

**STRONG ESAGS - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO.**

Juliana Soler
Rodrigo Longo
Tainá Accorsi

**TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO II
PLANO DE NEGÓCIOS RUSH**

**Santos
2019**

Juliana Soler
Rodrigo Longo
Tainá Accorsi

TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO II
PLANO DE NEGÓCIOS RUSH

Plano de negócios como requisito para aprovação na disciplina Tópicos II, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS, desenvolvido no segundo semestre de 2019.

Orientadora: Prof.º Lara Mattos.

Santos
2019

COMPONENTES DO GRUPO



Juliana Soler Alves Coelho



Rodrigo Azevedo Longo



Tainá Accorsi de Freitas

Juliana Soler
Rodrigo Longo
Tainá Accorsi

TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO II
PLANO DE NEGÓCIOS RUSH

Plano de negócios como requisito para aprovação na disciplina Tópicos II, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS, desenvolvido no segundo semestre de 2019.

Orientadora: Prof.º Lara Mattos.

BANCA EXAMINADORA

Santos
2019

Este trabalho é dedicado à Deus,
nossos familiares, amigos e ao corpo docente
que nos apoiaram durante o período de
graduação.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de pessoas que foram essenciais para durante o processo.

Agradecemos à Deus e a Escola Superior de Administração e Gestão Strong pela oportunidade de uma formação acadêmica de excelência.

Os professores do curso de Administração que através de seus ensinamentos nos permitiu a realização deste trabalho.

O apoio de nossos familiares nos momentos difíceis, que nos fez buscar motivação e incentivo de alcançar os nossos objetivos.

“A inovação é o que distingue um líder de um seguidor”.

Steve Jobs

RESUMO

O presente trabalho representa o plano de negócios da empresa Rush! O projeto idealiza um aplicativo de gerenciamento de filas que fornece uma plataforma completa para restaurantes, propondo que a experiência do cliente seja mais proveitosa. Para os restaurantes parceiros, o aplicativo oferece os serviços de gerenciamento de reserva de mesas, sem que o cliente precise estar no local, além do cardápio digital e realização de pagamento. Permitindo que os clientes tenham acesso a uma experiência completa em plataforma única, na palma das mãos. O hábito da alimentação fora do ar está em crescimento e as pessoas estão cada vez mais sem tempo. Os serviços prestados por aplicativos facilitam a gestão do tempo dos indivíduos e dominam todos os mercados. Os resultados dos indicadores financeiros, demonstraram um payback de doze meses e de acordo com as pesquisas de campo realizadas, observou-se a viabilidade da implantação do aplicativo nos restaurantes da cidade de Santos.

Palavras-chave: Aplicativo. Fila. Serviços. Plano de negócios.

ABSTRACT

This present work represents the business plan of the company Rush! The plan represents the project of an application that provides a complete platform for restaurants and provides customers a pleasant experience. For the restaurants, the app offers table reservation management services without the customer having to be there, as well as digital menu and online payment. This allows customers to access a complete single platform experience in the palm of their hands. The habit of Food Services is growing and people are increasingly out of time, always in a rush. The application services facilitate individuals' time management and dominate all markets. The results of the financial indicators, show a twelve month payback and according to the field research conducted, the feasibility of implementing the application in the restaurants of the city of Santos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Canvas.....	16
Figura 2 – Missão, visão e valores.....	22
Figura 3 – Modelo das Forças Competitivas de Porter.....	32
Figura 4 – Pesquisa de Campo – Gênero.....	35
Figura 5 – Pesquisa de Campo – Faixa Etária.....	36
Figura 6 – Pesquisa de Campo – Ocupação Atual.....	36
Figura 7 – Pesquisa de Campo – Uso de Aplicativos.....	37
Figura 8 – Pesquisa de Campo – Frequência de Consumo.....	37
Figura 9 – Pesquisa de Campo – Motivação de Escolha.....	38
Figura 10 – Pesquisa de Campo – Tempo Gasto em Filas.....	38
Figura 11 – Pesquisa de Campo – Desistência.....	39
Figura 12 – Pesquisa de Campo – Pagamento por Reserva.....	39
Figura 13 – Pesquisa de Campo – Aplicativos com o Mesmo Serviço.....	40
Figura 14 – Pesquisa de Campo – Aplicativo com a Mesma Proposta.....	40
Figura 15 – Cadeia de valor de Porter.....	42
Figura 16 – Balanced Scorecard – RUSH!	44
Figura 17 – Fluxograma Operacional dos Clientes.....	48
Figura 18 – Fluxograma Operacional dos Restaurantes.....	50
Figura 19 – Arranjo Físico.....	52
Figura 20 – Layout do Aplicativo.....	52
Figura 21 – Matriz BCG.....	62
Figura 22 – Imagem do aplicativo Rush!.....	65
Figura 23 – Clientes finais.....	65
Figura 24 – Restaurante parceiro.....	66
Figura 25 – Organograma empresarial.....	71
Figura 26 – Pesquisa Salarial Nacional para Atendentes de SAC.....	74
Figura 27 – Análise SWOT – Rush!.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Restaurantes da cidade de Santos listados no TripAdvisor.....	54
Tabela 2 – Projeção de Demanda em 2020.....	54
Tabela 3 – Principais Fornecedores.....	55
Tabela 4 – Estimativa de Gastos Operacionais.....	57
Tabela 5 – Investimento Pré-Operacional.....	58
Tabela 6 – Os 4 Ps da empresa Rush!.....	60
Tabela 7 – Estimativa de Gastos com Capital Humano.....	76
Tabela 8 – Investimentos Fixos: Máquinas e equipamentos.....	79
Tabela 9 – Investimentos Fixos: Móveis e utensílios.....	80
Tabela 10 – Investimentos Fixos: Total.....	80
Tabela 11 – Capital de giro.....	80
Tabela 12 – Investimentos pré-operacionais.....	81
Tabela 13 – Investimento total: Descrição dos investimentos.....	81
Tabela 14 – Faturamento mensal: Janeiro a Junho 2020.....	82
Tabela 15 – Faturamento mensal: Julho a Setembro 2020.....	83
Tabela 16 – Faturamento mensal: Outubro a Dezembro 2020.....	83
Tabela 17 – Faturamento anual: 2021.....	84
Tabela 18 – Faturamento anual: 2022.....	84
Tabela 19 – Faturamento anual: 2023.....	84
Tabela 20 – Faturamento anual: 2024.....	85
Tabela 21 – Custos Fixos.....	86
Tabela 22 – Demonstração do resultado do exercício: Janeiro a Junho	86
Tabela 23 – Demonstração do resultado do exercício: Julho a Dezembro 2020.....	86
Tabela 24 – Demonstração do resultado do exercício: 2021 a 2024.....	87
Tabela 25 – Payback Simples.....	87
Tabela 26 – Payback Descontado.....	88
Tabela 27 – Cálculo da HP12C do VPL e da TIR.....	89
Tabela 28 – Cenários: Pessimista, Provável e Otimista.....	90

Sumário

CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.	16
1.1.1 Modelo CANVAS	16
1.1.2 Proposta de valor.....	16
1.1.3 Segmentos de mercado.....	17
1.1.4 Canais de distribuição	18
1.1.5 Relacionamento com consumidores.....	18
1.1.6 Fontes de receita	18
1.1.7 Recursos principais	19
1.1.8 Atividades principais	19
1.1.9 Parcerias principais	19
1.1.10 Estrutura de custos.....	19
1.2 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.....	19
CAPÍTULO 2: SUMÁRIO EXECUTIVO (SEBRAE, 2013).....	21
2.1 Dados gerais do empreendimento	21
2.1.1 Dados dos empreendedores.....	21
2.1.2 Missão e visão da empresa e os valores organizacionais.	22
2.1.3 Forma jurídica.....	23
2.1.4 Enquadramento tributário	23
2.1.5 Capital social	23
2.1.6 Fonte de recursos.....	24
CAPÍTULO 3: VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....	25
3.1 Estudo do mercado-alvo	25
3.1.1 Mercado atual.....	25
3.1.2 Histórico do mercado.....	25
3.1.3 Projeções futuras.....	26
3.1.4 Tendências de mercado	27

3.2 Estudo dos clientes	28
3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes.	28
3.2.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes	29
3.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa	30
3.3 Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter	32
3.3.1 Estudo dos concorrentes	33
3.3.2 Poder de barganha dos fornecedores	33
3.3.3 Poder de barganha dos consumidores	34
3.3.4 Ameaça de novos entrantes	34
3.3.5 Ameaça de produtos substitutos.....	35
3.4 Pesquisa de campo.....	35
3.5 Delimitação da estratégia organizacional.....	40
3.5.1 Vantagem competitiva	41
3.5.2 BSC	43
3.5.3 KPIs	44
3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica	45
CAPÍTULO 4: VIABILIDADE OPERACIONAL	46
4.1 Plano operacional.....	46
4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais	48
4.1.2 Layout ou arranjo físico	51
4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para a produção.....	53
4.1.4 Projeção da capacidade produtiva.....	53
4.1.5 Principais fornecedores	55
4.1.6 Plano logístico e de distribuição	55
4.1.7 Política de qualidade	56

4.2 Estimativa de gastos	57
4.3 Viabilidade Operacional	58
CAPÍTULO 5: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	59
5.1 Plano de Marketing	59
5.1.1 Produtos e Serviços.....	60
5.1.2 Matriz BCG	61
5.1.3 MVP	62
5.1.4 Preço	63
5.1.5 Promoção	63
5.1.6 Gestão da Marca	63
5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa ...	64
5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes.....	65
5.1.9 Posicionamento da marca	65
5.2 Previsão e mensuração da demanda	66
5.2.1 Market Share	66
5.3 Estimativa de gastos	67
5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica	67
CAPÍTULO 6: VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO.....	69
6.1 Projeção de colaboradores	69
6.1.1 Atividades	69
6.1.2 Organograma.....	70
6.1.3 Headcount	70
6.1.4 Competências.....	71
6.2 Plano de gestão de pessoas	72
6.2.1 Recrutamento e seleção.....	72
6.2.2 Remuneração	73

6.2.3 Treinamento e desenvolvimento.....	73
6.2.4 Rotatividade e absenteísmo	74
6.2.5 Segurança do trabalho	75
6.3 Estimativa de gastos	76
Capítulo 7: VIABILIDADE FINANCEIRA.....	77
7.1 Plano financeiro.....	77
7.1.1 Pressupostos da análise financeira	77
7.1.2 Cálculo do investimento total	79
7.1.3 Estimativa de faturamento mensal para os próximos cinco anos ...	82
7.1.4 Estimativa dos custos fixo e variáveis para os próximos cinco anos	85
7.1.5 Demonstrativo de resultado para os próximos cinco anos	86
7.1.6 Estimativa para o fluxo de caixa futuro para os próximos cinco anos	88
7.1.7 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira.	88
Capítulo 8 - Viabilidade do negócio: conclusão do trabalho	91
8.1 Análise SWOT da empresa.....	91
8.2 Cenários.....	93
8.3 Considerações finais sobre o negócio.....	94
9.Referências.....	96

CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.

1.1.1 Modelo CANVAS

Figura 1: Modelo CANVAS



Fonte: <https://sambatech.com/blog/insights/modelos-de-canvas/>

O modelo Canvas são ferramentas de análise e de criação de novos modelos de negócio. A ideia é ajudar a enxergar as particularidades do negócio de forma a entender como ser capaz de gerar valor.

Vide Apêndice 1, é possível enxergar os pontos fortes da empresa e suas características como proposta de valor, segmento de clientes, fonte de receitas entre outros.

1.1.2 Proposta de valor

A empresa Rush! pretende atuar na gestão de filas de espera em restaurantes e bares por meio de aplicativo que busca aproximar o cliente final ao restaurante. Será oferecido ao consumidor final a possibilidade de efetuar reservas em restaurantes direto de seu aplicativo, sem precisar estar no restaurante no momento da reserva.

O aplicativo se comunicará ativamente com o restaurante, que estará ciente da reserva e terá uma melhor gestão de filas. Ele torna o processo mais ágil e funcional, possibilitando o pagamento da conta por meio do próprio aplicativo. O objetivo é que todas as mesas possuam um QR Code que deverá ser usado como a conta virtual da mesa.

O pagamento, por ser feito pelo aplicativo, proporciona maior comodidade e rapidez ao cliente do restaurante, dispensando a necessidade de esperar a conta e dispositivos de pagamentos serem levadas a mesa. Ademais, ao restaurante, dispensa a necessidade de custear várias máquinas de cartão. O menor tempo de espera e maior agilidade no pagamento permitem ao cliente consumir o serviço mais rapidamente, isso proporciona maior eficiência ao restaurante, além de aumentar o giro das mesas e conseqüentemente, a receita do restaurante.

Além de tudo, o aplicativo funciona como base de dados para o restaurante, informando os horários mais cheios, o tempo médio de permanência e os dias mais movimentados.

1.1.3 Segmentos de mercado

O aplicativo servirá dois tipos de clientes, abrangendo o tipo de negócio B2B e B2C.

A sigla B2B (*Business to Business*) é utilizada para definir transações comerciais entre empresas, onde negócios de todos os tipos (indústrias, distribuidores, revendas) comercializam seus produtos para outras empresas.

Os restaurantes será o cliente primário do aplicativo. A plataforma que funcionará no restaurante atenderá as necessidades do próprio negócio e de seus clientes.

B2C – Business to Consumer ou em português, de Empresa para Consumidor, o B2C é uma operação comercial onde a venda de produtos, serviços ou informações é efetuada diretamente entre a empresa e o consumidor final ou cliente.

O público alvo secundário são clientes que querem maior facilidade e rapidez ao frequentar restaurantes, sem enfrentar filas demasiadas para serem atendidos e efetuar o pagamento da conta.

Como o tempo de entrada e saída de cada cliente que fica registrado no aplicativo, é possível proporcionar ao cliente final e ao restaurante uma base de dados maior e mais precisa, como: tempo médio de espera, receita média por mesa, faturamento total do dia, número de clientes no dia, horários mais vazios e cheios etc.

1.1.4 Canais de distribuição

Os canais de distribuição são os meios pelos quais você entrega o seu produto até o cliente final. Em outras palavras, é como você faz com que seus produtos fiquem disponíveis para o consumidor. A principal finalidade dos canais de distribuição é garantir que os produtos disponibilizados para o consumo sejam entregues de forma rápida e que o consumidor os encontre sem dificuldades no ponto de venda.

A divulgação do aplicativo se dará pelas redes sociais onde está presente a maior parte do público alvo.

Para os restaurantes, os clientes primários do aplicativo, a divulgação do aplicativo para aquisição será por meio da diretoria comercial que esclarecerá todas as dúvidas do estabelecimento fazendo com que o melhor serviço seja oferecido e adquirido.

1.1.5 Relacionamento com consumidores

A proposta principal é fazer com que a experiência no restaurante seja mais proveitosa dentro do restaurante eliminando grande parte do tempo utilizado aguardando por mesas em filas físicas.

Para o cliente final, o aplicativo traz uma plataforma de acesso rápido onde o cliente pode acessar a qualquer momento e de qualquer lugar. Podendo consultar as avaliações do restaurante, tempo médio de espera, se o local está cheio, qual o melhor horário para ir ao restaurante entre outros pontos.

O cliente final pode adquirir o aplicativo por meio das lojas digitais como *Playstore* e *Appstore* gratuitamente. A plataforma oferecida para os restaurantes contará com auxílio no atendimento ao cliente do começo ao fim, desde o momento que o cliente chega até o momento de pagar a conta contando com maior eficiência e satisfação.

1.1.6 Fontes de receita

A receita do negócio será proveniente da mensalidade paga pelos restaurantes, da taxa pela reserva de mesa dos clientes dos restaurantes e do percentual do total dos gastos por mesa que utilizou o aplicativo, esse valor aparecerá implícito na conta ao final da permanência.

1.1.7 Recursos principais

Os principais ativos da empresa são as parcerias do aplicativo, aporte de capital, programação de sistemas, pessoal, instalações e estrutura.

1.1.8 Atividades principais

As atividades principais que garantem o funcionamento da empresa Rush! são manutenção da plataforma, parcerias, divulgação, sistema de gerenciamento de filas e pagamentos integrado e funcionalidades do aplicativo.

1.1.9 Parcerias principais

Os principais parceiros serão os restaurantes onde o aplicativo poderá funcionar e ser oferecido aos clientes finais, operadoras de cartão para o pagamento dos clientes finais nos restaurantes e bares, *Appstore* e *Googleplay* que disponibilizarão o aplicativo para download.

O fornecedor principal é a própria empresa desenvolvedora do aplicativo que cuidará da segurança e manutenção da plataforma.

1.1.10 Estrutura de custos

As principais fontes de gastos que o negócio apresenta são os custos com o desenvolvimento do sistema e aplicativo, manutenções e salários dos funcionários.

1.2 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Conclui-se que o negócio possui alta viabilidade, pois utiliza-se exclusivamente do canal digital para distribuir seu serviço, permitindo uma alta escala de distribuição, máxima alcançabilidade e uma estrutura de custos alinhada com a tendência mundial de aplicativos. Os custos fixos são estáveis e a estrutura de aplicativo permite um grau de alavancagem operacional maior. A alavancagem operacional se deve por conta do aumento das vendas que resulta num aumento, em porcentagem, ainda maior no lucro. Isso se deve porque o custo fixo se mantém estável enquanto a receita aumenta, diluindo o custo fixo.

O serviço que o aplicativo busca fornecer é acessado de forma simples e prática, tornando a parte operacional mais fácil para o consumidor.

O potencial de crescimento é alto pois trata-se de um aplicativo que necessita somente de acesso a internet, smartphone e uma conta para acessar e baixar o aplicativo por meio da AppStore e GooglePlay.

Os custos variáveis são baixos devido ao tipo de operação utilizada, o serviço apenas intermediará o cliente final e o restaurante parceiro, fomentando o consumo e se rentabilizando nessa intermediação.

O negócio conta com uma relação ganha-ganha nos envolvidos do processo, ou seja, todos se beneficiam. Os restaurantes automatizam a gestão de filas e pagamentos, fazendo com que os clientes em potencial comecem a frequentar o restaurante por conta do serviço eficiente prestado. O cliente final pode baixar o aplicativo de forma gratuita e, ao pagar uma taxa, tem acesso a um serviço que proporcionará mais facilidade nas suas idas a bares e restaurantes, tudo isso na palma de sua mão.

CAPÍTULO 2: SUMÁRIO EXECUTIVO (SEBRAE, 2013).

2.1 Dados gerais do empreendimento

O nome escolhido para a empresa é: Rush!

Localização: Rua Alfaia Rodrigues, 586 – Ponta da Praia, Santos - SP

Sua modalidade de negócio resume-se em: Empreendedorismo Digital

O setor de atividades da empresa é: Prestação de Serviços

2.1.1 Dados dos empreendedores

Diretoria de Comercial e Marketing – Juliana Soler: responsável por toda parte de venda do serviço e captação de novos clientes, sendo nossa gestora de relacionamento com parceiros e clientes. Além disso, é responsável pela visão que os *stakeholders* terão da empresa.

