b>R\$ 23.349,05</b>	<b>R\$ 26.488,23</b>	<b>R\$ 30.150,91</b>
DADOS - PRESUMIDO POR MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA	R\$ 290.540,10	R\$ 333.791,75	R\$ 383.625,05	R\$ 440.976,20	R\$ 506.798,35	R\$ 582.016,40
PISS (0,65%)	-R\$ 1.888,51	-R\$ 2.169,65	-R\$ 2.493,56	-R\$ 2.866,35	-R\$ 3.294,19	-R\$ 3.783,11
COFINS (3,0%)	-R\$ 8.716,20	-R\$ 10.013,75	-R\$ 11.508,75	-R\$ 13.229,29	-R\$ 15.203,95	-R\$ 17.460,49
ISS (3,0%)	-R\$ 8.716,20	-R\$ 10.013,75	-R\$ 11.508,75	-R\$ 13.229,29	-R\$ 15.203,95	-R\$ 17.460,49
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 92.972,83	R\$ 106.813,36	R\$ 122.760,02	R\$ 141.112,38	R\$ 162.175,47	R\$ 186.245,25
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 13.945,92	-R\$ 16.022,00	-R\$ 18.414,00	-R\$ 21.166,86	-R\$ 24.326,32	-R\$ 27.936,79
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 8.367,55	-R\$ 9.613,20	-R\$ 11.048,40	-R\$ 12.700,11	-R\$ 14.595,79	-R\$ 16.762,07
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ 7.297,28	R\$ 8.681,34	R\$ 10.276,00	R\$ 12.111,24	R\$ 14.217,55	R\$ 16.624,52
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 34.337,11</b>	<b>R\$ 39.151,02</b>	<b>R\$ 44.697,47</b>	<b>R\$ 51.080,65</b>	<b>R\$ 58.406,66</b>	<b>R\$ 66.778,43</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 40 - Gastos com tributação por mês no ano de 2019

DADOS - PRESUMIDO POR MÊS	2019					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITA	R\$ 639.367,55	R\$ 703.306,00	R\$ 772.884,25	R\$ 849.986,00	R\$ 934.605,60	R\$ 1.027.690,55
PISS (0,65%)	-R\$ 4.155,89	-R\$ 4.571,49	-R\$ 5.023,75	-R\$ 5.524,91	-R\$ 6.074,94	-R\$ 6.679,99
COFINS (3,0%)	-R\$ 19.181,03	-R\$ 21.099,18	-R\$ 23.186,53	-R\$ 25.499,58	-R\$ 28.038,17	-R\$ 30.830,72
ISS (3,0%)	-R\$ 19.181,03	-R\$ 21.099,18	-R\$ 23.186,53	-R\$ 25.499,58	-R\$ 28.038,17	-R\$ 30.830,72
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 204.597,62	R\$ 225.057,92	R\$ 247.322,96	R\$ 271.995,52	R\$ 299.073,79	R\$ 328.860,98
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 30.689,64	-R\$ 33.758,69	-R\$ 37.098,44	-R\$ 40.799,33	-R\$ 44.861,07	-R\$ 49.329,15
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 18.413,79	-R\$ 20.255,21	-R\$ 22.259,07	-R\$ 24.479,60	-R\$ 26.916,64	-R\$ 29.597,49
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ 18.459,76	R\$ 20.505,79	R\$ 22.732,30	R\$ 25.199,55	R\$ 27.907,38	R\$ 30.886,10
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 73.161,61</b>	<b>R\$ 80.277,96</b>	<b>R\$ 88.022,02</b>	<b>R\$ 96.603,44</b>	<b>R\$ 106.021,60</b>	<b>R\$ 116.381,96</b>
DADOS - PRESUMIDO POR MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA	R\$ 1.130.177,05	R\$ 1.243.006,95	R\$ 1.367.122,10	R\$ 1.503.458,70	R\$ 1.652.952,95	R\$ 1.817.499,95
PISS (0,65%)	-R\$ 7.346,15	-R\$ 8.079,55	-R\$ 8.886,29	-R\$ 9.772,48	-R\$ 10.744,19	-R\$ 11.813,75
COFINS (3,0%)	-R\$ 33.905,31	-R\$ 37.290,21	-R\$ 41.013,66	-R\$ 45.103,76	-R\$ 49.588,59	-R\$ 54.525,00
ISS (3,0%)	-R\$ 33.905,31	-R\$ 37.290,21	-R\$ 41.013,66	-R\$ 45.103,76	-R\$ 49.588,59	-R\$ 54.525,00
ESTIMATIVA DE LUCRO (32,0%)	R\$ 361.656,66	R\$ 397.762,22	R\$ 437.479,07	R\$ 481.106,78	R\$ 528.944,94	R\$ 581.599,95
IRPJ (15,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 54.248,50	-R\$ 59.664,33	-R\$ 65.621,86	-R\$ 72.166,02	-R\$ 79.341,74	-R\$ 87.239,99
CSLL (9,0% x ESTIMATIVA)	-R\$ 32.549,10	-R\$ 35.798,60	-R\$ 39.373,12	-R\$ 43.299,61	-R\$ 47.605,04	-R\$ 52.344,00
ADICIONAL IR (10,0%)*	R\$ 34.165,67	R\$ 37.776,22	R\$ 41.747,91	R\$ 46.110,68	R\$ 50.894,49	R\$ 56.160,00
<b>TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 127.788,71</b>	<b>R\$ 140.346,67</b>	<b>R\$ 154.160,69</b>	<b>R\$ 169.334,95</b>	<b>R\$ 185.973,66</b>	<b>R\$ 204.287,73</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 41 - Gastos detalhados com funcionários por mês no ano de 2017

CARGO/ NÍVEL POR MÊS	2017							
	SALÁRIO MENSAL	QUANT.	FGTS SALÁRIO	13º SALÁRIO	BENEFÍCIOS*	1/3 FÉRIAS	FGTS 1/3 FÉRIAS	FGTS 13º SALÁRIO
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	R\$ 2.489,74	1	R\$ 199,18	R\$ 207,48	R\$ 1.264,08	R\$ 68,47	R\$ 5,48	R\$ 16,60
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	R\$ 2.813,46	2	R\$ 225,08	R\$ 234,46	R\$ 1.264,08	R\$ 77,37	R\$ 6,19	R\$ 18,76
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	R\$ 3.682,75	1	R\$ 294,62	R\$ 306,90	R\$ 1.264,08	R\$ 101,28	R\$ 8,10	R\$ 24,55
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	R\$ 7.094,47	1	R\$ 567,56	R\$ 591,21	R\$ 1.264,08	R\$ 195,10	R\$ 15,61	R\$ 47,30
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	R\$ 1.100,44	2	R\$ 88,04	R\$ 91,70	R\$ 1.264,08	R\$ 30,26	R\$ 2,42	R\$ 7,34
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>R\$ 1.374,47</b>	<b>R\$ 1.431,74</b>	<b>R\$ 6.320,40</b>	<b>R\$ 472,47</b>	<b>R\$ 37,80</b>	<b>R\$ 114,54</b>
CARGO/ NÍVEL POR MÊS	SALÁRIO MENSAL	QUANT.	INSS SALÁRIO	INSS 13º	INSS 1/3 FÉRIAS	RESCISÃO	TOTAL INDIVIDUAL	TOTAL POR MÊS
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	R\$ 2.489,74	1	R\$ 497,95	R\$ 41,50	R\$ 1,37	R\$ 99,59	R\$ 4.251,02	R\$ 4.251,02
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	R\$ 2.813,46	2	R\$ 562,69	R\$ 46,89	R\$ 1,55	R\$ 112,54	R\$ 4.641,39	R\$ 9.282,78
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	R\$ 3.682,75	1	R\$ 736,55	R\$ 61,38	R\$ 2,03	R\$ 147,31	R\$ 5.683,28	R\$ 5.683,28
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	R\$ 7.094,47	1	R\$ 1.418,89	R\$ 118,24	R\$ 3,90	R\$ 283,78	R\$ 9.776,32	R\$ 9.776,32
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	R\$ 1.100,44	2	R\$ 220,09	R\$ 18,34	R\$ 0,61	R\$ 44,02	R\$ 2.586,28	R\$ 5.172,56
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>R\$ 3.436,17</b>	<b>R\$ 286,35</b>	<b>R\$ 9,45</b>	<b>R\$ 687,23</b>	<b>R\$ 26.938,28</b>	<b>R\$ 34.165,94</b>

Fonte: autores do grupo, 2016

\* Benefícios: vale alimentação no valor de R\$ 500,00  
vale refeição no valor de R\$ 400,00  
vale transporte no valor de R\$ 207,5  
plano de saúde R\$ 156,58

Tabela 42 - Gastos detalhados com funcionários por mês no ano de 2018

CARGO/ NÍVEL POR MÊS	2018							
	SALÁRIO MENSAL	QUANT.	FGTS SALÁRIO	13º SALÁRIO	BENEFÍCIOS*	1/3 FÉRIAS	FGTS 1/3 FÉRIAS	FGTS 13º SALÁRIO
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	R\$ 2.489,74	1	R\$ 199,18	R\$ 207,48	R\$ 1.264,08	R\$ 68,47	R\$ 5,48	R\$ 16,60
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	R\$ 2.813,46	2	R\$ 225,08	R\$ 234,46	R\$ 1.264,08	R\$ 77,37	R\$ 6,19	R\$ 18,76
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	R\$ 3.682,75	1	R\$ 294,62	R\$ 306,90	R\$ 1.264,08	R\$ 101,28	R\$ 8,10	R\$ 24,55
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	R\$ 7.094,47	1	R\$ 567,56	R\$ 591,21	R\$ 1.264,08	R\$ 195,10	R\$ 15,61	R\$ 47,30
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	R\$ 1.100,44	2	R\$ 88,04	R\$ 91,70	R\$ 1.264,08	R\$ 30,26	R\$ 2,42	R\$ 7,34
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - JÚNIOR	R\$ 2.785,26	1	R\$ 222,82	R\$ 232,11	R\$ 1.264,08	R\$ 76,59	R\$ 6,13	R\$ 18,57
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - TRAINEE	R\$ 956,90	2	R\$ 76,55	R\$ 79,74	R\$ 1.264,08	R\$ 26,31	R\$ 2,11	R\$ 6,38
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>R\$ 1.673,84</b>	<b>R\$ 1.743,59</b>	<b>R\$ 8.848,56</b>	<b>R\$ 575,38</b>	<b>R\$ 46,03</b>	<b>R\$ 139,49</b>
CARGO/ NÍVEL POR MÊS	SALÁRIO MENSAL	QUANT.	INSS SALÁRIO	INSS 13º	INSS 1/3 FÉRIAS	RESCISÃO	TOTAL INDIVIDUAL	TOTAL POR MÊS
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	R\$ 2.489,74	1	R\$ 497,95	R\$ 41,50	R\$ 1,37	R\$ 99,59	R\$ 4.251,02	<b>R\$ 4.251,02</b>
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	R\$ 2.813,46	2	R\$ 562,69	R\$ 46,89	R\$ 1,55	R\$ 112,54	R\$ 4.641,39	<b>R\$ 9.282,78</b>
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	R\$ 3.682,75	1	R\$ 736,55	R\$ 61,38	R\$ 2,03	R\$ 147,31	R\$ 5.683,28	<b>R\$ 5.683,28</b>
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	R\$ 7.094,47	1	R\$ 1.418,89	R\$ 118,24	R\$ 3,90	R\$ 283,78	R\$ 9.776,32	<b>R\$ 9.776,32</b>
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	R\$ 1.100,44	2	R\$ 220,09	R\$ 18,34	R\$ 0,61	R\$ 44,02	R\$ 2.586,28	<b>R\$ 5.172,56</b>
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - JÚNIOR	R\$ 2.785,26	1	R\$ 557,05	R\$ 46,42	R\$ 1,53	R\$ 111,41	R\$ 4.606,56	<b>R\$ 4.606,56</b>
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - TRAINEE	R\$ 956,90	2	R\$ 191,38	R\$ 15,95	R\$ 0,53	R\$ 38,28	R\$ 2.414,07	<b>R\$ 4.828,15</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>R\$ 4.184,60</b>	<b>R\$ 348,72</b>	<b>R\$ 11,51</b>	<b>R\$ 836,92</b>	<b>R\$ 33.958,91</b>	<b>R\$ 43.600,65</b>