Diretoria Financeira e Jurídica – Rodrigo Longo: responsável pelos recursos financeiros, gastos e investimentos da empresa, além de cuidar dos trâmites legais da empresa, adequando seu funcionamento às leis vigentes.

Diretoria de Controladoria e Pós-venda - Taina Accorsi: responsável pela relação com o cliente após a compra e utilização do serviço. Com o feedback do cliente e do usuário do aplicativo o controle de qualidade é maior, buscando sempre a excelência.

2.1.2 Missão e visão da empresa e os valores organizacionais.

Figura 2: Missão, visão e valores.



Fonte: encurtador.com.br/moQ12

Missão, visão e valores são um conjunto de ideias que ajudam a definir as estratégias de uma empresa para que seus objetivos sejam alcançados. É por meio desse tripé que é possível elaborar o planejamento estratégico – ou seja, o passo a passo para alcançar os resultados almejados

A missão do negócio é acabar com o desperdício de tempo nas filas. O mundo moderno é dinâmico e inconstante, cada segundo faz diferença.

Segundo Chiavenato (2005) a visão representa uma imagem da empresa projetada para o futuro. A visão do Rush! é tornar-se o aplicativo referência em facilitar a vida ao sair para comer. Oferecer aquilo que há de mais valioso: tempo

Os valores são otimização de tempo, segurança, eficácia e respeito ao consumidor.

2.1.3 Forma jurídica

Rush Soluções em Gerenciamento de Filas Sociedade Limitada.

A forma jurídica determinada pela empresa foi a sociedade limitada onde cada associado tem sua participação definida com base na sua contribuição. A sociedade limitada protege o patrimônio pessoal de cada socio no caso de falência, fechamento ou desligamento da empresa, uma vez que a participação no capital social é regulamentada por cotas e não por ações como na sociedade anônima.

2.1.4 Enquadramento tributário

A empresa optou pelo simples nacional pois é o regime ideal para empreendimentos menores ou em fase inicial por conta das alíquotas reduzidas e menor burocracia.

Os impostos e contribuições obrigatórias são:

PIS – Programa de integração social

COFINS – Contribuição para a o financiamento da seguridade social

IPI – Imposto sobre produtos industrializados

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviço

CSLL – Contribuição social sobre o lucro liquido

ISS – Imposto sobre serviço de qualquer natureza

IRPJ – Imposto de renda sobre pessoa jurídica.

2.1.5 Capital social

Capital Social é o valor que os sócios ou acionistas estabelecem para sua empresa no momento da abertura. É a quantia bruta que é investida, o montante necessário para iniciar as atividades de uma nova empresa, considerando o tempo em que ela ainda não vai gerar lucro suficiente para se sustentar.

O capital social disponibilizado pelos sócios do Rush! É no montante de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) este valor é dividido igualmente. Sendo assim cada sócio investirá R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

2.1.6 Fonte de recursos

As fontes de recursos para uma organização são divididas em duas: Capital próprio e capital de terceiros.

O capital próprio conta com os recursos provenientes dos sócios, no caso de sociedade anônima. O capital de terceiros representa os investimentos realizados através de recursos de agentes externos como por exemplo empréstimos e financiamentos de curto, médio e longo prazo.

A empresa Rush! conta com apenas fonte de capital próprio. Como capital próprio entra o valor investido pelos sócios R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

CAPÍTULO 3: VIABILIDADE ESTRATÉGICA

3.1 Estudo do mercado-alvo

O conceito de mercado-alvo refere-se ao grupo de pessoas para as quais a atividade de uma empresa, negócio ou marca é direcionada, bem como os destinatários de suas campanhas de marketing e publicidade nos diferentes canais que você irá usar para atrair seus clientes.

Definir corretamente o mercado-alvo é fundamental, desde os primeiros ciclos de vida de um projeto, para que a empresa consiga atrair o cliente ideal.

3.1.1 Mercado atual

Segundo dados do IBGE em 2018, o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar. A Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) estimava que em 2018 o setor já representava 2,7% do PIB brasileiro. Já a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2019) destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%.

Somado a isso, temos os dados divulgados pelo IBGE em 2018, que mostram que 77,1% da população, com 10 anos ou mais de idade, tinham um aparelho de celular próprio. Quando esses dados são cruzados com os que foram disponibilizados pela Anatel no período, temos uma média de 1,7 aparelho/linha ativa por usuário.

Compilando esses dados, conclui-se que a criação do aplicativo está inserido dentro de dois mercados com potencial de alta, e que atingem a maioria dos brasileiros.

3.1.2 Histórico do mercado

O Brasil é o segundo mercado de aplicativos que mais cresce no mundo. Segundo levantamento do Adjust em 2018, empresa de análise e prevenção de fraudes do setor, nosso país está atrás apenas da Indonésio e a frente da Coreia do Sul. Segundo o relatório, o mercado que mais cresce no Brasil é o relativo a apps voltados para compras.

Cada vez mais as pessoas estão utilizando apps que oferecem os serviços básicos do dia a dia, como transporte, saúde, alimentação etc. De acordo com um estudo publicado em 2017 pela especialista no mercado, App Annie. A expectativa da

empresa é que até 2020, o setor atinja os US\$ 6,3 trilhões, um crescimento de 360% em relação ao faturamento de 2016, com US\$ 1,3 trilhão.

O setor deve ser aquecido pela elevação no número de pessoas, em todo o mundo, que possuem smartphones. Além disso, tem crescido o tempo gasto com aplicativos. Se a tendência se confirmar, os usuários poderão gastar até 3,5 trilhões de horas utilizando os aplicativos até 2021.

Os aplicativos oferecem soluções para consumidores e vendedores também, em 2018, só nas regiões metropolitanas, 18 milhões de brasileiros usaram regularmente aplicativos para ganhar algum dinheiro, segundo levantamento inédito realizado pelo instituto de pesquisas Locomotiva para EXAME.

Em relação ao mercado de aplicativos que buscam fazer a gestão de filas de restaurante, eles tiveram início 5 anos atrás no Brasil. É um mercado em expansão que busca crescer junto com a tendência mundial de utilização de aplicativos para os mais variados serviços.

3.1.3 Projeções futuras

No Brasil, mais de 60% dos adultos declaram ter um smartphone, de acordo com pesquisa divulgada em fevereiro, deste ano, pelo Instituto Pew Research. Entre as economias emergentes, o país lidera, se posicionando à frente de nações como Filipinas (55%), México (52%) e Índia (24%). Empreendedores apostam neste cenário para criar apps funcionais.

O mercado mundial de aplicativos para smartphones está em franco crescimento. O comércio eletrônico representa a mola motriz que impulsiona este crescimento alimentando este segmento trilhadrário, segundo a empresa App Annie, que analisa o mercado mobile. A expectativa é que o Mercado de Aplicativos movimente até US\$ 6,3 trilhões até 2021.

O Brasil segue a tendência e o mercado de app's está a pleno vapor. O brasileiro gasta, em média, mais de três horas por dia usando aplicativos em aparelhos de celular, como aponta um outro levantamento, da consultoria digital App Annie. O estudo avaliou dados da App Store e da Google Play e levantou que os usuários têm, em média, entre 70 e 80 aplicativos instalados, entretanto só fazem uso de metade deles, cerca de 30 a 40.

A empresa pretende alcançar algo próximo de 500 mil clientes ativos por mês nos próximos 5 anos. Empresas concorrentes tem, em média, 200 mil clientes por mês atualmente.

Entendemos que esse é um mercado em expansão e que se beneficiará da tendência mundial de aplicativos e pagamentos online. Os hábitos da população brasileira estão sofrendo mudanças desde a globalização, a ampliação do acesso a smartphones e a internet de qualidade criam um ambiente propício para este mercado.

Com a recuperação econômica do Brasil a partir de 2020, a renda familiar irá se recuperar e evoluir gradualmente, favorecendo o consumo de alimentos fora do lar. Esse conjunto de cenários cria uma oportunidade para o aplicativo prosperar no futuro.

3.1.4 Tendências de mercado

O mercado que a empresa está inserida está em tendência de alta, segundo a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), os bares e restaurantes estão demonstrando uma recuperação e crescimento desde 2015.

A empresa *App Annie*, que pesquisa o mercado de aplicativos, divulgou um estudo sobre o estado desse mercado durante o terceiro trimestre de 2017. E de acordo com o estudo, o mercado está melhor do que nunca: o número de aplicativos baixados e a receita gerada por aplicativos bateram recordes durante o período.

No Brasil não é diferente, estamos seguindo esta tendência mundial. Hoje em dia temos mais celulares ativos do que pessoas no Brasil (dados do IBGE).

Uma grande tendência do mercado de aplicativos é o Omnichannel, um conceito que vem ganhando bastante espaço no mercado de aplicativos. Ele nada mais é do que a integração de todos os canais de compra de uma determinada empresa, a fim de garantir uma experiência única ao consumidor. Dessa forma, o usuário pode ser atendido de maneira integrada, com a interação do universo online e do offline, que acabam complementando a experiência de compra.

Assim, o atendimento pode começar na sua loja física e terminar online, ou pode ter o seu ponto de partida no site da sua empresa e terminar com a compra em uma de suas sedes.

O importante é sempre prezar pela eficiência e qualidade de todos os canais envolvidos.

A empresa atua na intermediação destes dois mercados ascendentes que com enorme potencial, então, podemos concluir que o mercado está em uma tendência favorável.

3.2 Estudo dos clientes

Ao lançar um produto no mercado, toda empresa deve saber quem será o público-alvo. Esse conhecimento é fundamental porque os produtos e serviços existem para, em primeiro lugar, satisfazer às necessidades dos clientes.

Conhecer o perfil do cliente é essencial para entender como o produto ou serviço ofertado será recebido, quem se interessará por ele e até que preço o consumidor estará disposto a pagar por ele.

3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes.

A Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), revela todo ano, dados sobre o padrão nacional do consumidor de *Food Service*, também conhecido como o mercado da alimentação fora do lar do lar. Na última edição do Congresso Internacional de Food Service, realizado em setembro de 2019 em São Paulo, uma das informações em destaque é que os brasileiros gastam 34,6% da sua renda com serviços de alimentação e que o cliente escolhe o local de acordo com o seu momento de consumo. O fator decisivo na tomada de decisão ao escolher um local é a conveniência, com o preço aparecendo como um quesito de menor importância.

A maior participação no segmento é de consumidores na faixa de 18 a 34 anos. Este grupo detém a maior taxa de tráfego e de gasto no segmento, pois, em sua maioria faz parte da população economicamente ativa e tem como hábito fazer refeições nestes estabelecimentos, já que costuma estudar e trabalhar fora de casa.

Em uma pesquisa à esfera sociodemográfica, realizada em dezembro de 2018 pela Navegg (plataforma de gerenciamento de dados), foi analisado o perfil dos brasileiros interessados em comidas e bebidas e foi observado que 75% são mulheres, 73% casadas, com idade entre 35 a 59 anos (51%), de classe social alta (50%) e não graduadas (63%).

3.2.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

Nos últimos 10 anos, as vendas da indústria para o canal Food Service (alimentação preparada fora do lar) puderam crescer em média 11,5 % ao ano. Em 2018, as vendas do deste mercado apresentaram expansão de 4,8% em relação ao ano anterior e no segundo trimestre de 2019, teve aumento de 5%, significando aproximadamente 180 milhões de visitas aos restaurantes, ou 3 milhões de reais gastos a mais em alimentação fora do lar do que no mesmo período do ano anterior.

O aumento da população explica possíveis alterações na demanda, os níveis de urbanização também geram impacto na comercialização de alimentos. Em regiões com maior desenvolvimento econômico, a população migra para áreas urbanas na busca por melhores condições de vida e empregos, deixando de produzir seu próprio alimento, se tornando assim, a parcela de consumidores que demandam a busca por restaurantes.

Segundo dados do IBGE, desde 2016, a proporção de casais sem filhos vem apresentando crescimento constante. Além do número de mulheres se destacando no acesso a vagas no mercado de trabalho, que antes eram exclusivamente reservadas a homens. Isso contribui com o aumento da demanda por alimentação fora do lar e a compra de alimentos prontos para o consumo.

Com base nesses diversos fatores, o número de pessoas que procura otimizar o tempo ao optar por refeições prontas e em sua maioria fora do lar, é crescente. Os brasileiros gastam cerca de 25% da sua renda com alimentação fora do lar e com a mudança de hábitos do consumidor cada vez mais digital, as novas plataformas e aplicativos para comercializar produtos e serviços estão crescendo.

3.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa

Dados e notícias divulgadas pelo SEBRAE, em seus Relatórios de Inteligência sobre o mercado de Food Service em 2018, foram analisados para mapear o processo de decisão de compra do consumidor, de acordo com o modelo proposto por Kotler e Keller.

No processo de decisão de compra do mercado alimentício, o fator inicial de reconhecimento de necessidade de compra, se dá quando uma pessoa está com fome e considera diversos fatores antes de decidir o que e onde irá se alimentar. Dentre os fatores, são ponderados o custo, o local, a qualidade, a companhia e o tempo a ser disposto para isso.

Na busca de informações e soluções para satisfazer a necessidade, o consumidor usa fontes como indicações, propagandas e pesquisas para a tomada de decisão de compra. Em um relatório divulgado pelo *Pew Research Center* (2019), o Brasil foi apontado como o líder no uso de smartphone entre os países em desenvolvimento, além de estar entre os três países do mundo no qual a população passa, em média, mais de 9 horas navegando na internet. Essa realidade tecnológica tem mudado definitivamente os hábitos do consumidor brasileiro. Segundo estudos do ABIA, mais de 80% dos usuários de smartphones, usam aplicativos para procurar por restaurantes.

Com isso, a quantidade e variedade de opções de compra aumentam exponencialmente. De maneira geral, as pessoas têm duas opções na fase de avaliação das alternativas, a “Alimentação IN”, onde compram os ingredientes e fazem seu próprio alimento, ou compram refeições prontas, optando por um delivery e priorizando o conforto de ambientes internos. A outra opção é a de “Alimentação OUT”, relacionada à compra de refeições prontas e experiências em ambientes externos.

A decisão do consumidor pela prática da alimentação fora do lar vem aumentando devido a fatores como crescimento demográfico, aumento da renda familiar, crescente participação de mulheres no mercado de trabalho e até a estrutura das famílias brasileiras, que vem sofrendo mudanças significativas. As pessoas têm valorizado a qualidade e experiência vivenciada em ambientes de consumo de

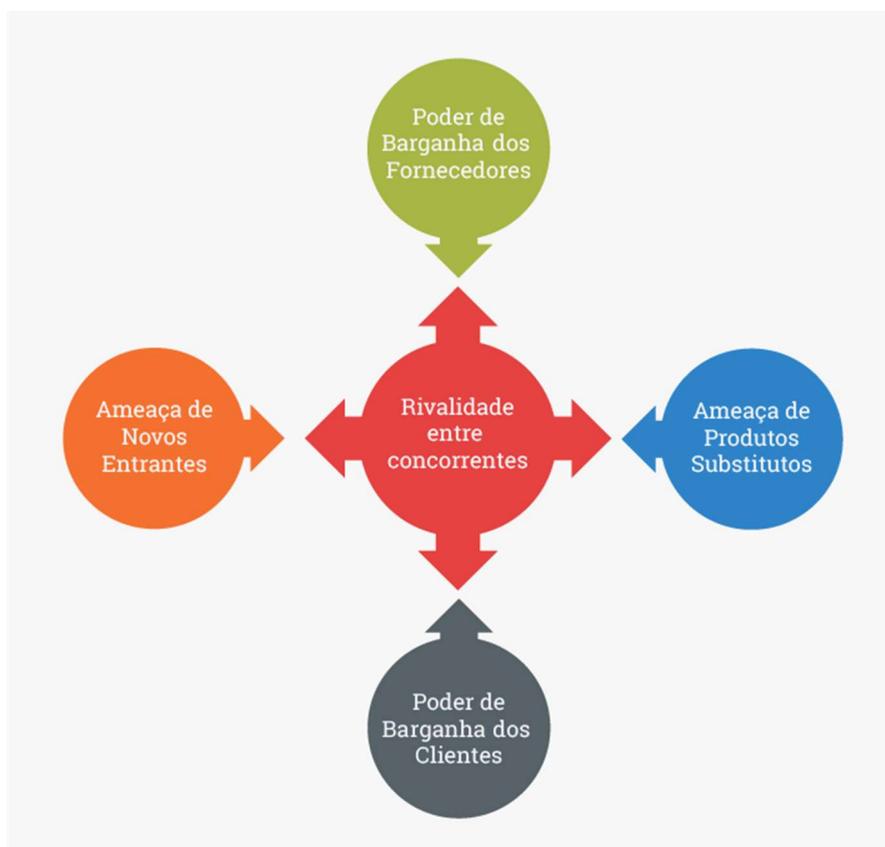
alimentos. Segundo o levantamento realizado pelo 3º Fórum Food Service, 36% dos brasileiros consideram o produto oferecido como fator de maior relevância na escolha do local de consumo, seguidos pelo preço praticado (21%) e o estabelecimento (19%).

Após realizar a compra ou passar pela experiência de comer em um restaurante, o consumidor determina o nível de satisfação ou insatisfação. As tendências mais relevantes que vem se destacando e gerando maior contentamento dos consumidores ao comer em restaurantes são eficiência no atendimento, experiências gastronômicas que transformam pratos tradicionais em versões diferenciadas (gourmet), atendimento personalizado e qualidade consistente.

3.3 Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter

O modelo das cinco forças competitivas de Porter, trata-se de um modelo de análise competitiva, criado por Michael Porter em 1979, onde cinco aspectos são definidos e juntos determinam a posição da empresa no seu respectivo mercado fazendo com que o negócio consiga enxergar os pontos a melhorar para se encaixar no macro ambiente.

Figura 3: Modelo das Forças Competitivas de Porter



Fonte: encurtador.com.br/wxP08

3.3.1 Estudo dos concorrentes

A concorrência é um ponto forte no mundo virtual. Quando se fala de aplicativos, a busca por qualidade e eficiência é grande e muito fácil de se encontrar por conta da facilidade de se testar os serviços disponíveis no mercado, muitas vezes sem pagar nada.

O Rush! tem atuação inicial na cidade de Santos onde o escritório da empresa está situado. De acordo com a imediações os aplicativos estudados não atendem uma variedade vasta de estabelecimentos, como por exemplo o Primeira Mesa, onde é possível reservar a primeira mesa do restaurante.

O foco do aplicativo é estar em todos os restaurantes, seja com um dos seus serviços ou com todos, dessa forma o restaurante pode escolher o grupo de serviços mais adequado para seu estabelecimento.

Atualmente no mercado, não existe nenhum aplicativo com os três serviços inclusos. A concorrência nesse caso se dá pela qualidade do serviço e pela abrangência dos locais atendidos pelo aplicativo.

Quanto aos usuários secundários do aplicativo, clientes dos estabelecimentos, a facilidade para escolher um dos serviços é uma grande vantagem competitiva.

3.3.2 Poder de barganha dos fornecedores

O principal fornecedor do Rush! é o desenvolvedor de aplicativos.

Os fornecedores no mercado para a criação de aplicativos são muitos, sendo assim o poder de barganha dos fornecedores não é grande. Haja vista que a base utilizada pelos aplicativos segue um padrão, pode-se utilizar um fornecedor para a criação, outro para a manutenção e um terceiro para controle.