Fonte: autores do grupo, 2016

\* Benefícios: vale alimentação no valor de R\$ 500,00  
vale refeição no valor de R\$ 400,00  
vale transporte no valor de R\$ 207,50  
plano de saúde R\$ 156,58

Tabela 43 - Gastos detalhados com funcionários por mês no ano de 2019

CARGO/ NÍVEL POR MÊS	2019							
	SALÁRIO MENSAL	QUANT.	FGTS SALÁRIO	13º SALÁRIO	BENEFÍCIOS*	1/3 FÉRIAS	FGTS 1/3 FÉRIAS	FGTS 13º SALÁRIO
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	R\$ 2.489,74	1	R\$ 199,18	R\$ 207,48	R\$ 1.264,08	R\$ 68,47	R\$ 5,48	R\$ 16,60
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	R\$ 2.813,46	2	R\$ 225,08	R\$ 234,46	R\$ 1.264,08	R\$ 77,37	R\$ 6,19	R\$ 18,76
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	R\$ 3.682,75	1	R\$ 294,62	R\$ 306,90	R\$ 1.264,08	R\$ 101,28	R\$ 8,10	R\$ 24,55
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	R\$ 7.094,47	1	R\$ 567,56	R\$ 591,21	R\$ 1.264,08	R\$ 195,10	R\$ 15,61	R\$ 47,30
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	R\$ 1.100,44	3	R\$ 88,04	R\$ 91,70	R\$ 1.264,08	R\$ 30,26	R\$ 2,42	R\$ 7,34
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - JÚNIOR	R\$ 2.785,26	1	R\$ 222,82	R\$ 232,11	R\$ 1.264,08	R\$ 76,59	R\$ 6,13	R\$ 18,57
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - TRAINEE	R\$ 956,90	3	R\$ 76,55	R\$ 79,74	R\$ 1.264,08	R\$ 26,31	R\$ 2,11	R\$ 6,38
DESENVOLVEDOR MOBILE - JÚNIOR	R\$ 2.250,77	1	R\$ 180,06	R\$ 187,56	R\$ 1.264,08	R\$ 61,90	R\$ 4,95	R\$ 15,01
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>R\$ 1.853,90</b>	<b>R\$ 1.931,15</b>	<b>R\$ 10.112,64</b>	<b>R\$ 637,28</b>	<b>R\$ 50,98</b>	<b>R\$ 154,49</b>
CARGO/ NÍVEL POR MÊS	SALÁRIO MENSAL	QUANT.	INSS SALÁRIO	INSS 13º	INSS 1/3 FÉRIAS	RESCISÃO	TOTAL INDIVIDUAL	TOTAL POR MÊS
DESIGNER E WEB DESIGNER - PLENO	R\$ 2.489,74	1	R\$ 497,95	R\$ 41,50	R\$ 1,37	R\$ 99,59	R\$ 4.251,02	<b>R\$ 4.251,02</b>
DESENVOLVEDOR MOBILE - PLENO	R\$ 2.813,46	2	R\$ 562,69	R\$ 46,89	R\$ 1,55	R\$ 112,54	R\$ 4.641,39	<b>R\$ 9.282,78</b>
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - PLENO	R\$ 3.682,75	1	R\$ 736,55	R\$ 61,38	R\$ 2,03	R\$ 147,31	R\$ 5.683,28	<b>R\$ 5.683,28</b>
GERENTE DE PROJETOS DE T.I. - PLENO	R\$ 7.094,47	1	R\$ 1.418,89	R\$ 118,24	R\$ 3,90	R\$ 283,78	R\$ 9.776,32	<b>R\$ 9.776,32</b>
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - JÚNIOR	R\$ 1.100,44	3	R\$ 220,09	R\$ 18,34	R\$ 0,61	R\$ 44,02	R\$ 2.587,28	<b>R\$ 7.761,83</b>
ANALISTA DE SISTEMAS, DBA E TESTES - JÚNIOR	R\$ 2.785,26	1	R\$ 557,05	R\$ 46,42	R\$ 1,53	R\$ 111,41	R\$ 4.606,56	<b>R\$ 4.606,56</b>
AGENTE DE ATENDIMENTO - PÓS VENDA - TRAINEE	R\$ 956,90	3	R\$ 191,38	R\$ 15,95	R\$ 0,53	R\$ 38,28	R\$ 2.415,07	<b>R\$ 7.245,22</b>
DESENVOLVEDOR MOBILE - JÚNIOR	R\$ 2.250,77	1	R\$ 450,15	R\$ 37,51	R\$ 1,24	R\$ 90,03	R\$ 3.965,33	<b>R\$ 3.965,33</b>
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>R\$ 4.634,76</b>	<b>R\$ 386,23</b>	<b>R\$ 12,75</b>	<b>R\$ 926,95</b>	<b>R\$ 37.926,24</b>	<b>R\$ 52.572,33</b>

Fonte: autores do grupo, 2016

\* Benefícios: vale alimentação no valor de R\$ 500,00  
vale refeição no valor de R\$ 400,00  
vale transporte no valor de R\$ 207,50  
plano de saúde R\$ 156,58

Tabela 44 - DRE dos meses de 2017

DRE - MÊS A MÊS	2017					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 3.101,80	R\$ 7.287,30	R\$ 17.866,90	R\$ 24.448,55	R\$ 33.850,10	R\$ 47.013,40
IMPOSTOS (-)	-R\$ 355,91	-R\$ 745,68	-R\$ 1.752,14	-R\$ 2.156,24	-R\$ 2.695,29	-R\$ 3.503,48
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 2.745,89</b>	<b>R\$ 6.541,62</b>	<b>R\$ 16.114,76</b>	<b>R\$ 22.292,31</b>	<b>R\$ 31.154,81</b>	<b>R\$ 43.509,92</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 565,20	-R\$ 745,20	-R\$ 975,60	-R\$ 1.281,60	-R\$ 1.688,40	-R\$ 2.228,40
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 446,40	-R\$ 1.250,40	-R\$ 3.391,20	-R\$ 4.640,40	-R\$ 6.424,80	-R\$ 8.923,20
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 1.734,29</b>	<b>R\$ 4.546,02</b>	<b>R\$ 11.747,96</b>	<b>R\$ 16.370,31</b>	<b>R\$ 23.041,61</b>	<b>R\$ 32.358,32</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 74.445,62					
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>-R\$ 72.711,34</b>	<b>-R\$ 69.899,60</b>	<b>-R\$ 62.697,67</b>	<b>-R\$ 58.075,31</b>	<b>-R\$ 51.404,02</b>	<b>-R\$ 42.087,30</b>
DRE - MÊS A MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 58.298,65	R\$ 72.403,80	R\$ 90.265,05	R\$ 112.835,55	R\$ 141.040,20	R\$ 175.826,50
IMPOSTOS (-)	-R\$ 4.446,63	-R\$ 5.659,71	-R\$ 7.276,08	-R\$ 9.326,01	-R\$ 11.523,62	-R\$ 14.348,94
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 53.852,02</b>	<b>R\$ 66.744,09</b>	<b>R\$ 82.988,97</b>	<b>R\$ 103.509,54</b>	<b>R\$ 129.516,58</b>	<b>R\$ 161.477,56</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 2.862,00	-R\$ 3.679,20	-R\$ 4.737,60	-R\$ 6.105,60	-R\$ 7.869,60	-R\$ 10.141,20
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 11.065,20	-R\$ 13.742,40	-R\$ 17.132,40	-R\$ 21.416,40	-R\$ 26.769,60	-R\$ 33.372,00
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 39.924,82</b>	<b>R\$ 49.322,49</b>	<b>R\$ 61.118,97</b>	<b>R\$ 75.987,54</b>	<b>R\$ 94.877,38</b>	<b>R\$ 117.964,36</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 74.445,62					
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>-R\$ 34.520,80</b>	<b>-R\$ 25.123,14</b>	<b>-R\$ 13.326,65</b>	<b>R\$ 1.541,92</b>	<b>R\$ 20.431,76</b>	<b>R\$ 43.518,74</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 45 - DRE dos meses de 2018

DRE - MÊS A MÊS	2018					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 188.053,60	R\$ 201.216,90	R\$ 214.380,20	R\$ 228.479,70	R\$ 239.764,95	R\$ 251.050,20
IMPOSTOS (-)	-R\$ 16.127,87	-R\$ 18.221,28	-R\$ 20.627,92	-R\$ 23.349,05	-R\$ 26.488,23	-R\$ 30.150,91
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 171.925,73</b>	<b>R\$ 182.995,62</b>	<b>R\$ 193.752,28</b>	<b>R\$ 205.130,65</b>	<b>R\$ 213.276,72</b>	<b>R\$ 220.899,29</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 11.498,40	-R\$ 13.050,00	-R\$ 14.810,40	-R\$ 16.822,80	-R\$ 19.080,00	-R\$ 21.657,60
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 35.692,80	-R\$ 38.191,20	-R\$ 40.689,60	-R\$ 43.365,60	-R\$ 45.507,60	-R\$ 47.649,60
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 124.734,53</b>	<b>R\$ 131.754,42</b>	<b>R\$ 138.252,28</b>	<b>R\$ 144.942,25</b>	<b>R\$ 148.689,12</b>	<b>R\$ 151.592,09</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 85.629,00					
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>R\$ 39.105,53</b>	<b>R\$ 46.125,41</b>	<b>R\$ 52.623,27</b>	<b>R\$ 59.313,25</b>	<b>R\$ 63.060,12</b>	<b>R\$ 65.963,08</b>
DRE - MÊS A MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 263.271,65	R\$ 276.434,95	R\$ 281.138,55	R\$ 285.836,50	R\$ 291.481,95	R\$ 297.121,75
IMPOSTOS (-)	-R\$ 34.337,11	-R\$ 39.151,02	-R\$ 44.697,47	-R\$ 51.080,65	-R\$ 58.406,66	-R\$ 66.778,43
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 228.934,54</b>	<b>R\$ 237.283,93</b>	<b>R\$ 236.441,08</b>	<b>R\$ 234.755,85</b>	<b>R\$ 233.075,29</b>	<b>R\$ 230.343,32</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 24.613,20	-R\$ 28.000,80	-R\$ 31.777,20	-R\$ 36.111,60	-R\$ 41.097,60	-R\$ 46.821,60
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 49.969,20	-R\$ 52.467,60	-R\$ 53.360,40	-R\$ 54.252,00	-R\$ 55.323,60	-R\$ 56.394,00
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 154.352,14</b>	<b>R\$ 156.815,53</b>	<b>R\$ 151.303,48</b>	<b>R\$ 144.392,25</b>	<b>R\$ 136.654,09</b>	<b>R\$ 127.127,72</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 85.629,00					
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>R\$ 68.723,13</b>	<b>R\$ 71.186,53</b>	<b>R\$ 65.674,48</b>	<b>R\$ 58.763,25</b>	<b>R\$ 51.025,09</b>	<b>R\$ 41.498,72</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