A empresa trabalhará com demanda puxada, planejando todos os recursos necessários do aplicativo, fazendo com que a pesquisa por menores preços seja objetiva e certa dando assim um poder de barganha menor ao fornecedor.

3.3.3 Poder de barganha dos consumidores

Os clientes primários, que são os estabelecimentos, têm um poder de barganha alto, principalmente na fase inicial. Quanto mais estabelecimentos adquirirem os serviços do aplicativo, maior a oferta de opções aos clientes secundários. O aplicativo serve como plataforma de divulgação e disponibilização de restaurantes e bares, sendo assim, a participação destes é importante para a viabilização do negócio.

O poder de barganha dos clientes secundários, aqueles que frequentam os estabelecimentos, é proporcionalmente alto pois o consumo destes também influencia na decisão de compra de clientes primários. Quanto maior o número de clientes secundários, maiores as chances de fazer com que clientes primários em potencial adquiram o serviço.

Cada cliente, seja ele primário ou secundário, tem uma necessidade diferente. O aplicativo dará poder para os dois suprirem suas necessidades de forma eficiente. Para isso, será necessário analisar constantemente se a política de preços satisfaz as necessidades dos clientes e disponibilizar a estes, vantagens e programas de fidelização.

3.3.4 Ameaça de novos entrantes

O mundo dos aplicativos é uma prateleira com infinitas opções para atender todas as necessidades dos consumidores. O mercado virtual está em constante movimento e atualização fazendo com que um novo concorrente possa surgir a qualquer momento.

Os restaurantes que adquirirem o serviço do Rush terão o aplicativo com exclusividade para auxílio parcial ou total nas atividades do estabelecimento, sendo assim para agilizar a sua experiência naquele restaurante é necessário ter o aplicativo. A exclusividade pode afastar por um período de tempo a ameaça de novos entrantes, porém ela está presente a todo momento e tem uma força alta na performance do aplicativo.

3.3.5 Ameaça de produtos substitutos

A rapidez para a substituição no mundo virtual é inegável, pois tudo está literalmente na palma da sua mão quando falamos do cliente secundário.

Já para o cliente primário a substituição não é tão 'fácil' assim, já que envolve a adequação do aplicativo e da empresa um ao outro, instalação do aparelho no estabelecimento, treinamento do funcionário para a utilização do aplicativo e entre outros alinhamentos demandam tempo e investimento.

A ameaça de produtos substitutos é alta e provável, por conta do mercado de tecnologia atual, porém a qualidade no serviço e abrangência fazem com que essa força não sobressaia a eficiência do aplicativo.

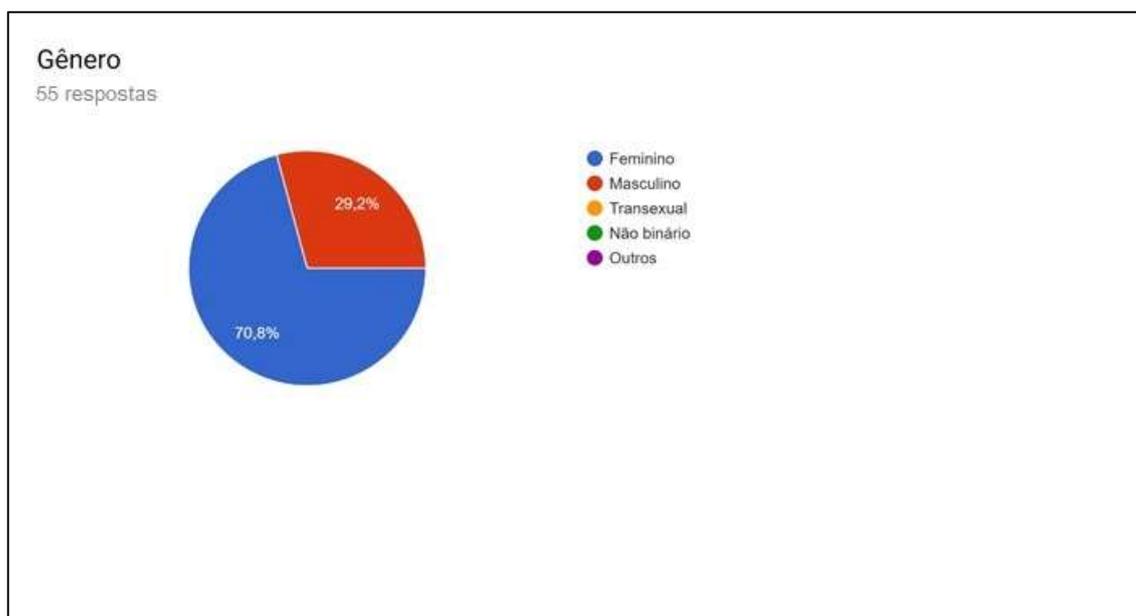
3.4 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo utiliza coleta de dados por meio de um formulário com intuito de extrair informações relevantes do perfil e demandas do cliente potencial.

Abaixo consta as respostas da pesquisa realizada.

Constata-se que, com base na pesquisa, mulheres representam 70,8% do público.

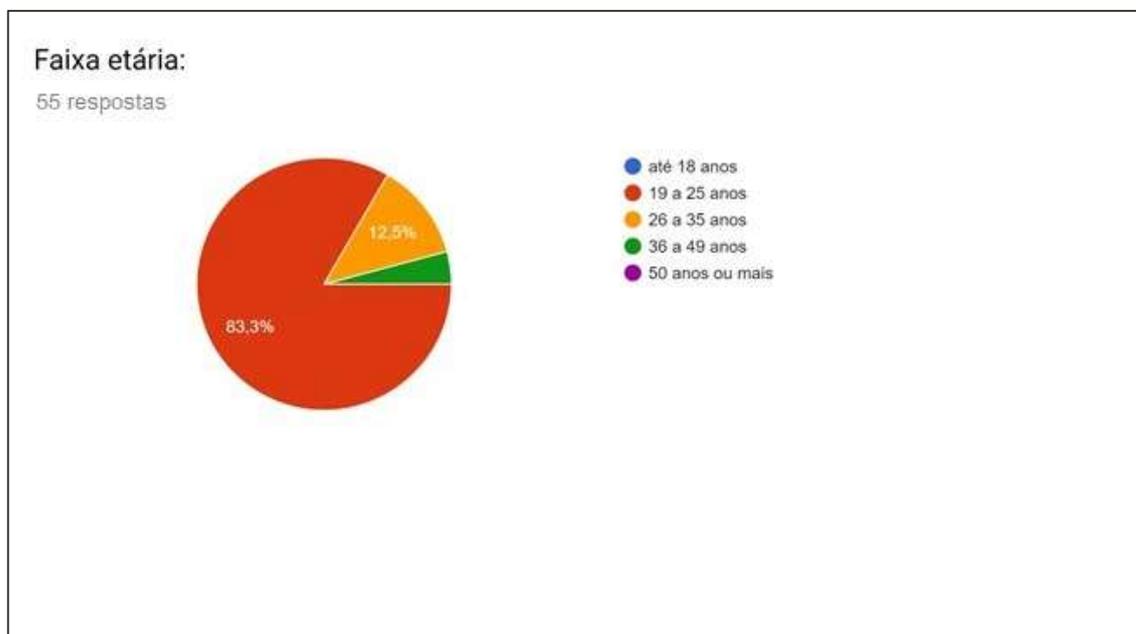
Figura 4: Pesquisa de Campo – Gênero



Fonte: Autores, 2019.

A faixa etária mais relevante é dos 19 aos 25 anos (83,3%).

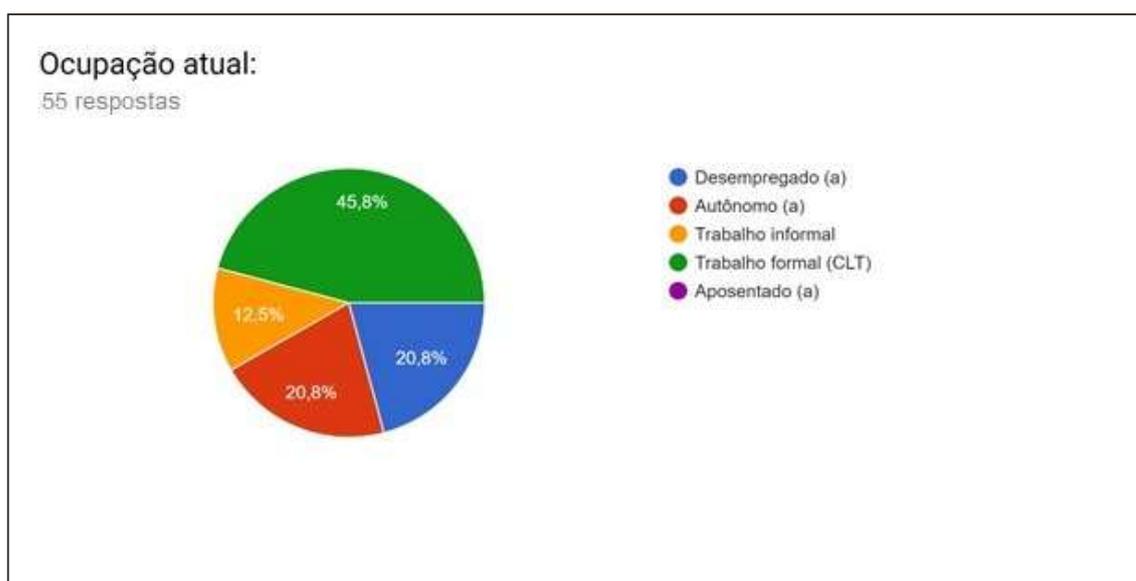
Figura 5: Pesquisa de Campo – Faixa Etária



Fonte: Autores, 2019.

Do total, 45,8% possuem trabalho formal e, em segundo lugar, são autônomos com 20,8% das respostas.

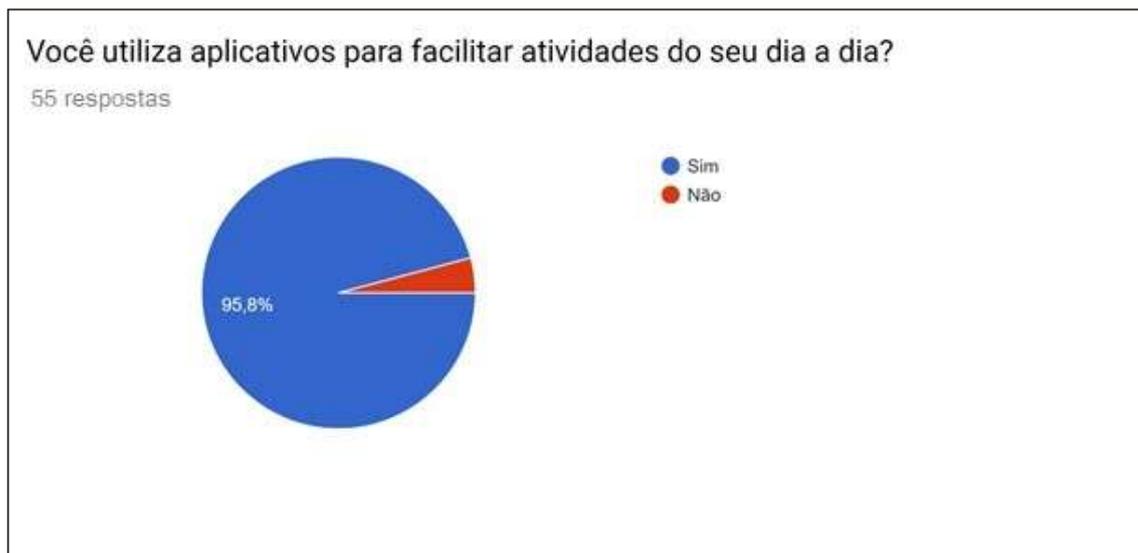
Figura 6: Pesquisa de Campo – Ocupação Atual



Fonte: Autores, 2019.

Sobre utilizar aplicativos para facilitar as atividades do dia a dia, 95,8% alegaram que utilizam aplicativos com essa finalidade.

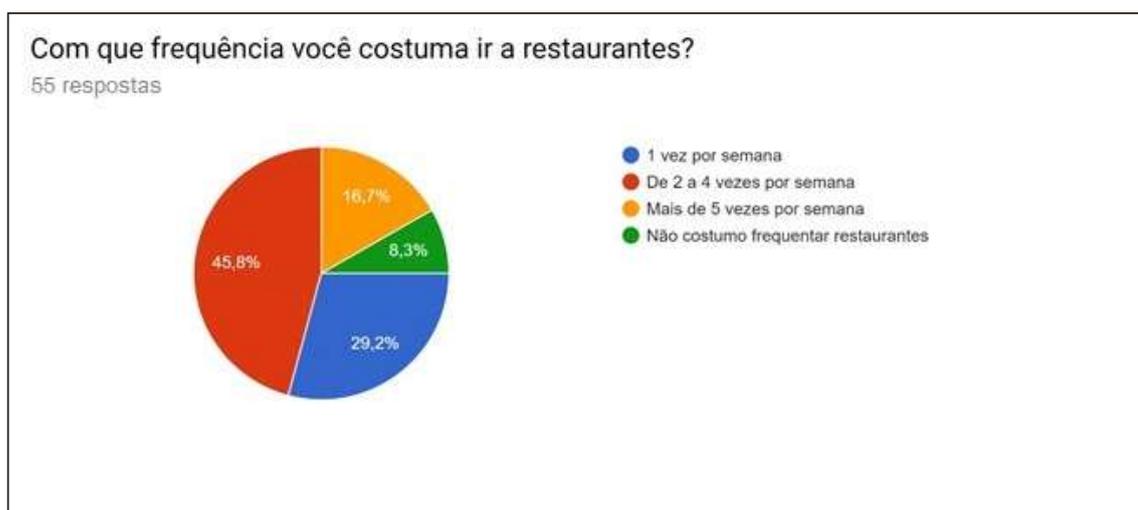
Figura 7: Pesquisa de Campo – Uso de Aplicativos



Fonte: Autores, 2019.

A frequência de idas a restaurantes indicou que 45,8% das pessoas vão a restaurantes de 2 a 4 vezes por semana e 16,7% responderam que vão mais de cinco vezes por semana.

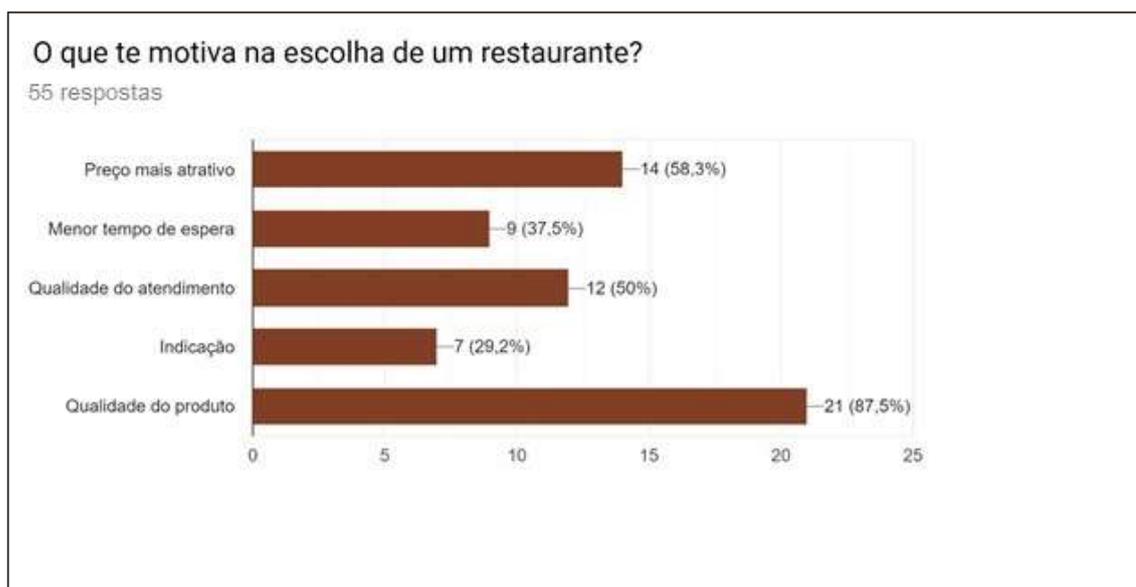
Figura 8: Pesquisa de Campo – Frequência de Consumo



Fonte: Autores, 2019.

Quando perguntado o que motiva as pessoas na escolha de um restaurante, o principal fator com 87,5% dos votos foi a qualidade do produto, sendo que o preço mais atrativo e qualidade do atendimento ficaram, respectivamente, em segundo e terceiro lugar.

Figura 9: Pesquisa de Campo – Motivação de Escolha



Fonte: Autores, 2019.

Figura 10: Pesquisa de Campo – Tempo Gasto em Filas

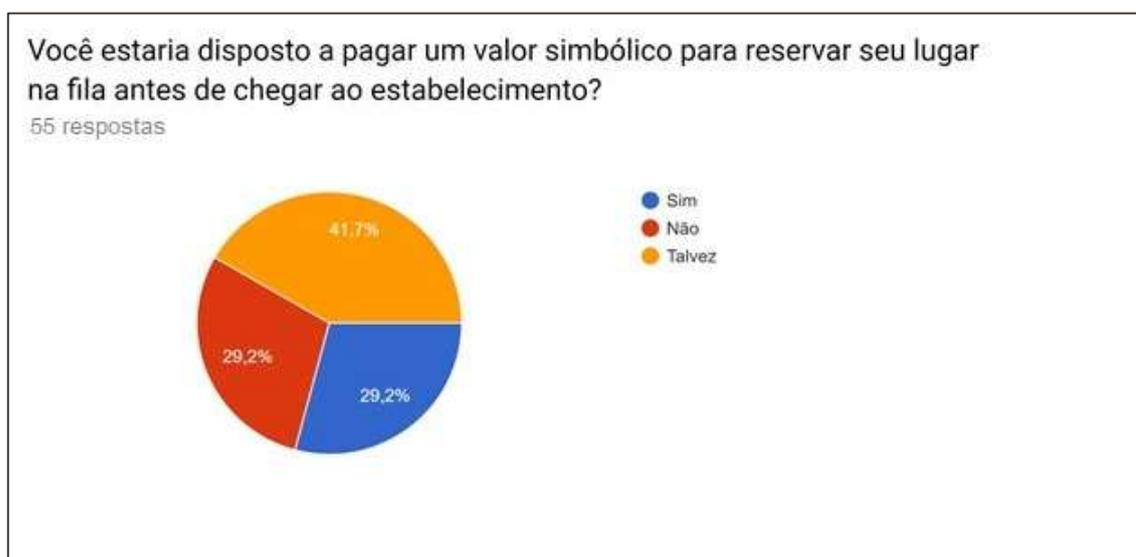


Fonte: Autores, 2019.

Figura 11: Pesquisa de Campo – Desistência

Fonte: Autores, 2019.

Por último, foi perguntado se o público utilizaria um aplicativo com a proposta do Rush!, a resposta com 82,3% dos votos foi “sim”.