Tabela 46 - DRE dos meses de 2019

DRE - MÊS A MÊS	2019					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 311.226,90	R\$ 326.268,25	R\$ 342.251,45	R\$ 359.176,50	R\$ 377.043,40	R\$ 395.846,50
IMPOSTOS (-)	-R\$ 73.161,61	-R\$ 80.277,96	-R\$ 88.022,02	-R\$ 96.603,44	-R\$ 106.021,60	-R\$ 116.381,96
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 238.065,29</b>	<b>R\$ 245.990,29</b>	<b>R\$ 254.229,43</b>	<b>R\$ 262.573,06</b>	<b>R\$ 271.021,80</b>	<b>R\$ 279.464,54</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 51.321,60	-R\$ 51.871,20	-R\$ 52.474,80	-R\$ 53.138,00	-R\$ 53.866,80	-R\$ 54.667,20
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 59.071,20	-R\$ 61.926,00	-R\$ 64.959,60	-R\$ 68.172,00	-R\$ 71.563,20	-R\$ 75.132,00
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 127.672,49</b>	<b>R\$ 132.193,09</b>	<b>R\$ 136.795,03</b>	<b>R\$ 141.263,06</b>	<b>R\$ 145.591,80</b>	<b>R\$ 149.665,34</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 97.328,80					
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>R\$ 30.343,69</b>	<b>R\$ 34.864,29</b>	<b>R\$ 39.466,23</b>	<b>R\$ 43.934,26</b>	<b>R\$ 48.263,00</b>	<b>R\$ 52.336,54</b>
DRE - MÊS A MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 415.591,45	R\$ 436.278,25	R\$ 457.901,25	R\$ 480.466,10	R\$ 503.972,80	R\$ 519.019,80
IMPOSTOS (-)	-R\$ 127.788,71	-R\$ 140.346,67	-R\$ 154.160,69	-R\$ 169.334,95	-R\$ 185.973,66	-R\$ 204.287,73
<b>RECEITA LÍQUIDA (=)</b>	<b>R\$ 287.802,74</b>	<b>R\$ 295.931,58</b>	<b>R\$ 303.740,56</b>	<b>R\$ 311.131,15</b>	<b>R\$ 317.999,14</b>	<b>R\$ 314.732,07</b>
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 55.546,40	-R\$ 56.512,40	-R\$ 57.573,60	-R\$ 58.739,20	-R\$ 60.019,60	-R\$ 61.414,40
DESPESAS VARIÁVEIS (-)	-R\$ 78.879,60	-R\$ 82.806,00	-R\$ 86.910,00	-R\$ 91.192,80	-R\$ 95.654,40	-R\$ 98.510,40
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (=)</b>	<b>R\$ 153.376,74</b>	<b>R\$ 156.613,18</b>	<b>R\$ 159.256,96</b>	<b>R\$ 161.199,15</b>	<b>R\$ 162.325,14</b>	<b>R\$ 154.807,27</b>
CUSTOS FIXOS (-)	-R\$ 97.328,80					
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>R\$ 56.047,94</b>	<b>R\$ 59.284,38</b>	<b>R\$ 61.928,16</b>	<b>R\$ 63.870,35</b>	<b>R\$ 64.996,34</b>	<b>R\$ 57.478,47</b>

Fonte: autores do grupo, 2016.

## ANEXOS

Tabela 47- Quantidade de cidadãos nas cidades da baixada Santista

Cidade	Estimativa populacional 2013	Estimativa populacional 2014	Quantidade de novos habitantes	Varição populacional (%)
Santos	433.153	433.565	412	0,10%
São Vicente	350.465	353.040	2.575	0,73%
Guarujá	306.683	308.989	2.306	0,75%
Praia Grande	287.967	293.695	5.728	1,99%
Cubatão	125.178	126.105	927	0,74%
Itanhaém	93.696	94.977	1.281	1,36%
Peruibe	63.815	64.531	716	1,12%
Bertioga	53.679	55.138	1.459	2,70%
Mongaguá	50.641	51.580	939	1,85%
Baixada Santista	1.765.277	1.781.620	16.343	0,92%

Fonte: Diagnóstico consolidado de Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento e Expansão Urbana do Município de Santos, 2013

Tabela 48 - Produto Interno Bruto município de Santos no ano de 2013

Produto Interno Bruto dos Municípios - 2013	
Valor adicionado bruto da agropecuária	2.151 mil reais
Valor adicionado bruto da indústria	1.643.598 mil reais
Valor adicionado bruto dos serviços (*)	12.794.809 mil reais

Fonte: IBGE, 2013.

Tabela 49 - Anexo VI do Simples Nacional - Serviços Especiais

## ANEXO 6 - Tabela Simples Nacional - Serviços

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota Total	IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins e CPP	ISS
De R\$ 0,00 a R\$ 180.000,00	16,93%	14,93%	2,00%
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	17,72%	14,93%	2,79%
De R\$ 360.000,01 a R\$ 540.000,00	18,43%	14,93%	3,50%
De R\$ 540.000,01 a R\$ 720.000,00	18,77%	14,93%	3,84%
De R\$ 720.000,01 a R\$ 900.000,00	19,04%	15,17%	3,87%
De R\$ 900.000,01 a R\$ 1.080.000,00	19,94%	15,71%	4,23%
De R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.260.000,00	20,34%	16,08%	4,26%
De R\$ 1.260.000,01 a R\$ 1.440.000,00	20,66%	16,35%	4,31%
De R\$ 1.440.000,01 a R\$ 1.620.000,00	21,17%	16,56%	4,61%
De R\$ 1.620.000,01 a R\$ 1.800.000,00	21,38%	16,73%	4,65%
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 1.980.000,00	21,86%	16,86%	5,00%
De R\$ 1.980.000,01 a R\$ 2.160.000,00	21,97%	16,97%	5,00%
De R\$ 2.160.000,01 a R\$ 2.340.000,00	22,06%	17,06%	5,00%
De R\$ 2.340.000,01 a R\$ 2.520.000,00	22,14%	17,14%	5,00%
De R\$ 2.520.000,01 a R\$ 2.700.000,00	22,21%	17,21%	5,00%
De R\$ 2.700.000,01 a R\$ 2.880.000,00	22,21%	17,21%	5,00%
De R\$ 2.880.000,01 a R\$ 3.060.000,00	22,32%	17,32%	5,00%
De R\$ 3.060.000,01 a R\$ 3.240.000,00	22,37%	17,37%	5,00%
De R\$ 3.240.000,01 a R\$ 3.420.000,00	22,41%	17,41%	5,00%
De R\$ 3.420.000,01 a R\$ 3.600.000,00	22,45%	17,45%	5,00%

Figura 9 - Captura de tela do site Trip Advisor - cidade de Santos

https://www.tripadvisor.com.br/Restaurants-g303625-Santos\_State\_of\_Sao\_Paulo.html

América do Sul › Brasil › Estado de São Paulo (SP) › Santos › Santos Restaurantes

## Melhores Restaurantes em Santos, SP

Popular

Jantares inesquecíveis | Café da manhã para viagem | Refeições leves | Cafeterias e cafés

Ordenar por: Pontuação | Nome | Menor preço | Maior preço

Ver mapa

Tipo de estabelecimento

- Restaurantes
- Sobremesa
- Café e chá
- Bares e pubs

Cozinhas e pratos

- Pizza
- Café
- Pub

Mais

Dietas restritivas

- Adequado para vegetarianos
- Opções veganas
- Opções sem glúten

Felipe Da Silva Branco, Carolina Zampieri e mais 5 amigos já estiveram em Santos. [Veja aonde eles já foram...](#)

 Tiago Guizelini Jardim avaliou ELO Gastronomia ★★★★★ "Melhor da Baixada"

 Diego Santos deu uma nota para ELO Gastronomia ★★★★★


**ELO Gastronomia**  
 Nº 1 de 1.692 restaurantes de Restaurantes em Santos  
★★★★★ 276 avaliações  
 "Welcome" 05/10/2016  
 "Incrível" 04/10/2016  
 Preço: R\$45 - R\$110 | Mapa | Fotos do visitante (241)  
 Cozinhas [Brasileira](#) [Europeia](#) [Contemporânea](#) [Wine Bar](#)

 Felipe Da Silva Branco avaliou Temakeria Santista ★★★★★ "Melhor Temaki de Santos"


**Temakeria Santista**  
 Nº 2 de 1.692 restaurantes de Restaurantes em Santos  
★★★★★ 305 avaliações  
 "Muito bom" 06/10/2016  
 "Temakeria casual" 05/10/2016

100 de seus amigos usam o TripAdvisor [Junte-se a eles](#)

## REFERENCIAS

ALVES, Fábio. **O que é e como Calcular o Payback?** Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/como-calcular-o-payback>>. Acesso em: 17 out. 2016.

ANDRADE, Raphael. **Quanto custa fazer um aplicativo para celular?** Disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/quanto-custa-fazer-um-aplicativo-para-celular-27112015>>. Acesso em: 19 set. 2016.

ANÔNIMO. **A Revolução dos Aplicativos. 2015.** Disponível em: <<http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-seu-negocio/a-revolucao-dos-aplicativos>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

ANÔNIMO. **ANEXO 6 - Tabela Simples Nacional - Serviços.** Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-6-simples-nacional>>. Acesso em: 14 out. 2016.

ANÔNIMO. **Deliveroo França Delivery de bicicleta é novo nicho de trabalho na França.** Disponível em: <<http://sigamobilidade.com.br/delivery-de-bicicleta-e-novo-nicho-de-trabalho-na-franca/>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

ANÔNIMO. **Ifood.** 2016. Disponível em: <<https://www.ifood.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2016.

ANÔNIMO. **Locus Business Center Santos.** Disponível em: <<http://locussantos.com.br/>>. Acesso em: 14 out. 2016.

ANÔNIMO. **O que as empresas de aplicativos de entregador trouxeram para o setor de motofrete e entregas rápidas.** Disponível em: <<http://www.sistemamotofrete.com.br/artigoaplicativo.aspx>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ANÔNIMO. **O que é ponto de equilíbrio e como calcular?** Disponível em: <<http://www.queroabrirempresa.com.br/2011/07/o-que-e-ponto-de-equilibrio-e-como-calcular/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

ANÔNIMO. **Pesquisa Salarial no Brasil.** Disponível em: <<http://www.salario.br/>>. Acesso em: 14 out. 2016.