Figura 12: Pesquisa de Campo – Pagamento por Reserva

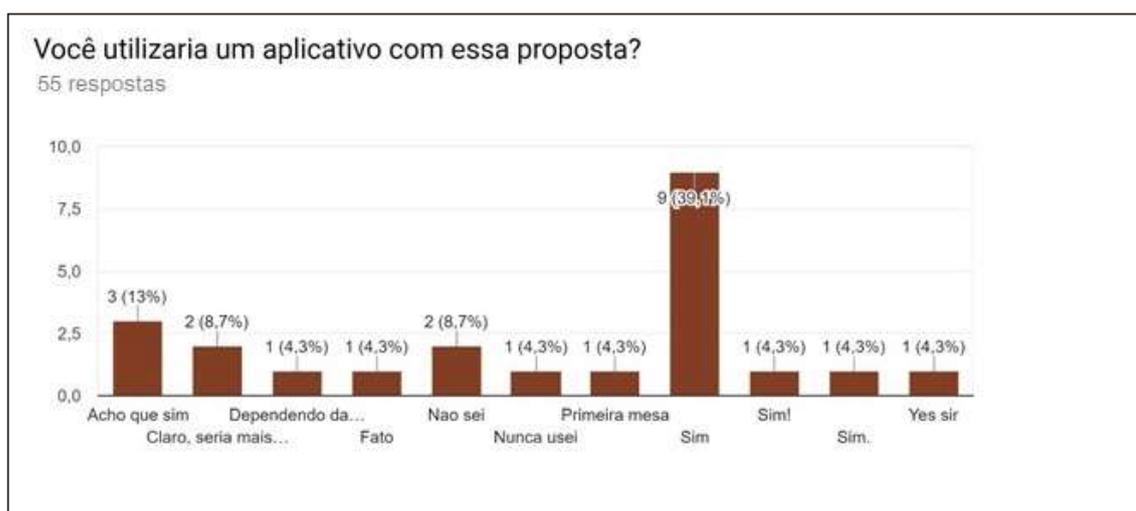
Fonte: Autores, 2019.

Figura 13: Pesquisa de Campo – Aplicativos com o Mesmo Serviço



Fonte: Autores, 2019.

Figura 14: Pesquisa de Campo – Aplicativo com a Mesma Proposta



Fonte: Autores, 2019

3.5 Delimitação da estratégia organizacional

Planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos. É o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir objetivos organizacionais.

3.5.1 Vantagem competitiva

A falta de tempo no dia-a-dia faz com que os minutos de espera perdidos em uma fila sejam preciosos. O aplicativo Rush tem como objetivo principal a eficácia nos problemas enfrentados em horas onde não cabem esses problemas.

Com uma interface multifacetada, as três funções do aplicativo que são gestão de fila de espera, cardápio digital e pagamento, atende todas as necessidades dos clientes, primários ou secundários, no momento de ir a um restaurante.

O aplicativo conta com a gestão de fila de espera onde o cliente primário, que são os estabelecimentos, conseguem projetar seu movimento do período e diminuir a desistência, proporcionando maior comodidade aos seus clientes. Os clientes secundários, que são os consumidores que vão aos restaurantes, conseguem entrar na fila antes de chegar ao local, poupando o tempo que gastariam em uma fila física.

O cardápio digital oferece a modernização do atendimento do restaurante e permite otimizar a tomada de pedidos. A cozinha recebe os pedidos feitos pelos clientes e os garçons passam a ter mais tempo para atender as mesas. Para os clientes dos restaurantes, é prático e funcional ter acesso ao cardápio digital para fazerem seu pedido, tendo acesso a fotos e descrições detalhadas dos pratos que desejam consumir.

O pagamento pelo aplicativo diminui gastos que o restaurante tem com taxas de outras formas de pagamento, como máquinas de cartões, além de reduzir as filas no caixa ou a espera dos clientes pelo pagamento. Para os clientes, a possibilidade de realizar o pagamento pelo aplicativo, utilizando seu cartão de crédito cadastrado, é prática e elimina a necessidade de esperar por um garçom levar a máquina de cartões na mesa.

A grande vantagem competitiva do Rush é a junção de várias funções em um só lugar, fazendo com que qualquer estabelecimento possa aderir a uma, duas ou todas funções, otimizando seus serviços e oferecendo melhorias aos seus clientes, que também serão usuários do aplicativo.

A Cadeia de Valor de Michael Porter é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva.

As atividades primárias relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. As atividades de apoio ajudam as atividades primárias.

As atividades primárias da empresa Rush! são a gestão de fila de espera, o cardápio digital e pagamento.

As atividades de apoio para a gestão de fila é a disponibilidade de mesas para reserva dos restaurantes, o tempo médio de estadia de cada cliente nos restaurantes e a funcionalidade do aplicativo de avisar o cliente em tempo real sobre o tempo previsto para liberação da mesa reservada.

A atividade de apoio para o cardápio digital é a disponibilização do cardápio do restaurante e sua constante atualização. Por fim, a atividade de apoio do pagamento, são as operadoras de cartões.

As ligações entre as atividades geram valor à empresa e deve-se buscar identificar formas de melhorá-las de modo a maximizar o valor que oferece aos clientes.

Figura 15: Cadeia de valor de Porter



Fonte: Treasy. 2019

3.5.2 BSC

Balanced Scorecard ou indicadores balanceados de desempenho é uma ferramenta que permite à organização definir suas metas por meio de um planejamento estratégico que abrange quatro perspectivas, sendo elas perspectiva financeira, do cliente, de processos internos e perspectiva de aprendizado e conhecimento.

Perspectiva financeira: a perspectiva financeira tem o objetivo de analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. É necessário esclarecer os objetivos financeiros a longo prazo, ligando-os a um plano de ação que esteja atrelado aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e também aos funcionários e sistemas para se chegar num resultado satisfatório.

Perspectiva do cliente: a perspectiva do cliente verifica a participação da empresa no mercado e a satisfação dos clientes. É importante identificar seus *stakeholders* e selecionar os resultados que serão avaliados, como participação de mercado, aquisição, retenção, satisfação e rentabilidade.

Processos internos: nos processos internos o foco é identificar os processos que mais tem impacto na organização e direcioná-los à excelência. É preciso estabelecer formas de fazer com que os processos críticos (aqueles que tem contato direto com o cliente) se tornem cada vez melhores. Também é vital nessa perspectiva trabalhar para tornar os processos cada vez mais focados nas necessidades dos clientes.

Aprendizagem e crescimento: é a parte do processo onde é possível avaliar a satisfação interna dos colaboradores. Pautar os ativos intangíveis conquistados, ou seja, aqueles que não são financeiros, mas fazem parte do desenvolvimento da organização é um grande passo para pensar em um futuro de sucesso.

Figura 16: Balanced Scorecard – RUSH!



Fonte: Autores, 2019

3.5.3 KPIs

Key Performance Indicators ou indicadores chaves de performance são métricas que mostram o desempenho da empresa. Servem como diretrizes que ajudam a manter o foco em gerar resultados, visando um negócio sustentável.

Considerando que a empresa segue o modelo digital, foram definidos os seguintes KPIs para medir a performance do aplicativo, possibilitando melhoria das estratégias.

- Número de downloads: permite saber quantas pessoas baixam o aplicativo, facilitando a segmentação e direcionamento de estratégias de marketing digital;
- Taxa de retenção de usuários: número de cancelamentos, ou seja, ajuda a manter o monitoramento mensal para mensurar quantos dos usuários mantêm o aplicativo
- Média de usuários ativos: usuários efetivos que interagem no aplicativo

- Taxa de crescimento de usuários: Mostra o crescimento do número de usuários em determinado período ou em toda a linha do tempo, indicando se a taxa de crescimento é lenta, estável ou alta.
- Receita por usuário: Receita total pela quantidade de usuários ativos no aplicativo
- Experiência por usuário: Respostas e percepções de usuários resultantes da utilização do serviço por meio de avaliações no aplicativo.

3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

O cenário atual da cidade de Santos demonstra que as filas estão presentes na maioria dos restaurantes e bares, sendo que se agravam em dias específicos, como nos finais de semana no almoço e na janta. A demanda por um aplicativo que supra a necessidade da gestão de filas nos negócios é iminente.

A gestão de filas consegue adequar o tempo de espera para consumir no estabelecimento, que por sua vez pode deixar de ganhar consumidores devido ao longo tempo de espera no local. A necessidade, cada vez maior, por mais tempo durante o dia, fez com que Rush virasse a resolução para os problemas de muitas pessoas.

Na cidade de Santos, além da demanda habitual de pessoas da cidade circulando e consumindo, há um grande fluxo de turistas em temporadas de férias, verão e feriados no geral. Os restaurantes que tiverem ao seu dispor uma ferramenta que possibilite gerenciar a espera de clientes em momentos de filas longas, terá uma vantagem competitiva nas suas mãos.

Os três serviços oferecidos pelo aplicativo economizam tempo nas filas para entrar no estabelecimento quando há fila, além de facilitar a escolha do pedido, uma vez que há um cardápio digital completo. Ao pagar a conta, o cliente pode conferir o que consumiu e realizar o pagamento no próprio aplicativo.

Com a plataforma ofertada pelo Rush, o restaurante poderá gerenciar melhor o tempo de espera e a qualidade do serviço oferecido, pois contará com uma plataforma de feedback dos clientes para os restaurantes.

CAPÍTULO 4: VIABILIDADE OPERACIONAL

4.1 Plano operacional

As atividades que a empresa Rush irá desempenhar se dividem em duas partes. A primeira se direciona aos restaurantes parceiros do aplicativo.

Os restaurantes parceiros terão à sua disposição as seguintes atividades:

Assinatura do serviço: os estabelecimentos que adquirirem o aplicativo irão investir um valor mensal, onde estão inclusos, o serviço de gerenciamento de filas por mesas reservadas, manutenção do aplicativo, informações para criação de banco de dados para melhor gestão do movimento do restaurante e serviço de atendimento ao parceiro para sanar possíveis dúvidas e problemas que possam surgir.

Pagamento virtual: a utilização do pagamento virtual pelo restaurante parceiro influenciará no custo com máquinas de crédito e na segurança do estabelecimento. A taxa para pagamento via aplicativo online tende a ser menor do que o pagamento feito por máquina de cartões. A segurança é primordial para o estabelecimento onde a maioria dos pagamentos seriam feitos online e não com cédulas. Uma pesquisa conduzida pelo SPC Brasil e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), em 2016, confirmou que cerca de 96% dos estabelecimentos aceitam dinheiro como forma de pagamento e 60% dos pagamentos efetuados em estabelecimentos são feitos em dinheiro.

Cardápio digital: o cardápio digital é uma tecnologia que vem sendo utilizada em vários restaurantes ao redor do mundo e também no Brasil. Essa tecnologia permite que seus clientes escolham suas refeições e bebidas com mais flexibilidade, autonomia e facilidade. Além da rapidez e eficiência dos equipamentos eletrônicos que melhora a interação do cliente com o restaurante, leva o pedido à cozinha em tempo real e sem chances de erro por falta de especificação.

Banco de dados: todas as informações dispostas no aplicativo serão analisadas e, após 3 meses de utilização, é possível definir estimativas como por exemplo:

1. Número de clientes em determinado dia da semana e horário.
2. Prato mais pedido do restaurante.
3. Ticket médio gasto.
4. Tempo médio que o cliente permanece no restaurante.

5. Tempo médio de espera entre entrada, preparo do prato e pagamento.

Todos os dados anteriores são importantes para o sucesso do restaurante e melhor gestão dos serviços prestados.

O retorno do restaurante parceiro é importante para que o aplicativo funcione de acordo com a necessidade do restaurante e do cliente final. Seja a avaliação positiva ou negativa, o feedback é muito importante para melhorar os pontos que estão com algum tipo de gargalo para o usuário ou continuar com os hábitos que fazem com que o negócio tenha sucesso.

A segunda parte das atividades da operacionais da empresa, consiste nos clientes finais que utilizam o restaurante.

O aplicativo estará disponível nas plataformas digitais da Playstore e Appstore, sendo assim, disponível para todos os tipos de smartphones. A facilidade de conseguir baixar o aplicativo de onde estiver viabiliza a utilização do usuário a qualquer momento que necessitar.

A plataforma do aplicativo, assim que instalado no smartphone é necessário o cadastro do usuário com informações pessoais, preferencias e condição de pagamento.

A utilização do aplicativo se divide em três serviços diferentes para os clientes dos restaurantes. É possível utilizar apenas o serviço de gestão da fila ou o cardápio digital ou o pagamento online. Ou o cliente pode utilizar os três serviços para uma experiência completa.

É necessário que o cliente final forneça a informação de como foi a experiência tanto do restaurante em si quanto da utilização do aplicativo. Esses dados ajudarão a formar o banco de dados do aplicativo onde o restaurante utilizará para a melhor gestão do serviço prestado.

4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

Para a otimização do trabalho de qualquer organização, é fundamental ser feito um planejamento dos processos operacionais. Uma forma de organizar e representar graficamente a sequência de eventos que criam o processo operacional, é utilizando um fluxograma.

O mapeamento dos processos do negócio ajuda a entender como estes acontecem e possibilita a identificação de melhorias para otimizar esses processos.

Para organizar o passo a passo dos processos utilizados pelos clientes do aplicativo Rush, foram elaborados dois fluxogramas. O primeiro, mapeia as atividades do cliente final dos restaurantes. O segundo, mapeia as atividades da interface dos restaurantes.

Figura 17: Fluxograma Operacional dos Clientes



Fonte: Autores, 2019.

Download nas lojas de aplicativos: o aplicativo estará disponível para os sistemas operacionais *Android* e *IOS* e pronto para ser adquirido gratuitamente nas plataformas digitais *Playstore* e *Appstore*.

Cadastro dos dados pessoais: nessa etapa o usuário cadastra dados como nome completo, CPF, endereço, e-mail, senha e opta por uma das formas de pagamento: cartão de crédito ou inserção de créditos no aplicativo por meio de um boleto que pode ser emitido e pago em qualquer banco utilizando o código de barras.

Escolha do estabelecimento: dentro da plataforma estarão todos os restaurantes disponíveis e conveniados ao aplicativo, seja com o serviço para reserva de mesa, cardápio digital ou pagamento da conta. No aplicativo é possível verificar o movimento do restaurante no horário em que o usuário estiver buscando.

As etapas anteriores são necessárias para todos os usuários do aplicativo.

Reserva do lugar na fila de espera: enquanto a pessoa se arruma ou enquanto está a caminho do restaurante, ela consegue garantir o seu lugar na fila.

Acompanhamento de posição na fila: o usuário monitora sua posição na fila de espera para se programar e chegar no momento em que a mesa reservada estará disponível. Cada restaurante estipula o tempo de espera tolerado para possíveis atrasos.

Escolha do prato pelo cardápio digital: ao chegar no estabelecimento, o cardápio digital auxiliará melhor na escolha do prato, pois com ele é possível consultar fotos dos pratos e ter uma descrição completa do prato, para que o cliente não se decepcione com o pedido.

Pagamento da conta via aplicativo: após a escolha dos pratos no cardápio digital, sem levantar e sem a necessidade de um garçom vir até a mesa, o cliente finaliza e pode pagar a conta utilizando seu cartão de crédito cadastrado no aplicativo. Tornando esse processo mais rápido e prático.

As etapas 4, 5, 6 e 7 são as opções de serviços que o cliente do restaurante têm para utilizar dentro do aplicativo Rush.

Feedback: a última etapa, que é o feedback do cliente, é de extrema importância para o aplicativo, para o estabelecimento e para o cliente, pois possibilita a identificação dos pontos a serem melhorados e os pontos em que o estabelecimento tem sucesso.

Figura 18: Fluxograma Operacional dos Restaurantes



Fonte: Autores, 2019.

Download e Aquisição do aplicativo: assim como os clientes, os restaurantes fazem o download do aplicativo nas plataformas digitais, optando pela interface de estabelecimentos e contratam os serviços desejados.

Cadastro do estabelecimento: nesta etapa, o estabelecimento insere todas as informações necessárias, como localização, tipo de comida servida, quantidade de mesas disponíveis para reserva e aceita o termo de responsabilidade pela aquisição do aplicativo.

Envio do cardápio: para que o cardápio digital seja desenvolvido, o estabelecimento envia o cardápio completo, com as descrições e fotos dos pratos, para adaptação e inserção no aplicativo.

Implantação do aplicativo: momento dos testes para a adaptação do que for necessário ao restaurante para a utilização da plataforma.

Controle e utilização do aplicativo: a partir do momento em que o aplicativo está implantado, o estabelecimento utiliza os dados gerados pelo aplicativo para melhorar o controle e identificar os pontos de melhorias.

4.1.2 Layout ou arranjo físico

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), os arranjos físicos das organizações, exercem impactos que estão diretamente ligados com a produção dos colaboradores.

A definição do arranjo físico envolve decisões sobre a disposição de tudo o que será utilizado no centro de atividade de uma unidade, ou seja, tudo que utilize espaço, desde pessoas a objetos que permitirão que os serviços da organização sejam prestados com mais eficácia.

Em complemento, Gaither e Frazier (2004), ressaltam que o objetivo maior do planejamento do arranjo físico está focado principalmente na minimização dos custos de processamento. Portanto, planejar é fundamental para conseguir um melhor aproveitamento na utilização dos recursos produtivos e evitar desperdícios.

A proposta do arranjo físico da empresa Rush é a de um ambiente amplo, que permite a livre comunicação do setor operacional com os diretores.

As paredes são pintadas em tonalidades claras, para um ambiente aconchegante e leve. A iluminação é feita com lâmpadas fluorescentes que são adequadas para um uso contínuo, pois produzem mais luz e pouco calor, proporcionando um ambiente de trabalho confortável.

Na entrada do escritório, há um modelo de sala de espera simples e aconchegante, com tapete, poltrona, estante e um vaso com plantas.

O departamento operacional é composto por uma estação de trabalho com lugar para três funcionários. Equipada com cadeiras confortáveis, gavetas e computadores.

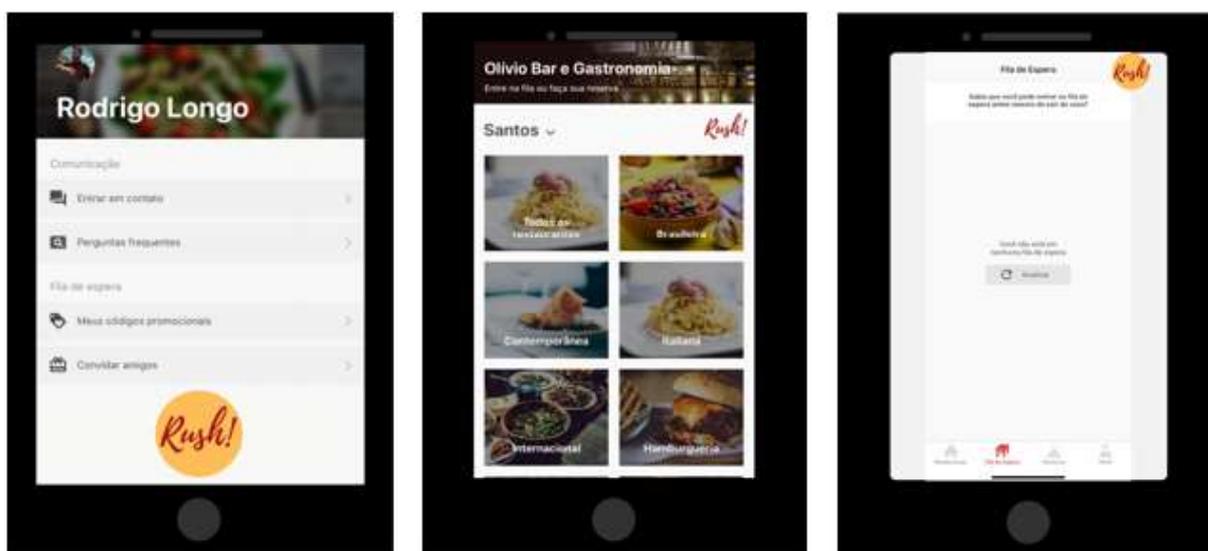
As mesas da diretoria ficam ao lado do departamento operacional, separadas por uma estante, que é utilizada como arquivo. O espaço é equipado com três mesas individuais, três computadores, cadeiras para os diretores e cadeiras para os clientes.

Figura 19: Arranjo Físico



Fonte: Autores, 2019.

Figura 20: Layout do Aplicativo



Fonte: Autores, 2019

4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para a produção

A produção do aplicativo não depende de equipamentos próprios. O desenvolvimento do aplicativo e software serão feitos por uma empresa terceirizada.

A escolha da empresa desenvolvedora de aplicativos e softwares, foi baseada na análise de alguns fatores como referências de aplicativos do segmento de alimentação. Nas páginas de publicação da AppStore e Google Play, foi possível identificar a empresa que disponibilizou o download de cada aplicativo. Além disso, foram analisados aspectos como prazos oferecidos por cada fornecedor, experiência dos times de desenvolvimento e garantias de suporte para um funcionamento adequado.

Com base nestas análises, foi possível escolher a da produtora Crowd para criar o aplicativo Rush. Uma produtora que entende que cada empresa tem seu próprio DNA e desenha a melhor estratégia para a criação do produto. A empresa auxiliará no planejamento, na comunicação, no marketing e prestará serviço de consultoria mensal.

A equipe operacional da empresa Rush, prestará suporte aos clientes e estará sempre em contato com a produtora do aplicativo. Como todo contato é feito online e por telefone, o departamento operacional contará com computadores e telefones.

4.1.4 Projeção da capacidade produtiva

A capacidade produtiva do aplicativo será de acordo com a demanda, pois como se trata de um serviço digital, possui alta abrangência.

Inicialmente, a projeção de capacidade comercial terá como objetivo a criação de parcerias com restaurantes locais e conforme for identificado o nível de crescimento da demanda, será possível projetar novas previsões de venda e analisar a melhor forma de adaptar a capacidade de produção.

Realizou-se uma projeção inicial, de acordo com dados extraídos do site TripAdvisor, que relaciona todos os restaurantes da cidade de Santos e foi possível levantar quais desses restaurantes possuem serviço de mesa e fazem reservas de mesas.

Tabela 1: Restaurantes da cidade de Santos listados no TripAdvisor

Restaurantes em Santos	
Característica	Quantidade
Restaurantes	400
Possuem serviço de mesa	152
Permitem reserva de mesa	92

Fonte: TripAdvisor, 2019.

A projeção de demanda estimada pelo aplicativo Rush, foi feita com base nos restaurantes que possuem serviço de mesa e reserva na cidade. Para minimizar riscos, durante o primeiro semestre de lançamento, que será a fase de inserção no mercado, a meta estimada é realizar parceria com 10 restaurantes, para aprimoramento dos nossos serviços e adaptação do mercado. Essa meta representa uma demanda de 7% dos restaurantes que possuem serviço de mesa e 11% dos restaurantes que já trabalham com reservas.

Após a primeira fase, para o próximo trimestre do ano, estima-se um aumento para 15 restaurantes, representando 10% de abrangência dos restaurantes com serviços de mesa e 16% dos restaurantes com reservas. Posteriormente, projeta-se uma cobertura de 20 restaurantes parceiros, retratando 13% dos restaurantes com serviço de mesa e 22% dos restaurantes com reserva.

Tabela 2: Projeção de Demanda em 2020

Projeção de Demanda pelo Rush em 2020			
Período	Quantidade	Proporção relativa a restaurantes com serviço de mesa	Proporção relativa a restaurantes com reserva
Janeiro a Junho	10	7%	11%
Julho a Setembro	15	10%	16%
Outubro a Dezembro	20	13%	22%

Fonte: Autores e TripAdvisor, 2019.

4.1.5 Principais fornecedores

A gestão de fornecedores dentro uma empresa pode ser um diferencial competitivo. Bons fornecedores podem oferecer custos menores, prazos mais adequados e produtos de maior qualidade. Estas variáveis podem ser decisivas no resultado de uma empresa.

A gestão de fornecedores compreende a seleção, qualificação, negociação e avaliação dos possíveis fornecedores, para que haja a maximização da cadeia de suprimentos, essa gestão deve ser analítica e efetiva.

Abaixo encontra-se a pesquisa realizada pela empresa Rush!, esta pesquisa tem o intuito de descrever os equipamentos que serão fornecidos pelas empresas listadas na tabela a seguir:

Tabela 3: Principais Fornecedores

Empresa	Equipamento	Custo Unitário
Magazine Luiza	Notebook Dell Inspiron 3000 Processador Intel Core i5, Tela 15,6"LED HD	R\$2.399,00
Casa Shop Decor	Cadeira Escritório Dakar Antuérpia Interlocutor Fendi Empilhável Base Fixa	R\$109,89
Madeira e Madeira	Mesa de Escritório 68cm em MDF Tampo de Vidro Dalla Costa Nobre/Off White	R\$359,91
Americanas	Mesas Escritório Plataforma 4 Lugares Work Conjugada Ilha Escrivainhas Call Center 25 Mm Nogueira Com	R\$989,99

Fonte: Autores, 2019.

4.1.6 Plano logístico e de distribuição

A logística é fundamental para qualquer empresa que deseje promover o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes. Ela é responsável pela organização, controle, armazenagem e transporte efetivos até o cliente.

Um bom planejamento logístico permite um fluxo de produtos serviços eficientes e agrega valor à cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, ao produto ou serviço final.

O aplicativo Rush! aposta na simplicidade e facilidade no canal de comunicação e distribuição. O aplicativo estará disponível na AppStore e GooglePlay de forma

gratuita. O bom funcionamento do serviço dependerá, inicialmente, da localização geográfica no cliente. Inicialmente o aplicativo cobrirá somente alguns restaurantes da cidade de Santos, no estado de São Paulo.

Após o período inicial, o aplicativo expandirá seu alcance para outras cidades conforme demanda observada. A facilidade de distribuição do aplicativo permite uma rápida expansão e alta capilaridade em qualquer região que haja demanda.

Para que o cliente tenha acesso ao aplicativo basta possuir um smartphone com acesso à internet e uma conta no GooglePlay ou App Store.

4.1.7 Política de qualidade

Para assegurar a qualidade dos serviços oferecidos pelo aplicativo são utilizadas as seguintes ferramentas onde os clientes primários e secundários conseguem demonstrar a satisfação com o aplicativo seja explícita ou implicitamente:

Feedback: o retorno da experiência que o usuário, seja ele primário ou secundário, teve com o aplicativo é muito importante para o controle da qualidade pois os dados contemplam o tempo de espera, a qualidade da refeição, a qualidade do ambiente, o fluxo de pessoas dentre outros aspectos.

O aplicativo contará com um canal direto com o cliente através do chat dentro do aplicativo, pelo telefone e e-mail. Nestes canais, o cliente poderá entrar em contato para fazer eventuais críticas e questionamentos.

Além disso, o aplicativo conta com um serviço de avaliação, permitindo que os próprios usuários avaliem sua experiência na loja de aplicativos após baixar o mesmo. Está avaliação é qualitativa e medida em número de estrelas, de um a cinco estrelas, de acordo com o nível de satisfação.

Ademais, o usuário poderá deixar uma observação em formato de texto abaixo da avaliação citada no parágrafo anterior.

Quantidade de usuários e estabelecimentos conveniados: a quantidade de pessoas que utilizam o aplicativo mostra que o serviço que é prestado é útil e de qualidade. Quanto mais usuários secundários utilizarem o aplicativo, mais estabelecimentos se interessarão na aquisição do serviço prestado pelo Rush! para aumentar e melhorar o atendimento oferecido.

Frequência de utilização: tanto para o cliente do estabelecimento quanto para o estabelecimento, a frequência com que o aplicativo é utilizado demonstra a sua

qualidade e utilidade para ambos. A utilização frequente se dá pela agilidade do aplicativo, boa interface, abrangência de locais atendidos e facilidade na utilização.

4.2 Estimativa de gastos

A estimativa de gastos serve como ferramenta de gestão e controle financeiro sobre as possíveis despesas operacionais. Saber identificar e estimar esses gastos é vital para evitar surpresas com gastos imprevistos e acabar onerando o caixa da empresa.

O custo operacional do Rush! se concentra, principalmente, em máquinas e equipamentos, necessários para o bom atendimento dos clientes e para manutenção do nosso serviço.

Além disso, há despesas com aluguel, móveis e energia elétrica, todos destinados para manter o espaço físico do Rush! funcionando. A tabela abaixo detalha os gastos operacionais da empresa Rush!.

Tabela 4: Estimativa de Gastos Operacionais

Estimativa de Gastos Operacionais			
Itens	Gasto Inicial	Gasto Mensal	Gasto Anual
Máquinas e Equipamentos	R\$16.962,00	-	-
Móveis e Utensílios	R\$9.336,74	-	-
Manutenção de Software	-	R\$1.000,00	R\$12.000,00
Locação Sala Comercial	-	R\$2.000,00	R\$24.000,00
Energia Elétrica	-	R\$200,00	R\$2.400,00
Internet e Telefonia	-	R\$300,00	R\$3.600,00
Gastos Totais	R\$26.298,74	R\$3.500,00	R\$42.000,00

Fonte: Autores (2019)

Além dos gastos operacionais iniciais e recorrentes, há um desembolso pré-operacional para viabilizar o funcionamento do aplicativo conforme tabela abaixo.

Tabela 5: Investimento Pré-Operacional

Investimento Pré-Operacional			
Aplicativo			
Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Desenvolvimento do aplicativo	1	R\$65.000,00	R\$65.000,00
Taxa de licença e funcionamento	1	R\$450,00	R\$450,00
Total Investimento Pré-operacional			R\$65.450,00

Fonte: Autores (2019)

4.3 Viabilidade Operacional

Por se tratar de um serviço digital, o custo logístico se resume as operações necessárias para entregar um aplicativo otimizado nas lojas de aplicativo.

O custo operacional concentra-se nos salários dos atendentes, responsáveis pelo atendimento aos consumidores, além de máquinas, equipamentos e custo do espaço físico.

O custo com mão de obra total estimado é R\$8.652,00 por mês, representando um total de 64% do nosso gasto total mensal. A manutenção de instalações físicas corresponde a 22% do custo mensal, sendo o segundo maior custo.

Todavia, estima-se que o aplicativo Rush! terá um faturamento mensal que tenha capacidade de cobrir todos os gastos e ainda fique com uma sobra de aproximadamente 40% do faturamento do mês.

CAPÍTULO 5: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 Plano de Marketing

Segundo Kotler (2008), o Plano de Marketing é um planejamento das ações de Marketing de uma empresa a fim de alcançar um determinado objetivo. O planejamento pode ser voltado para a marca, um produto específico ou serviço oferecido pela empresa. Esse plano guiará as ações estratégicas do negócio.

Portanto, o plano de Marketing pode ser considerado uma ferramenta de gestão para a empresa se manter competitiva no mercado em que está inserida por meio de estratégias competitivas de Marketing.

É essencial que a empresa realize a análise do ambiente e dos fatores que podem vir a influenciar a sua atividade. Essa é uma forma de precaução na elaboração do seu plano de Marketing para que não sejam geradas expectativas em excesso.

O segmento pode ser dividido em micro e macroambiente, ambientes que influenciam no funcionamento da empresa em diversas frentes.

Macroambientes são aqueles que trabalham em âmbitos mais amplos, como o econômico, político, jurídico, cultural, demográfico, natural e tecnológico. São fatores difíceis de serem controlados e costumam funcionar de acordo com o país/cidade em que a empresa se encontra.

Já o microambiente é interno e atua no funcionamento básico da empresa. São microambientes os fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes e público-alvo, ou seja, todos os *stakeholders* importantes do seu negócio.

Os 4 “Ps do marketing” representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. De acordo com esse conceito, o equilíbrio desses elementos é o que possibilita o sucesso de uma marca. Abaixo detalha-se os 4 “Ps” da empresa Rush!

Tabela 6: Os 4 Ps da empresa Rush!

Os 4 Ps do Marketing	
Produto	Aplicativo para smartphones para gestão de fila em restaurantes.
Praça	Distribuição via lojas online: Google Play e AppStore.
Preço	O preço para reserva do local da fila varia entre R\$4,99 e R\$12,99, de acordo com o número de pessoas. O preço do cardápio digital junto com a plataforma de pagamentos para o restaurante custa R\$290,00.
Promoção	Serão feitas propagandas comerciais que serão veiculadas em redes sociais como Facebook, Instagram, Youtube e usando o GoogleAds em sites. O objetivo é atingir o público que utiliza internet constantemente, além de anúncios físicos nos próprios restaurantes parceiros.

Fonte: Autores, 2019.

5.1.1 Produtos e Serviços

O produto é um aplicativo para smartphones que tem como propósito facilitar a vida dos clientes de restaurantes e bares. Nos finais de semana, muitos restaurantes e bares ficam lotados e com grandes filas, o aplicativo vai facilitar a ida de consumidores a restaurantes pois permite que o cliente coloque o nome na fila de espera mesmo antes de estar fisicamente no local.

Oferecemos um cardápio digital para que o cliente tenha maior facilidade em tomar a decisão. Além disso, possibilitamos o pagamento da conta da mesa por meio do nosso aplicativo, aumentando a rapidez e fluxo de giro de mesas para o restaurante. Além de servir de uma base de dados para os restaurantes que aderirem ao uso do aplicativo.

5.1.2 Matriz BCG

Figura 21: Matriz BCG



Fonte: Autores, 2019.

A Matriz BCG é uma matriz “2 por 2” para análises de portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida do produto. Foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson para a empresa americana *Boston Consulting Group*, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas.

Ela é dividida em quatro quadrantes, sendo eles: Estrela, em questionamento, vaca leiteira e abacaxi. O eixo vertical indica o crescimento do mercado que o produto está inserido, os produtos localizados nos quadrantes superiores estão estabelecidos em mercados de maior crescimento. Já o eixo horizontal indica a participação relativa no mercado, sendo que a extremidade esquerda demonstra o produto com maior participação relativa, e na direita o menor.

Abaixo uma breve explicação sobre o que significa cada quadrante e, em seguida, qual produto do Rush! se encaixa no quadrante citado.

Vacas leiteiras: serviços ou produtos nesse quadrante são o ideal para qualquer empresa, pois geram grandes lucros e não necessitam muitos gastos com publicidade

e propaganda. Estes produtos ou serviços, já se encontram bem estabelecidos e maduros no mercado, seja por sua qualidade ou reputação junto aos consumidores. Como os produtos da Rush! são disruptivos e novos, nenhum produto encontra-se neste quadrante.x

Estrelas: São produtos ainda não tão bem estabelecidos, necessitam de investimentos em desenvolvimento e marketing para alcançarem o mesmo nível de performance das vacas leiterias, porém tem grande potencial de retorno. O cardápio digital é o produto da Rush! que se encontra neste quadrante, a utilização de cardápios digitais já é bastante difundida entre restaurantes mais modernos, porém ainda existe uma lacuna grande a ser preenchida e melhorias a serem feitas.

Em questionamento (pontos de interrogação): Tais serviços ou produtos ainda não geram uma grande receita, mesmo com grandes investimentos em marketing e vendas. Nessa categoria, geralmente encontram-se os produtos ou serviços recém lançados ou disruptivos no mercado, que constituem apostas da empresa. No Rush!, os serviços de reserva de mesa e fila por meio digital se encontram neste quadrante. Esses serviços são grandes apostas que convergem com a tendência mundial de implementar facilidades no dia a dia das pessoas por meio da tecnologia.

Abacaxi: São produtos ou serviços com baixa retorno para a empresa e que devem ser submetidos análise de viabilidade, caso os planos de recuperação e melhoramento sejam muito custosos, avalia-se a descontinuidade a produção ou prestação do serviço. Nenhum produto do Rush! encontra-se nesse quadrante.

5.1.3 MVP

A primeira versão do aplicativo é o MVP. Antes da criação do aplicativo final, haverá um contato com alguns restaurantes da região para oferecer a implementação do serviço, ainda limitando a estes. Após a aquisição de parcerias com um número mínimo de restaurantes da região, será disponibilizado o aplicativo nas plataformas digitais, liberando o uso aos clientes, que após usar deixarão seu feedback.

5.1.4 Preço

O aplicativo se desmembra em três serviços com preços diferentes. Para os restaurantes que terão o serviço de gestão de fila, cardápio e pagamento digitais, será cobrado uma mensalidade de R\$290,00 fixos mensais.

Para os clientes dos restaurantes, há a possibilidade de entrar na fila mesmo não estando no local, além de receber notificações em tempo real sobre sua posição na fila e o tempo de espera. Esse serviço tem um preço variável de R\$4,99 para até duas pessoas, R\$9,99 para até quatro pessoas ou R\$12,99 para cinco ou mais pessoas.

5.1.5 Promoção

O aplicativo será promovido principalmente por meio de redes sociais. A veiculação de propagandas comerciais será feita através do *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* e usando o *GoogleAds* em sites. Além de anúncios físicos nos restaurantes parceiros.

Os sócios entrarão em contato com os restaurantes locais para buscar parcerias e promover a empresa.

5.1.6 Gestão da Marca

Figura 22: Imagem do aplicativo Rush!



Fonte: Autores (2019)

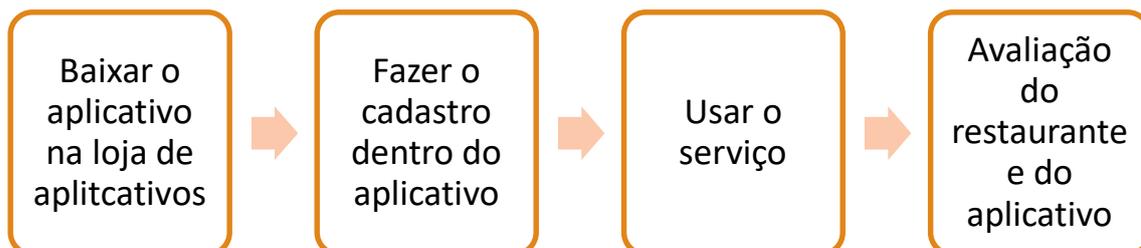
O logotipo adotado é minimalista, com o nome e símbolos que remetem aos serviços oferecidos pelo aplicativo.