ANÔNIMO. **Sharing Economy – O que é economia colaborativa e como ela está moldando os negócios.** Disponível em: <<http://crowdtask.me/e-commerce/sharing-economy-o-que-e-economia-colaborativa-e-como-ela-esta-moldando-os-negocios/>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

ANÔNIMO. **UberEats: novo serviço entregará comida na casa de clientes.** Disponível em: <<http://www.tudocelular.com/android/noticias/n66304/UberEats-novo-servico-entregara-comida-na-casa-de-clientes.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor.** Sao Paulo: Atlas, 2003.

ASSEINFO, Consultor. **Capital de giro: entenda o que é e qual sua importância.** Disponível em: <<http://www.asseinfo.com.br/blog/capital-de-giro-entenda-o-que-eh-e-importancia/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 14724:2011:** Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Santo André: Cess - Centro de Ensino Superior Strong, 2016.

BAIXADA, Sindimoto. **Sindimoto Baixada.** Disponível em: <<http://www.sindimotobaixada.com.br/p/index.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BARICHELO, Eugenia Maria Mariano da Rocha; OLIVEIRA, Cristiane Cleveston de. **O marketing viral como estratégia publicitária nas novas ambiências midiáticas.** 2011. Disponível em: <<http://revistas.unibh.br/index.php/ecom/article/viewFile/675/368>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

BECKER, Melissa. **Experimentando o aplicativo Deliveroo.** Disponível em: <<http://www.brummiebr.com/comer-e-beber/deliveroo/>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento : São Paulo: Saraiva, 2006.

BOOKS, Equipe Quick. **Investimento fixo e capital de giro: veja as diferenças.** Disponível em: <<http://www.quickbooks.com.br/r/conceitos-financas/investimento-fixo-capital-de-giro-diferencas/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** Sao Paulo: Atlas, 1995.

CANNON, Sarah; SUMMERS, Lawrence H.. **How Uber and the Sharing Economy Can Win Over Regulators.** Disponível em: <<https://hbr.org/2014/10/how-uber-and-the-sharing-economy-can-win-over-regulators>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

CAPELAS, Bruno. **Brasil chega a 168 milhões de smartphones em uso.** Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/gadget,brasil-chega-a-168-milhoes-de-smartphones-em-uso,10000047873>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

CASTRO, Gisela G.s.. Entretenimento, Sociabilidade e Consumo nas Redes Sociais: cativando o consumidor-fã. **Fronteiras e: estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 14, n. 2, p.133-140, 05 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2012.142.07/998>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

CLICO. **Como fazer uma projeção de vendas em novas empresas?** Disponível em: <<http://www.guiaempreendedor.com/como-fazer-uma-projecao-de-vendas-em-novas-empresas/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

CLICO. **O que é VPL e por que ele é importante para seu negócio?** Disponível em: <<http://www.guiaempreendedor.com/o-que-e-vpl-e-por-que-ele-e-importante-para-seu-negocio/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

COERBEL, Alan. **Qual a equipe necessária e quanto custa criar um app?** Disponível em: <<http://www.esauce.com.br/qual-equipe-necessaria-e-quanto-custa-criar-um-app/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

CONHEÇA o aplicativo que chama o entregador mais próximo. S.i: AutomaisOficial, 2014. Son., color. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N7rl8luc5fw>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CORDEIRO, Fillipe. **Quanto custa um aplicativo?** Disponível em: <<http://www.androidpro.com.br/quanto-custa-um-aplicativo/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

DELIVEROO competes food delivery business. S.i: Yahoo, 2015. Son., color. Disponível em: <<https://esportes.yahoo.com/video/deliveroo-competes-food-delivery-business-023240133.html>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

DELIVEROO. **Deliveroo**. Disponível em: <<https://deliveroo.co.uk>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

DELIVERY, Box. **Box Delivery**. Disponível em: <[www.boxdelivery.com.br/](http://www.boxdelivery.com.br/)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

ENTREGADORES faturam mais com aplicativos de celular. S.i.: Gazeta, 2015. P&B. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=05fGfDEVgcY>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

ESTATÍSTICA, Instituto Brasileiro de Geografia e. **Produto Interno Bruto dos municípios 2013**. 2013. Disponível em: <[http://www1.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/grafico\\_cidades.php?lang=&codmun=354850&idtema=152&search=sao-paulo|santos|produto-interno-bruto-dos-municipios-2013](http://www1.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/grafico_cidades.php?lang=&codmun=354850&idtema=152&search=sao-paulo|santos|produto-interno-bruto-dos-municipios-2013)>. Acesso em: 15 ago. 2016.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Mariana. **Afinal, por que tantos negócios copiam o modelo do Uber?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/afinal-por-que-tantos-negocios-copiam-o-modelo-do-uber/>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

GALINARI, Rangel; CERVIERI JUNIOR, Osmar; TEIXEIRA JUNIOR, Job Rodrigues. **Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil**. 2015. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4285/1/BS\\_41\\_Comercio\\_eletronico\\_tecnologias\\_moveis\\_e\\_midias\\_sociais\\_.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4285/1/BS_41_Comercio_eletronico_tecnologias_moveis_e_midias_sociais_.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2016.

GANDRA, Alana; PONTES, Felipe. **Com crise, mais brasileiros passaram a trabalhar por conta própria**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-01/crise-eleva-trabalho-por-conta-propria-no-brasil-indica-economista-do-ipea>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

GONTIJO, Juliana. **Empresas faturam R\$ 9 bilhões com serviço delivery em 2015**. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/capa/economia/empresas-faturam-r-9-bilhoes-com-servico-delivery-em-2015-1.1268936>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos municípios 2013**. 2013. Disponível em: <[http://cidades.ibge.gov.br/xtras/grafico\\_cidades.php?lang=&codmun=354850&idtem](http://cidades.ibge.gov.br/xtras/grafico_cidades.php?lang=&codmun=354850&idtem)>

a=152&search=sao-paulo|santos|produto-interno-bruto-dos-municipios-2013>.  
Acesso em: 20 ago. 2016.