Na escolha de cores, o laranja é vibrante, retrata ânimo, entusiasmo e chama a atenção. O vermelho é estimulante e induz a fome e ação. Devido a sua simbologia quente e dinâmica, o vermelho é aplicado sinalizando urgência ou rapidez. Preferimos

utilizar as cores em tonalidades mais fechadas, por trazer uma aparência mais aconchegante.

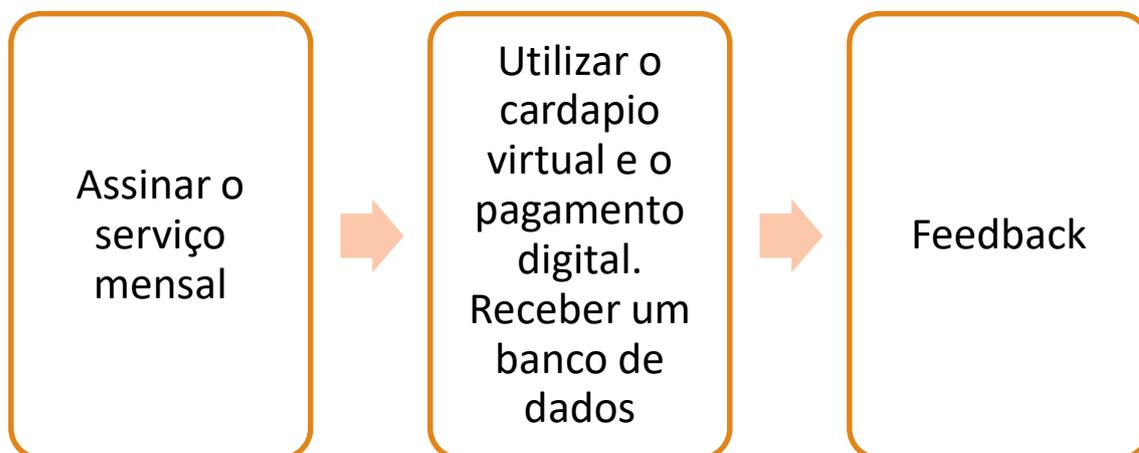
5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa

Figura 23: Clientes finais



Fonte: Autores, 2019.

Figura 24: Restaurante parceiro



Fonte: Autores, 2019.

5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes

Para fidelizar o restaurante, a empresa oferece 1 mês de teste gratuito. Além disso, oferece-se uma base de dados e indicadores como giro de mesas, número médio de clientes por dia, dias com maior frequência, entre outros. Esses dados servem de ferramenta na tomada de decisão do restaurante, ajudando seus processos estratégicos e administrativos.

Para clientes finais, a empresa oferece a primeira reserva gratuita. Além disso, o objetivo é tentar aumentar a cobertura de restaurantes e cardápios para oferecermos uma experiência cada vez mais ampla e completa aos consumidores. A empresa pretende criar um aplicativo de fácil utilização e bem otimizado para os clientes.

Como campanha de fidelidade, os clientes que indicarem amigos e familiares ganharão uma reserva grátis na próxima vez que utilizarem o serviço de fila nos restaurantes conveniados.

5.1.9 Posicionamento da marca

Segundo Porter (2004), há três principais tipos de posicionamento estratégicos em que as empresas podem optar em usá-los tanto individualmente ou conjuntamente para manter-se solidificado no mercado futuro. O primeiro caminho estratégico é o de posicionar-se com base nos preços baixos, outra estratégia é a de focar em determinado grupo ou de ser único no mercado. A outra estratégia é a da diferenciação no qual faz com que as empresas invistam mais pesadas em pesquisas de mercado, tecnologia de ponta, assistência técnica, recursos humanos e na imagem da organização (Porter 2004).

A empresa Rush! busca se posicionar principalmente aliada a estratégia de diferenciação, oferecendo um serviço completo que necessitará em maiores investimentos em tecnologia e assistência técnica. No entanto, a empresa também busca o menor custo nos serviços ofertados ao cliente em relação aos concorrentes. O aplicativo engloba tanto o restaurante quanto o cliente, sendo o primeiro a conseguir oferecer um serviço pago para ambos na mesma plataforma. Isso favorece a comunicação entre clientes finais e restaurantes, criando mais indicadores para os restaurantes e formando um sistema comunicativo eficiente. O serviço oferecido pela Rush! se diferencia dos concorrentes pois oferece uma solução tanto para restaurantes quanto para consumidores dos restaurantes que utilizarão o aplicativo.

A Rush! se posiciona com o objetivo geral de intermediar e melhorar a relação entre consumidores e restaurantes, criando um ambiente mais propício para negócios entre ambos e, ao mesmo tempo, se rentabilizando com esse processo.

5.2 Previsão e mensuração da demanda

No primeiro trimestre, estima-se um market share abaixo de 10% do total do Brasil. Por ser tratar de um serviço ainda novo e que precisa ser trabalhado individualmente, o começo pode ser desafiador.

No entanto, a relevância do mercado de aplicativos está em expansão e que cada vez mais as pessoas e empresas buscam a facilidade de utilizar serviços pelo aplicativo. Os dados da Pew Research (2019), coloca o Brasil na liderança entre os mercados de aplicativo em desenvolvimento. Por aqui, 60% dos adultos têm um smartphone no bolso, um total que coloca o Brasil à frente de outros nomes relevantes como Filipinas (55%), México (52%) e Índia (24%). Isso favorece o aplicativo Rush! no longo prazo e cria um potencial de crescimento elevado nos próximos anos.

5.2.1 Market Share

Market Share é a participação de uma determinada empresa no mercado em que ela está inserida. Também é chamado de quota de mercado, fatia de mercado, porção de mercado, participação no mercado, entre outros.

Para encontrar o Market Share de uma empresa, é necessário descobrir qual é o percentual correspondente ao seu negócio em algum aspecto do mercado, como a categoria de atuação, o total de vendas ou o faturamento do segmento.

O Market Share na região da Baixada Santista, segundo nossas estimativas, será próximo de 90% nos próximos 3 anos. Tendo em vista que essa região ainda não utiliza com tanta frequência este tipo de serviço, a empresa buscará estabelecer parcerias com os restaurantes mais frequentados e conhecidos da região, aumentando a visibilidade do nosso negócio.

5.3 Estimativa de gastos

Estima-se um gasto inicial de R\$10.000,00 com veiculação de propagandas nas redes sociais, esse cálculo baseia-se na ferramenta de orçamento disponíveis no aplicativo do Instagram, Facebook e no Google por meio do Google AdWords.

Também será necessário um desembolso estimado de R\$5.000,00 para a criação dos conteúdos que serão veiculados nos anúncios.

5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

O processo mercadológico do Rush! é viável, pois não contém processos complexos e custosos dentro de sua linha de procedimentos de marketing. Para a criação do conteúdo a ser veiculado, será contratado uma empresa de marketing especializada que fornecerá o serviço de acordo com o plano de marketing pré-estabelecido.

O conteúdo veiculado deve ser inicialmente informativo, mostrando como funciona o serviço ofertado, e também persuasivo, mostrando todos os benefícios e diferenças do Rush!.

Após a criação do conteúdo, eles serão publicados nas redes sociais, que são canais de comunicação simples e adequados para propagandas rápidas e persuasivas. As ferramentas de divulgação mencionadas anteriormente possibilitam a criação de filtros para atingir o “*target*” (alvo da propaganda) mais precisamente e com maior assertividade.

Philip Kotler, considerado o pai do Marketing, conceitua marketing como “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas satisfazem desejos e necessidades com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Porém, atualmente, é inevitável que o marketing digital é responsável pelo maior alcance e assertividade dentre os outros tipos de marketing. O Brasil é um dos campeões mundiais em tempo de permanência na rede: está em terceiro lugar, já que o internauta brasileiro fica, em média, nove horas e 14 minutos por dia conectado, conseqüentemente sendo um dos meios mais relevantes de compras. O número, levantado pela Hootsuite e We Are Social em 2018, coloca o país atrás apenas de Tailândia (com nove horas e 38 minutos) e Filipinas (com nove horas e 24 minutos).

Com ofertas em tempo real, o processo de compra de propagandas se tornou mais ágil e fácil, tudo ocorre em tempo real. Quando usuários carregam uma página,

um servidor determina qual segmento o usuário pertence, e calcula instantaneamente o preço do anúncio. Ao mesmo tempo, anunciantes a procura de expor um anúncio em determinado segmento lançam suas ofertas utilizando algoritmos específicos. O anúncio vencedor é exposto em questão de milissegundos. Trata-se de um mecanismo muito eficiente, maximizando benefícios, diminuindo tempo e custos.

Conclui-se que a empresa Rush! possui um plano de marketing viável. A empresa se beneficia ao utilizar o marketing digital como o meio mais eficaz e com menor custo de veiculação de propagandas em relação aos demais.

CAPÍTULO 6: VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

6.1 Projeção de colaboradores

6.1.1 Atividades

Para o desempenho das atividades da empresa, será necessária uma equipe de operadores que farão as atividades principais do dia a dia. Um total de três operadores serão responsáveis pelo atendimento dos clientes, resolução de problemas, prestar suporte aos restaurantes, adaptação do cardápio do restaurante ao aplicativo e passar as informações relevantes à diretoria.

Fora o departamento operacional, os três diretores serão responsáveis por áreas vitais da empresa. O diretor de controladoria, que terá como papel principal zelar pelo bom desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho da empresa por meio de seu sistema de gestão, fornecendo informações para as outras áreas que auxiliam na tomada de decisões.

O departamento financeiro é aquele que administra os recursos de uma empresa. O diretor financeiro fará o controle da tesouraria, dos investimentos e dos riscos, além do planejamento financeiro da companhia e da divulgação de seus resultados.

A função do departamento financeiro é garantir recursos para que a empresa possa cumprir seus objetivos, mantendo-se ativa e competitiva e garantindo não apenas lucros imediatos, mas também no longo prazo. Assim como a diretoria de controladoria, a diretoria de finanças deve auxiliar os outros departamentos no delineamento de estratégias de acordo com os dados financeiros disponíveis e seguindo o plano estratégico.

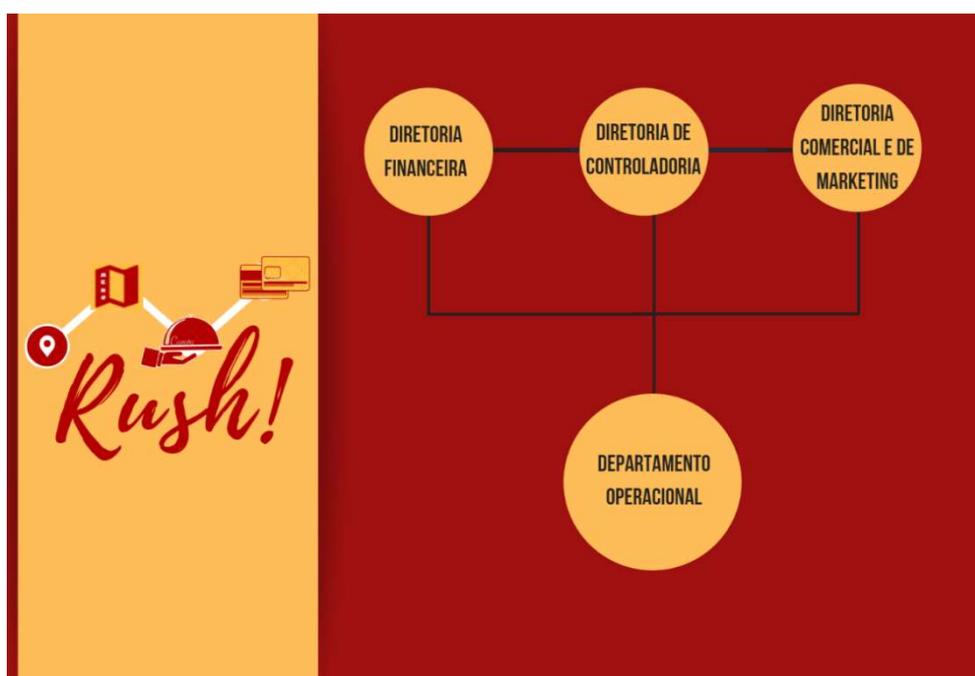
A empresa Rush! optou por integrar os departamentos de marketing e comercial. Por acreditar que são departamentos complementares e que necessitam o tempo todo estar alinhados, ambos os departamentos ficarão sob a direção de somente uma pessoa. O Departamento Comercial e de Marketing é responsável por coordenar as atividades de venda dos serviços da empresa. O desenvolvimento de estratégias de produtos, vendas, business intelligence (método que visa ajudar as empresas a tomar as decisões inteligentes, mediante dados e informações recolhidas pelos diversos sistemas de informação) e qualquer estratégia relacionada à

entendimento das demandas atuais e futuras ficará sob responsabilidade desse departamento. É a partir dele que a empresa buscará entender o comportamento, perfil e desejos do cliente. Após adquirir essa informação, o lado comercial do departamento estará preparado para traçar estratégias de satisfazer as necessidades previamente apuradas e garantir a venda dos serviços.

6.1.2 Organograma

O organograma é uma maneira de representar a estrutura organizacional de uma empresa. Sua função é justamente ilustrar e apresentar de forma objetiva e direta a hierarquia empresarial.

Figura 25: Organograma empresarial



Fonte: Autores, 2019

6.1.3 Headcount

O headcount é um indicador que representa a quantidade de colaboradores de uma empresa. Ele tem papel fundamental dentro de uma organização pois auxilia no planejamento da capacidade produtiva e custos com capital humano.

A empresa Rush! adota um modelo enxuto de capital humano, alinhado com sua estratégia de foco no baixo custo com mão-de-obra. O total de colaboradores é

seis, sendo que três são funcionários contratados e os outros três são os próprios sócios-diretores.

O departamento operacional é composto por três atendentes que serão responsáveis pelo atendimento de dez restaurantes parceiros segundo projeção da própria empresa. A Rush! pode, de acordo com a demanda, aumentar esse quadro de funcionários que prestarão atendimento aos clientes.

Haverá um diretor para cada um dos seguintes departamentos: Controladoria, finanças, marketing e comercial, estes dois últimos fazem parte de apenas um departamento chamado de marketing e comercial. Estes três departamentos são vitais para o bom funcionamento da empresa e manutenção de suas atividades.

Segundo estimativas calculadas pelos próprios autores em relação ao número de clientes nos próximos anos, a capacidade de colaboradores atual é suficiente e está adequada a visão de empresa enxuta e de baixos custos.

6.1.4 Competências

Os três diretores da empresa devem ser capazes de ouvir e liderar todas as áreas da empresa, além de possuir um bom conhecimento do negócio, da empresa e do setor que ela está inserida. Deve ser alguém com uma boa reputação e que tenha pensamento de dono do negócio, buscando maximizar os resultados da empresa.

O diretor financeiro deve ter experiência na área de finanças e conhecimento técnico de contabilidade, tesouraria, administração orçamentaria, custo de capital e financiamento, bem como planejamento financeiro do negócio. Ademais, deve ter boa comunicação e trabalho em equipe juntamente com as outras áreas.

A diretoria comercial e de marketing deve ter a capacidade de liderar a equipe de atendimento ao cliente, delinear estratégias comerciais da empresa a fim de criar parcerias e aumentar as vendas. Ademais, é essencial que tenha conhecimentos em planejamento estratégico, técnicas de segmentação, técnicas de posicionamento, análise e elaboração de cenários operacionais, gestão de produtos e serviços, organização empresarial, elaboração de organogramas, fluxos operacionais e técnicas de liderança e vendas. O perfil esperado é alguém proativo que busque se atualizar constantemente sobre as vontades e expectativas do consumidor, a fim de supri-las constantemente e tentar projetar demandas futuras.

A diretoria de controladoria deve ser composta por alguém com conhecimento do negócio, que zele pelo bom desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu sistema de gestão, fornecendo informações para as outras áreas que auxiliam na tomada de decisões.

O perfil e competências desejados para os operadores do departamento operacional são: perfil engajado ao negócio, facilidade de comunicação com o cliente, proatividade na busca de melhores práticas de atendimento, simpatia e educação, saber lidar com problemas e facilidade com tecnologia.

6.2 Plano de gestão de pessoas

O plano de gestão de pessoas tem como objetivo, criar diretrizes relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores e equipes da empresa.

Parte da identificação da necessidade de pessoas responsáveis por exercer as atividades necessárias para a prestação do serviço. Assim, é possível buscar no mercado de trabalho, profissionais para ocupar tais cargos.

6.2.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção de colaboradores será exclusivo para o departamento de atendimento ao cliente da empresa Rush! Estima-se inicialmente uma equipe de três operadores para o departamento operacional que prestarão o serviço de atendimento ao cliente.

O processo seletivo do departamento será iniciado através de um portal online ou site de vagas, no qual os interessados poderão enviar currículos para análise e triagem. A preferência será por estudantes que buscam ingressar no mercado de trabalho, e pessoas de até 30 anos que possuam experiência com atendimento ao público.

Após a seleção de currículos, a empresa entrará em contato com os candidatos para uma entrevista online. Nesta etapa, o candidato passará por uma análise de perfil e de capacidade de resolução de problemas ligados ao trabalho que será exercido.

A última etapa do processo de seleção conta com uma conversa presencial para apresentação da empresa e alinhamentos finais.

6.2.2 Remuneração

A remuneração será mensal e fixa com valor inicial de R\$1.100,00, além de benefícios como vale refeição no valor médio de R\$20,00 por dia útil e transporte de acordo com valores de transporte público da região.

A política de ascensão de cargo será avaliada de acordo com o desempenho do funcionário, por meio de avaliações recorrentes de satisfação de clientes e tempo de empresa.

De acordo com os dados do Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses, os salários praticados no mercado para o cargo de atendente de SAC são:

Figura 26: Pesquisa Salarial Nacional para Atendentes de SAC

Pesquisa Salarial Nacional para Atendente de SAC					
Porte da Empresa	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Pequena	R\$ 947,62	R\$ 1.089,76	R\$ 1.253,22	R\$ 1.441,20	R\$ 1.657,38
Média	R\$ 1.137,13	R\$ 1.307,70	R\$ 1.503,86	R\$ 1.729,44	R\$ 1.988,86
Grande	R\$ 1.364,56	R\$ 1.569,24	R\$ 1.804,63	R\$ 2.075,32	R\$ 2.386,62

Salários por porte de empresa e nível profissional

População: 4294 salários Amostragem: 3895 salário(s) 2 contribuições.
 Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições salariais

Fonte: Currículos cadastrados no Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses.

Fonte: Banco Nacional de Empregos, 2019

Com base nesses dados, foi definido que o atendente iniciará na empresa com cargo de Atendente Junior, podendo ser promovido para Atendente Pleno, com salário de R\$1.250,00, e Atendente Sênior, com salário de R\$1.400,00.

6.2.3 Treinamento e desenvolvimento

A capacitação dos funcionários será de grande importância para que a equipe de atendimento ao cliente esteja sempre preparada para prestar um atendimento personalizado e com eficiência.