KANEOYA, Bruno. **Saiba quanto realmente custa para desenvolver um aplicativo.**  
Disponível em: <<http://blog.kaneoia.com.br/index.php/2014/03/11/saiba-quanto-realmente-custa-para-desenvolver-um-aplicativo/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing** - ed 12. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELVIN, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Ed. 12ª Pearson Prentia Hall, 2006.

LIMA, Marcos Vinicius Alberton de. **EFETIVIDADE DO MARKETING DIGITAL DIRETO.** 2013. 42 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Negócios, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3293/1/CT\\_GN\\_VII\\_2012\\_1\\_08.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3293/1/CT_GN_VII_2012_1_08.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2016.

MARTINS, Rodrigo. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos: um estudo de casos.** 2005 : Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MENOS brasileiros estão comendo fora, mas delivery via aplicativo cresce. S.i: Rede Globo, 2015. Son., color. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/07/menos-brasileiros-estao-comendo-fora-mas-delivery-aplicativo-cresce.html>>. Acesso em: 15 out. 2016.

MONTGOMERY, Kathryn C.. **Interactive Food and Beverage Marketing: Targeting Adolescents in the Digital Age.** Disponível em: <[http://www.jahonline.org/article/S1054-139X\(09\)00149-9/fulltext](http://www.jahonline.org/article/S1054-139X(09)00149-9/fulltext)>. Acesso em: 05 nov. 2016.

MOREIRA, Renata Oliveira Lucindo. **Home » Compras Compras Artigos (35) Vídeos (0) Podcast (0) Livros (8) Arquivos (7) A importância da seleção de fornecedores no processo de compras.** Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/277](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/277)>. Acesso em: 13 out. 2016.

NAUGHTON, Julia. **Deliveroo: The Food Delivery Service Changing The Way Australians Do Takeaway.** Disponível em: <<http://www.huffingtonpost.com.au/2015/11/24/deliveroo-the-food-delivery-service-changing-the-way-australian/>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

ORTEGA, João. **3 apps para contratar entregadores com facilidade.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blogs/aplicativos/iphone/3-apps-para-contratar-entregadores-com-facilidade/>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

PAULA, Gilles B. de. **Lucratividade e Rentabilidade – Você sabe a diferença e porque isto é importante?** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/rentabilidade-x-lucratividade-voce-sabe-a-diferenca>>. Acesso em: 17 out. 2016.

PAULA, Gilles B. de. **Análise de DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício): tudo que você precisa saber sobre a Demonstração de Resultados do Exercício em um só lugar!** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/dre-demonstrativo-de-resultados-do-exercicio>>. Acesso em: 17 out. 2016.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócios.** Brasília: Sebrae, 2013.

ROTHMAN, Paula. **A guerra online da comida.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/a-guerra-online-da-comida/>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

SALOMÃO, Karin. **IFood recebe novo investimento de R\$ 125 milhões da Movic.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/ifood-recebe-novo-investimento-de-r-125-milhoes-da-movile/>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

SANTOS, G1. **Baixada Santista ganha mais de 16 mil habitantes em um ano, segundo IBGE.** 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2014/08/baixada-santista-ganha-mais-de-16-mil-habitantes-em-um-ano-segundo-ibge.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SANTOS, Prefeitura de. **Sala do Empreendedor.** 2016. Disponível em: <<http://www.santos.sp.gov.br/aprefeitura/secretaria/financas/sala-do-empreendedor>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

SANTOS, F.A.; VEIGA, W.E. **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014. 212p.

SCOTT, Mark. **Deliveroo, an On-Demand Food Delivery Service, Raises \$275 Million**. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2016/08/06/business/dealbook/deliveroo-uber-food.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2016/08/06/business/dealbook/deliveroo-uber-food.html?_r=1)>. Acesso em: 23 ago. 2016.

SEBRAE. **Cálculo da lucratividade do seu negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 out. 2016.

SEBRAE. **Supersimples - Tabela VI**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Servicos\\_Tabela\\_VI\\_Supersimples.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Servicos_Tabela_VI_Supersimples.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2016.

SELEME, R. **Gestão de operações de serviços: planejando o sucesso no atendimento ao cliente**". Robson Seleme. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SOLON, Olivia. **Comida para viagem: serviços de entrega ganham upgrade tecnológico**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2015/08/05/comida-para-viagem-servicos-de-entrega-ganham-upgrade-tecnologico.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

TERZIAN, Françoise. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil**. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

**Uber lança em Londres aplicativo de entrega de refeição em casa**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/06/uber-lanca-em-londres-aplicativo-de-entrega-de-refeicao-em-casa.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

URBANO, Secretaria Municipal de Desenvolvimento. **Diagnóstico consolidado de Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento e Expansão Urbana do Município de Santos**. 2013. Disponível em:

<[http://www.santos.sp.gov.br/sites/default/files/conteudo/Diagnóstico Consolidado Revisão Plano Diretor Santos.pdf](http://www.santos.sp.gov.br/sites/default/files/conteudo/Diagnóstico%20Consolidado%20Revisão%20Plano%20Diretor%20Santos.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

YEVDOKYMENKO, Natalya; **Antecedentes e Consequências de Orientação para o Mercado**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós graduação da Universidade Autónoma de Lisboa, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/288/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20em%20WORD%20Natalya%20Yevdokymenko\\_VFinal.pdf](http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/288/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20em%20WORD%20Natalya%20Yevdokymenko_VFinal.pdf). Acesso em: 20 out. 2016.