Serão realizados encontros mensais para certificação do domínio da equipe sobre as particularidades dos serviços vendidos, bem como discussões incentivando a troca de informações sobre os clientes e atendimentos. Nestes encontros, a função

dos gestores será de manter os colaboradores motivados a antecipar as necessidades dos clientes e propor soluções de melhoria.

Serão promovidos treinamentos voltados ao atendimento ao cliente, utilizando tecnologias digitais, como cursos online gratuitos oferecidos pelo SEBRAE. De acordo com a necessidade, serão feitos investimentos em cursos presenciais e especializados estimados em R\$250,00 por funcionário, de acordo com as tabelas de valores de cursos divulgados pelo SENAC-SP (2019).

6.2.4 Rotatividade e absenteísmo

O setor de atendimento ao cliente é comum em muitas empresas e tem se popularizado como um dos principais meios de interação entre empresa e cliente. De acordo com uma pesquisa realizada e divulgada em 2016 pela Consultoria Elancers, o cargo de operador de atendimento representa uma boa oportunidade de inserção do profissional no ambiente corporativo, o que é atrativo, mas ao mesmo tempo apresenta alta taxa de rotatividade.

Entende-se que alta taxa de rotatividade na empresa, implica em geração de custos com rescisões contratuais, novos processos seletivos e treinamentos repetitivos para a capacitação dos novos profissionais, além de impactar na produtividade.

No departamento operacional, onde haverá inicialmente três operadores, estimando-se um atraso de 30 minutos de cada funcionário, obtém-se um acumulado de 90 minutos. Significando que a empresa perde 1 hora e 30 minutos de trabalho no caso de 30 minutos de atraso de cada colaborador.

Se cada um faltar, pelo menos um dia no mês, isso representa 24 horas a menos de trabalho na empresa.

Como forma de tentar gerenciar o engajamento dos funcionários, para reduzir os níveis de rotatividade, absenteísmo e atraso, os investimentos em treinamento e encontros mensais com os funcionários tem a intenção de gerar motivação e identificar necessidades que influenciem na satisfação dos colaboradores.

O nível de desempenho e a meritocracia serão considerados para possíveis mudanças organizacionais, como transferência de cargos e responsabilidades, a fim de gerar boas expectativas futuras dos funcionários dentro da organização.

A política de níveis salariais de acordo com a média praticada no mercado, também contribui com a motivação dos funcionários e visa a diminuição dos níveis de rotatividade.

6.2.5 Segurança do trabalho

A segurança do trabalho tem função de atuar na rotina da empresa, garantindo a segurança dos colaboradores em suas funções. O profissional técnico assegura a qualidade das condições relacionadas ao conforto e práticas seguras, evitando acidentes.

O piso salarial do técnico em segurança do trabalho, definido pelo sindicato da categoria no estado de São Paulo em 2019, é de em média R\$ 3.239,00. Como inicialmente, a empresa terá poucos funcionários, não é necessário requisitar esse tipo de serviço.

A norma ABNT NR17 de ergonomia, estabelece boas condições de trabalho, visando trazer adaptações para as características físicas e psicológicas de cada funcionário. A fim de garantir o bem estar, desempenho e segurança durante período de trabalho. As cadeiras e mesas da sede da empresa, seguirão o padrão estabelecido pela Norma NR 17 para evitar futuros problemas e garantir a produtividade dos colaboradores.

Os encostos das cadeiras terão inclinação e adaptação à curvatura da coluna, para que ombros e quadris mantenham alinhados, o braço da cadeira deve estar ao mesmo nível da mesa ou do apoio de teclado e o descanso de braço deve estar na altura dos cotovelos.

A preocupação com ergonomia tem como objetivo intervir no ambiente de trabalho para que aumente a eficiência e produtividade com a garantia da segurança do funcionário.

6.3 Estimativa de gastos

Os gastos com capital humano são compostos pelos salários dos funcionários, que considerando a média de um salário inicial e de um operador sênior, representa R\$1.250,00. Com uma equipe de três operadores, é estimado um valor mensal de R\$ 3.750,00 para salários. Além dos benefícios mensais, que em média serão de R\$440,00 para vale refeição e R\$300,00 de vale transporte por funcionário.

Os encargos mensais de INSS e FGTS envolvidos nas contratações, correspondem a 8% da remuneração do empregado. E as férias, pagas anualmente, representam 1/3 dos salários.

Os gastos em treinamento e desenvolvimento serão com cursos estimados em R\$ 250,00 por funcionário, em um período trimestral, além de ferramentas de apoio aos processos diários dos funcionários, que serão identificados nas reuniões mensais e investimentos realizados trimestralmente.

Tabela 7: Estimativa de Gastos com Capital Humano

Estimativa de Gastos		
Remunerações Capital Humano		Periodicidade
Salários	R\$ 3.750,00	Mensal
Benefícios	R\$ 2.220,00	Mensal
INSS E FGTS	R\$ 300,00	Mensal
Férias	R\$ 1.250,00	Anual
Treinamentos		Periodicidade
Cursos	R\$ 750,00	Trimestral
Ferramentas de apoio	R\$ 1.000,00	Trimestral

Fonte: Autores, 2019

Capítulo 7: VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Plano financeiro

O plano financeiro é uma ferramenta dentro do processo de planejamento que consiste no cálculo da viabilidade do negócio, levando em consideração a receita, custos, tributos e taxas. O plano financeiro serve de base para a tomada de decisão. Para isso, deve-se analisar a situação financeira atual e projetar situações futuras.

Estas informações permitem acompanhar e mensurar a evolução do trabalho e planejamento financeiro ao longo do tempo e avaliar se a empresa está ou não tendo sucesso na execução do seu plano. De acordo com Gilman (2010), o planejamento financeiro orienta a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos

Segundo o Sebrae (2017), ao abrir a empresa parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio.

7.1.1 Pressupostos da análise financeira

As variáveis macroeconômicas são informações relevantes que afetam os resultados das empresas. Dado isso, o planejador financeiro deve monitorá-las e avaliar o possível impacto destas no custo e resultado da empresa. A taxa básica de juros (SELIC), a inflação, o desemprego e a taxa de câmbio (dólar) são as premissas macroeconômicas mais relevantes e inclusive o impacto gerado por cada uma delas varia de empresa para empresa, dependendo da situação e do setor que a empresa está inserida.

A taxa de inflação representa o aumento generalizado dos preços dos produtos num determinado país ou região, durante determinado período.

Existem vários índices que medem a inflação no Brasil, conforme os indicadores a seguir:

IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), é medido mensalmente pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e oferece a variação dos preços no comércio para o público final. De acordo com o portal Brasil (2016), o IPCA é a inflação oficial do Brasil. Esse indicador, no entanto, não mede apenas a inflação da cenoura, mas a de todos os produtos que compõe a cesta de

consumo do brasileiro. Nessa conta inclui-se gasolina, lazer, transporte, taxas, alimentação, escola e outros. Para chegar ao número final, o IBGE divide os produtos em grupos tendo cada um deles um peso diferente,

Outro indicador é o IGP (Índice Geral de Preços) calculado mensalmente pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) com a finalidade de medir o comportamento de preços em geral da economia brasileira.

A taxa de inflação utilizada no planejamento financeiro do aplicativo Rush! é de 3,73% (três vírgula setenta e três por cento) ao ano. Essa porcentagem vem do resultado de projeções realizadas por economistas do Banco Central e publicados no Boletim Focus (2019).

Segundo Gilman (2010), juros é a remuneração que um demandante de fundos deve pagar a um ofertante. Quando são emprestados fundos, a remuneração que deve ser paga ao credor é chamada de taxa de juros.

A taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) é a taxa básica de juros da economia no Brasil, utilizada no mercado interbancário para financiamento de operações com duração diária, lastreadas em títulos públicos federais. Ela é obtida pelo cálculo da taxa média ponderada dos juros praticados pelas instituições financeiras.

No planejamento financeiro do aplicativo Rush!, a taxa de juros utilizada é de 4,75% (quatro vírgula setenta e cinco por cento) ao ano. Essa taxa foi obtida por meio de projeções realizadas por economistas do Banco Central e publicados no Boletim Focus (2019).

O PIB (Produto Interno Bruto) demonstra o total de bens e serviços produzidos por regiões, sendo Cidade, Estado ou País, em certo período, que pode ser anual, trimestral ou mensal. É um indicador que representa o toda a economia do país e o seu crescimento.

A variação do PIB serve como indicador do índice de crescimento do país, refletindo o resultado das empresas e o quanto a economia está aquecida ou não.

O valor do PIB, utilizado pelo aplicativo Rush!, é de 2% ao ano. Esse indicador foi obtido por meio de projeções realizadas por economistas do Banco Central e publicados no Boletim Focus (2019).

A taxa de desemprego é medida pelo IBGE e demonstra, em porcentagem, a desocupação oficial no país. Os valores são determinados a partir de estudos feitos a cada mês com a População Economicamente Ativa (PEA).

O valor relativo à taxa de desemprego utilizado no planejamento financeiro do aplicativo Rush! é de 11%. Essa porcentagem foi obtida por meio de projeções realizadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em seu informe anual de 2018.

A taxa de câmbio é uma variável complexa visto que se relaciona tanto com o mercado de bens e serviços como com o mercado de ativos. Consideram-se dois tipos de taxa de câmbio.

A taxa de câmbio real é o preço relativo entre o produto estrangeiro e o produto nacional. Já taxa de câmbio nominal é a relação de troca entre duas moedas.

A cotação comumente utilizada no Brasil é a do dólar dos Estados Unidos sendo a moeda referencial quando se trata de comercio exterior, além de ser a que possui maior número de negociações.

O valor utilizado no planejamento financeiro do aplicativo Rush! é de R\$4,00 por cada US\$1,00. Essa projeção foi calculada pelos economistas do Banco Central e disponibilizada por meio do Boletim Focus (2019).

7.1.2 Cálculo do investimento total

O investimento total consiste na definição do valor inicial a ser investido na abertura de um negócio. Estratificados em investimentos fixo, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Caracteriza-se como investimento fixo todos os bens adquiridos para dar início às operações como, por exemplo, equipamentos, móveis, utensílios e ferramentas. Além dos bens deve-se contar também o custo com implantação, frete, seguro, consultoria e projetos.

Tabela 8: Investimentos Fixos: Maquinas e equipamentos

Investimentos Fixos			
Maquinas e Equipamentos			
Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Notebook	6	R\$ 2.399,00	R\$ 14.394,00
Licenças	6	R\$ 428,00	R\$ 2.568,00
Subtotal			R\$ 16.962,00

Fonte: Autores (2019)

Tabela 9: Investimentos Fixos: Móveis e utensílios

Investimentos Fixos			
Móveis e Utensílios			
Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Estação de Trabalho	1	R\$ 989,99	R\$ 5.939,94
Mesas Diretoria	3	R\$ 359,91	R\$ 1.079,73
Cadeiras	6	R\$ 159,90	R\$ 959,40
Cadeiras fixas	3	R\$ 109,89	R\$ 329,67
Móvel de Apoio	2	R\$ 514,00	R\$ 1.028,00
Subtotal			R\$ 9.336,74

Fonte: Autores (2019)

Tabela 10: Investimentos Fixos: Total

Total Investimentos Fixos Iniciais	R\$ 91.298,74
---	----------------------

Fonte: Autores (2019)

O capital de giro é a parte do investimento que será utilizada para suprir as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo. Os recursos aplicados ficam no caixa, banco, contas a receber entre outros.

O valor definido para o capital de giro para o negócio foi de R\$ 13.711,80 (treze mil setecentos e onze reais e oitenta centavos) considerando o ativo circulante, no caso todas as contas a receber da empresa, menos o passivo circulante sendo todas as contas a pagar da empresa. Esse valor será aportado do investimento efetuado pelos sócios, capital social próprio de R\$ 300.000,00(trezentos mil reais).

Tabela 11: Capital de giro

CAPITAL DE GIRO	
INVESTIMENTO	VALOR
Caixa mínimo	R\$ 13.711,80

Fonte: Autores (2019)

Caracteriza-se Investimento pré-operacional todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que o negócio abra as portas e comece a faturar.

Tabela 12: Investimentos pré-operacionais

Investimentos Pré-operacionais			
Aplicativo			
Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Desenvolvimento do aplicativo	1	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00
Taxa de licença e funcionamento	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Total Investimento Pré Operacional			R\$ 65.450,00

Fonte: Autores (2019)

O investimento total representa os recursos necessários para que se iniciem as atividades da empresa. O montante estipulado pela empresa foi de R\$ 170.460,54 (cento e setenta mil quatrocentos e sessenta reais e cinquenta e quatro centavos).

Tabela 13: Investimento total: Descrição dos investimentos

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	
INVESTIMENTO	VALOR
Investimentos fixos	R\$ 91.298,74
Capital de giro	R\$ 13.711,80
Investimentos pré-operacionais	R\$ 65.450,00
TOTAL	R\$ 170.460,54

Fonte: Autores (2019)

7.1.3 Estimativa de faturamento mensal para os próximos cinco anos

O faturamento é soma dos valores arrecadados pela empresa independente do que for ofertado, serviço ou produto. Segundo Sebrae (2009), a estimativa do faturamento mensal é uma das tarefas mais complicadas para empresas que ainda não iniciaram suas atividades.

Uma forma de estimar o faturamento mensal, segundo o Sebrae (2013), é multiplicar a quantidade de produtos ou serviços a serem oferecidos pelo preço de venda, que por sua vez é baseado em informações de mercado.

Rush! tem uma estimativa de faturamento de crescimento modesto e não linear durante seu primeiro ano (2020).

Abaixo segue o faturamento mensal da empresa. Onde os números de serviços prestados foram baseados na pesquisa, feita pelos autores no site TripAdvisor, em 2019, da quantidade de restaurantes com opção de reserva na cidade de Santos.

Tabela 14: Faturamento mensal: Janeiro a Junho 2020

FATURAMENTO – MENSAL – 1º SEMESTRE 2020			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	10	R\$ 96,66	R\$ 966,60
Reserva de lugar (Cliente)	1400	R\$ 9,32	R\$ 13.048,00
Cardápio digital	10	R\$ 96,66	R\$ 966,60
Pagamento da conta (Rest)	10	R\$ 96,66	R\$ 966,60
Pagamento da conta (Cliente)	2800	R\$ 3,57	R\$ 9.996,00
TOTAL			R\$ 25.943,80

Fonte: Autores (2019)

No primeiro semestre de 2020 o faturamento mensal é linear, seguindo a mesma quantidade de venda dos serviços durante os seis primeiros meses do ano.

Tabela 15: Faturamento mensal: Julho a Setembro 2020

FATURAMENTO – MENSAL – 3º TRIMESTRE 2020			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	15	R\$ 96,66	R\$ 1.449,90
Reserva de lugar (Cliente)	2100	R\$ 9,32	R\$ 19.572,00
Cardápio digital	15	R\$ 96,66	R\$ 1.449,90
Pagamento da conta (Rest)	15	R\$ 96,66	R\$ 1.449,90
Pagamento da conta (Cliente)	4200	R\$ 3,83	R\$ 16.065,00
TOTAL			R\$ 39.986,70

Fonte: Autores (2019)

Durante o terceiro trimestre de 2020, foi projetado um crescimento de 50% (cinquenta por cento) na quantidade de restaurantes que disponibilizam o aplicativo para clientes.

Tabela 16: Faturamento mensal: Outubro a Dezembro 2020

FATURAMENTO – MENSAL – 4º TRIMESTRE 2020			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	20	R\$ 96,66	R\$ 1.933,20
Reserva de lugar (Cliente)	2800	R\$ 9,32	R\$ 26.096,00
Cardápio digital	20	R\$ 96,66	R\$ 1.933,20
Pagamento da conta (Rest)	20	R\$ 96,66	R\$ 1.933,20
Pagamento da conta (Cliente)	5600	R\$ 4,08	R\$ 22.848,00
TOTAL			R\$ 54.743,60

Fonte: Autores (2019)

Para o último trimestre do ano foi estimado um crescimento de 20% (vinte por cento) no número de restaurantes consequentemente aumentando os demais serviços.

Foi estimado para os demais anos um aumento na quantidade dos serviços prestados de 7% (sete por cento) em 2021, 6% (seis por cento) em 2022, 5% (cinco por cento) em 2023 e 4%(quatro por cento) em 2024. O aumento nos serviços prestados se dá pelo preço que a empresa utiliza para entrada no mercado atual.

Tabela 17: Faturamento anual: 2021

FATURAMENTO - 2021			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	177	R\$ 103,43	R\$ 18.259,90
Reserva de lugar (Cliente)	24717	R\$ 9,97	R\$ 246.487,81
Cardápio digital	177	R\$ 103,43	R\$ 18.259,90
Pagamento da conta (Rest)	177	R\$ 103,43	R\$ 18.259,90
Pagamento da conta (Cliente)	49434	R\$ 4,37	R\$ 215.809,07
TOTAL			R\$ 517.076,57

Fonte: Autores (2019)

Tabela 18: Faturamento anual: 2022

FATURAMENTO - 2022			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	187	R\$ 109,63	R\$ 20.516,82
Reserva de lugar (Cliente)	26200	R\$ 10,57	R\$ 276.953,70
Cardápio digital	187	R\$ 109,63	R\$ 20.516,82
Pagamento da conta (Rest)	187	R\$ 109,63	R\$ 20.516,82
Pagamento da conta (Cliente)	52400	R\$ 4,63	R\$ 242.483,07
TOTAL			R\$ 580.987,23

Fonte: Autores (2019)

Tabela 19: Faturamento anual: 2023

FATURAMENTO - 2023			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	197	R\$ 115,11	R\$ 22.619,79
Reserva de lugar (Cliente)	27510	R\$ 11,10	R\$ 305.341,46
Cardápio digital	197	R\$ 115,11	R\$ 22.619,79
Pagamento da conta (Rest)	197	R\$ 115,11	R\$ 22.619,79
Pagamento da conta (Cliente)	55020	R\$ 4,86	R\$ 267.337,59
TOTAL			R\$ 640.538,42

Fonte: Autores (2019)

Tabela 20: Faturamento anual: 2024

FATURAMENTO - 2024			
SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO	FATURAMENTO TOTAL
Reserva de lugar (Rest)	204	R\$ 119,72	R\$ 24.465,57
Reserva de lugar (Cliente)	28610	R\$ 11,54	R\$ 330.257,32
Cardápio digital	204	R\$ 119,72	R\$ 24.465,57
Pagamento da conta (Rest)	204	R\$ 119,72	R\$ 24.465,57
Pagamento da conta (Cliente)	57221	R\$ 5,05	R\$ 289.152,33
TOTAL			R\$ 692.806,36

Fonte: Autores (2019)

7.1.4 Estimativa dos custos fixo e variáveis para os próximos cinco anos

Os custos fixos podem ser definidos como os itens onde, independentemente do nível da produção ou das vendas, o valor não se altera. Os custos variáveis, por sua vez, são dependentes e variam de acordo com o número de vendas.

O custo fixo principal é a manutenção com o software que é necessária para garantir o bom funcionamento do aplicativo. Os demais gastos que a empresa possui são relacionados a despesas administrativas.

Abaixo encontra-se tabela referente ao custo fixo da empresa.

Tabela 21: Custos fixos

CUSTO FIXO INICIAL – ANUAL – 2020 A 2024		
SERVIÇO	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL
Manutenção do software	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00

Fonte: Autores (2019)

A cada trimestre a empresa disponibiliza cursos e treinamentos para os colaboradores a fim de manter o bom atendimento ao cliente. A sede da empresa localiza-se em um imóvel alugado, tendo assim um custo mensal com aluguel. O serviço de limpeza e organização da sede é feito pelos próprios colaboradores.

Durante o ano de 2020 os custos estão dispostos vide Apêndice 2.

7.1.5 Demonstrativo de resultado para os próximos cinco anos

O DRE (Demonstrativo de resultado do Exercício) é um documento contábil de demonstração cujo objetivo é detalhar a formação do resultado líquido de um exercício confrontando as receitas, custos e despesas da empresa, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência (receitas e despesas que devem ser incluídas na operação do resultado do período que ocorrem), segundo Sebrae (2018).

Com esse relatório é possível ver a saúde financeira da empresa mostrando como o negócio está caminhando em determinado período podendo analisar a sua permanência no mercado e o lucro operacional que contribui para a longevidade da empresa.

Abaixo segue DRE do exercício da RUSH! para os próximos cinco anos:

Tabela 23: Demonstração do resultado do exercício: Janeiro a Junho 2020

Demonstrativos Financeiros						
	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20
Receita com serviços	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80
(-) Impostos sobre vendas (simples nacional)	-5.059,04	-5.059,04	-5.059,04	-5.059,04	-5.059,04	-5.059,04
Receita líquida de Vendas	20.884,76	20.884,76	20.884,76	20.884,76	20.884,76	20.884,76
(-) Custos Fixos	-13.232,00	-13.232,00	-14.482,00	-13.232,00	-13.232,00	-14.482,00
(=) EBITDA	7.652,76	7.652,76	6.402,76	7.652,76	7.652,76	6.402,76
(-) Depreciação	-360,51	-360,51	-360,51	-360,51	-360,51	-360,51
(=) Lucro Líquido	R\$7.292,25	R\$7.292,25	R\$6.042,25	R\$7.292,25	R\$7.292,25	R\$6.042,25

Fonte: Autores (2019)

Tabela 24: Demonstração do resultado do exercício: Julho a Dezembro 2020

Demonstrativos Financeiros						
	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
Receita com serviços	39.986,70	39.986,70	39.986,70	54.743,60	54.743,60	54.743,60
(-) Impostos sobre vendas (simples nacional)	-7.797,41	-7.797,41	-7.797,41	-10.675,00	-10.675,00	-10.675,00
Receita líquida de Vendas	32.189,29	32.189,29	32.189,29	44.068,60	44.068,60	44.068,60
(-) Custos Fixos	-13.232,00	-13.232,00	-14.482,00	-13.232,00	-13.232,00	-14.482,00
(=) EBITDA	18.957,29	18.957,29	17.707,29	30.836,60	30.836,60	29.586,60
(-) Depreciação	-360,51	-360,51	-360,51	-360,51	-360,51	-360,51
(=) Lucro Líquido	R\$18.596,79	R\$18.596,79	R\$17.346,79	R\$30.476,09	R\$30.476,09	R\$29.226,09

Fonte: Autores (2019)

Tabela 25: Demonstração do resultado do exercício: 2021 a 2024

Demonstrativos Financeiros				
	2021	2022	2023	2024
Receita com serviços	517.076,57	580.987,23	640.538,42	692.806,36
(-) Impostos sobre vendas (simples nacional)	-100.829,93	-113.292,51	-124.904,99	-135.097,24
Receita líquida de Vendas	416.246,64	467.694,72	515.633,43	557.709,12
(-) Custos Fixos	-169.475,90	-174.987,56	-181.018,10	-187.271,77
(=) EBITDA	246.770,74	292.707,17	334.615,33	370.437,35
(-) Depreciação	-4.326,07	-4.326,07	-4.326,07	-4.326,07
(=) Lucro Líquido	R\$242.444,66	R\$288.381,09	R\$330.289,26	R\$366.111,28

Fonte: Autores (2019)

7.1.6 Estimativa para o fluxo de caixa futuro para os próximos cinco anos

Segundo Sebrae (2011), fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo do caixa para o período projetado.

É utilizado na gestão empresarial para o planejamento, organização e controle dos recursos financeiros em determinado período.

A empresa ganha com o gerenciamento dos gastos, tem uma visão de como está o rumo financeiro da empresa e passa confiança para o mercado e comprometimento com seus princípios, contribuindo assim para o aumento do número de clientes e futuros investidores.

Informações referente ao detalhamento das despesas administrativas que constam no fluxo de caixa abaixo:

7.1.7 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira.

Período de *Payback Simples* é o indicador que calcula o tempo necessário para que o investidor tenha o retorno do capital investido no projeto. O *Payback* serve de estimativa de tempo de retorno do valor investido. De acordo com os dados disponíveis nas anterior e cálculos feitos pelos autores, o *Payback Simples* da empresa Rush! é de 12 meses conforme tabela abaixo.

Tabela 26 – Payback Simples

Taxa ao mês					
0,40%					
Fluxo de Caixa					
Mês	Período	Valor	Cumulativo Nominal	Fluxo	Descontado
0	0	-R\$ 110.309,00	-R\$ 110.309,00	-R\$	110.309,00
Jan	1	R\$ 9.207,27	-R\$ 101.101,73	R\$	9.170,59
Fev	2	R\$ 6.402,76	-R\$ 94.698,97	R\$	6.351,84
Mar	3	R\$ 7.652,76	-R\$ 87.046,21	R\$	7.561,66
Abr	4	R\$ 7.652,76	-R\$ 79.393,46	R\$	7.531,53
Mai	5	R\$ 6.402,76	-R\$ 72.990,70	R\$	6.276,23
Jun	6	R\$ 18.957,29	-R\$ 54.033,40	R\$	18.508,62
Jul	7	R\$ 18.957,29	-R\$ 35.076,11	R\$	18.434,88
Ago	8	R\$ 17.707,29	-R\$ 17.368,82	R\$	17.150,72
Set	9	R\$ 30.836,60	R\$ 13.467,78	R\$	29.748,36
Out	10	R\$ 30.836,60	R\$ 44.304,38	R\$	29.629,84
Nov	11	R\$ 29.586,60	R\$ 73.890,98	R\$	28.315,50
Dez	12	R\$ 98.549,49	R\$ 172.440,47	R\$	93.939,84
2021	24	R\$ 216.261,02	R\$ 388.701,49	R\$	196.502,98
2022	36	R\$ 262.134,98	R\$ 650.836,46	R\$	227.044,67

Fonte: Autores (2019)

.Payback Descontado, Segundo ROSS, WESTERFIELD e JORDAN (2013), é o período até que a soma dos fluxos de caixa descontados seja igual ao investimento inicial. O critério de Payback Descontado é mais preciso do que o Payback Simples, pois considera o valor do dinheiro no tempo. A TMA (Taxa Mínima de Atratividade) utilizada para o cálculo é a Selic, que atualmente equivale a 5% a.a., segundo o Banco Central do Brasil. Segundo dados da tabela abaixo, o payback descontado observado é de 8,65 meses ou 8 meses e 21 dias.

Tabela 27 – Payback Descontado

Taxa ao mês							
0,40%							
Fluxo de Caixa					Cumulativo		
Mês	Período	Valor	Fluxo	Descontado	Descontando		
0	0	-R\$ 110.309,00	-R\$	110.309,00	-R\$	110.309,00	
Jan	1	R\$ 9.207,27	R\$	9.170,59	-R\$	101.138,41	
Fev	2	R\$ 6.402,76	R\$	6.351,84	-R\$	94.786,57	
Mar	3	R\$ 7.652,76	R\$	7.561,66	-R\$	87.224,92	
Abr	4	R\$ 7.652,76	R\$	7.531,53	-R\$	79.693,39	
Mai	5	R\$ 6.402,76	R\$	6.276,23	-R\$	73.417,16	
Jun	6	R\$ 18.957,29	R\$	18.508,62	-R\$	54.908,54	
Jul	7	R\$ 18.957,29	R\$	18.434,88	-R\$	36.473,66	
Ago	8	R\$ 17.707,29	R\$	17.150,72	-R\$	19.322,93	
Set	9	R\$ 30.836,60	R\$	29.748,36	R\$	10.425,43	
Out	10	R\$ 30.836,60	R\$	29.629,84	R\$	40.055,27	
Nov	11	R\$ 29.586,60	R\$	28.315,50	R\$	68.370,77	
Dez	12	R\$ 98.549,49	R\$	93.939,84	R\$	162.310,61	
2021	24	R\$ 216.261,02	R\$	196.502,98	R\$	358.813,59	
2022	36	R\$ 262.134,98	R\$	227.044,67	R\$	585.858,26	

Fonte: Autores (2019)

O Valor Presente Líquido (VPL) é um dos métodos mais utilizados para a análise de viabilidade de um investimento, pois traz para a data zero todos os fluxos de caixa de um determinado projeto, além de considerar o valor do dinheiro no tempo, o custo de capital da empresa (TMA) e ser aplicado a qualquer fluxo de caixa.

Já a Taxa Interna de Retorno, também conhecida como TIR, é a taxa de desconto que faz com que todas as entradas do fluxo de caixa se igualem as saídas.

Tabela 28 – Cálculo da HP12C do VPL e da TIR

[f]	REG
R\$ 110.309,00	[g] CFO
R\$ 9.207,27	[g] Cfj
R\$ 6.402,76	[g] Cfj
R\$ 7.652,76	[g] Cfj
R\$ 7.652,76	[g] Cfj
R\$ 6.402,76	[g] Cfj
R\$ 18.957,29	[g] Cfj
R\$ 18.957,29	[g] Cfj
R\$ 17.707,29	[g] Cfj
R\$ 30.836,60	[g] Cfj
R\$ 30.836,60	[g] Cfj
R\$ 29.586,60	[g] Cfj
R\$ 98.549,49	[g] Cfj
R\$ 216.261,02	[g] Cfj
R\$ 262.134,98	[g] Cfj
5	i
[f] NPV	R\$ 293.395,80
[F] IRR	11,62%

Fonte: Autores (2019)

Para o cálculo dos indicadores foi utilizado o fluxo de caixa projetado para o primeiro ano e a taxa SELIC atual de 0,4074% a.m. Como observado na tabela, a empresa possui um VPL de R\$293.395,80, o que demonstra um bom resultado, pois a empresa conseguirá obter lucros já no primeiro ano de atividade.

A TIR identificada é de 11,62% no ano, o que demonstra a viabilidade do projeto, dado que a taxa livre de risco atual é 5% ao ano.

As demonstrações do fluxo de caixa encontram-se nos Apêndices 3 e 4.

Capítulo 8 - Viabilidade do negócio: conclusão do trabalho

8.1 Análise SWOT da empresa

Figura 27: Análise SWOT – Rush!



Fonte: Autores (2019)

Análise SWOT, ou FOFA, é uma ferramenta de planejamento estratégico na gestão de projetos, usada para analisar cenários e embasar a tomada de decisões. Ela costuma ser usada pelas empresas antes de implementar algum projeto de impacto para o negócio.

A análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria empresa e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira que ajude a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades.

Mas afinal, o que significa SWOT? É a sigla formada pelas iniciais das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em português, muitas pessoas a chamam de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

As forças destacadas no aplicativo são:

Agilidade: Com três serviços em uma mesma plataforma, a hora de sair para comer fica mais rápida e mais fácil.

Forma de pagamento facilitada: Na plataforma do aplicativo serão aceitos pagamento via cartão de débito, crédito ou refeição. O usuário nem o garçom precisam desprender-se da mesa, é tudo pelo *smartphone*.

Disponibilidade: O aplicativo está disponível em todas as plataformas digitais para download, estando assim disponível para qualquer marca de *smartphone*.

Atendimento diferenciado: O aplicativo traz um diferencial ao restaurante que o utiliza para prestar seus serviços. A atenção ao preparo e atendimento ao cliente são maiores uma vez que outros serviços serão administrados pelo aplicativo, como cardápio e forma de pagamento.

As fraquezas são as seguintes:

Reputação duvidosa: A reputação de um aplicativo muitas vezes se dá pela indicação de amigos e pela sua utilidade. Caso um restaurante utilize apenas parte dos serviços, uma outra parte que é administrada pelo próprio restaurante pode ter uma má reputação por conta do restaurante em si.

Ausência de fila física: Muitas vezes o parâmetro utilizado para um restaurante ser bom ou não é a fila na porta. Isso pode fazer com que alguns restaurantes fiquem com receio de adquirir parte do serviço.

As oportunidades que a empresa encontrará ao longo do caminho são as seguintes:

Ampliação da abrangência geográfica: A abrangência local do aplicativo é importante para que todas as pessoas possam ter acesso aos serviços. O negócio está voltado, a princípio, para a cidade de Santos, no segundo ano de funcionamento, o plano de negócio será para abrangência nacional.

Expansão para novos segmentos: Hoje, o Rush! atua em bares e restaurantes. O plano para o próximo ano é que novos segmentos de mercado utilizem o serviço para atender aos seus clientes, como farmácias, padarias, cinemas e entre outros.

As ameaças presentes no cenário atual são as seguintes:

Baixa qualidade dos serviços de internet no país: O aplicativo e seus usuários dependem do serviço de internet das operadoras presentes no mercado. Segundo o site Speedtest, que mede a velocidade da internet no mundo, o Brasil está na 73ª posição, bem abaixo da média global. Esse fator preocupar pelo fato de interferir no funcionamento do aplicativo e na sua utilização.

Novos impostos: A cobrança de novos impostos para esse seguimento influenciara diretamente no preço de venda e de funcionamento do aplicativo. Quando o preço se eleva, a tendência é que o movimento diminua.

Mudanças nos padrões e preferências de consumo: A preferência por sair de casa para fazer alguma refeição influencia diretamente na utilização do aplicativo. Sem pessoas nos restaurantes não há como o aplicativo funcionar.

8.2 Cenários

O mundo está em constante mudança, a cada dia surgem novos aplicativos, novos modelos de negócio e tecnologias destrutivas que afetam a maioria dos setores na economia. Além disso, outros fatores impactam as empresas como a instabilidade política do país e entrada de novos concorrentes no mercado.

Antes de investir em um novo negócio é necessária a avaliação da viabilidade do projeto. É necessário avaliar a projeção de fluxo de caixa, os custos, o DRE e a análise de indicadores financeiros e levar em conta o grau de risco das projeções para identificar os aspectos mais críticos e obter êxito no negócio.

Com o objetivo de avaliar o futuro imprevisível do projeto pode-se criar hipóteses positivas e negativas sobre a aplicação do mesmo a fim de identificar se o projeto ainda será viável quando exposto a situações adversas. Sendo assim, é necessário aplicar o conceito de análise de cenários.

A Análise de Cenários é um conceito difundido por estudos e consultorias que passou a ser amplamente utilizado como ferramenta de gestão, apesar de ter sua origem na teoria militar. Ela permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro. Neste caso, fatores que podem impulsionar o negócio são identificados, esperando-se obter um avanço perante diferentes tipos de cenários no planejamento estratégico. É a Análise de Cenários que irá fundamentar as estratégias da empresa, por isso é de extrema importância na concepção do Planejamento Estratégico.

Sua principal função é analisar o contexto (interno e externo) no qual a empresa está inserida.

Para a análise de cenários do Rush! foi utilizado para o cenário pessimista 15% (quinze por cento) levando em conta o crescimento de aplicativos de delivery segundo a ABRASEL em 2018. Para o cenário otimista, 40% (quarenta por cento), esse

percentual refere-se as compras efetuadas por um processo de navegação por smartphones, segundo informação do site Solvus (2016).

Tabela 31: Cenários: Pessimista, Provável e Otimista

Cenários			
Descrição	Pessimista (-15%)	Provável	Otimista (+40%)
Receita com serviços	373.875,65	439.853,70	615.795,18
(-) Impostos sobre vendas (simples nacional)	-72.905,75	-85.771,47	-120.080,06
Receita líquida de Vendas	300.969,90	354.082,23	495.715,12
(-) Custos Fixos	-163.784,00	-163.784,00	-163.784,00
(=) EBITDA	137.185,90	190.298,23	331.931,12
(-) Depreciação	-4326,12	-4326,12	-4326,12
(=) Lucro Líquido	R\$132.859,78	R\$185.972,14	R\$327.605,00

Fonte: Autores (2019)

8.3 Considerações finais sobre o negócio

De acordo com relatório do Information Services Group (IS), a RPA Robótica de Processos (RPA) tem permitido que empresas executem processos de negócios de 5 a 10 vezes mais rápido e 37% menos recursos, em média. Este impacto positivo impulsiona o setor e a estimativa é que até 2050, 80% das atividades realizadas por humanos serão automatizadas, diante desses dados e de todas as análises realizadas Rush! Explorará um mercado em ascensão devido as atuais tendências que visam a automatização da mão de obra e dos serviços.

A empresa pretende ter destaque na prestação de serviços de qualidade e de maneira customizada para cada restaurante, dando ao estabelecimento e ao cliente a sensação de único. O pós-venda, baseado no feedback dos usuários do aplicativo garante que o que é oferecido se cumpre na hora da prestação do serviço.

Foi feita uma análise detalhada dos principais pontos referente ao Rush!, contando com a análise de mercado, viabilidade estratégica, operacional, mercadológica e do capital humano e também da área financeira da empresa. Com a análise SWOT é possível ter visão dos principais fatores externos e internos em que a empresa está inserida e assim criar um plano contingencial.

Valores de receita, custos e despesas foram estimados levando em conta fatores como crescimento do setor de restaurantes, pesquisa de campo referente a possível utilização do aplicativo e custos iniciais para abertura do negócio.

Dessa forma, Rush! apresenta-se como uma empresa viável tanto aos restaurantes e cliente quanto aos sócios. A economia de tempo nas horas mais precisas corrobora para que o tempo para outras atividades seja melhor utilizado, dando mais espaço ao foco no atendimento e mais tempo ao cliente para o lazer.

9.Referências

Entenda o que significa a sigla B2B e B2C. Disponível em: <<https://www.internetinnovation.com.br/blog/entenda-o-que-e-marketing-b2b-e-b2c-2/>>. Acessado em: 31 de ago. 2019

Canais de distribuição. Disponível em:<<https://clubedotrade.com.br/blog/canais-de-distribuicao/>>. Acessado em 01 de set. 2019

O divirta-se testou 5 aplicativos culturais, confira o resultado. <<https://cultura.estadao.com.br/blogs/divirta-se/o-divirta-se-testou-5-aplicativos-culturais-confira-o-resultado/>>. Acessado em 02 de set. 2019

O que é capital social. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/o-que-e-capital-social/>>. Acessado em 02 de set. 2019

Brasil é o segundo mercado de apps que mais cresce no mundo. <<https://canaltech.com.br/apps/brasil-e-o-segundo-mercado-de-apps-que-mais-cresce-no-mundo-139241/>>. Acessado em 07 de set. 2019

SEBRAE – Relatórios de inteligência – Setor de alimentos <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/setores/alimentos/relatorios-de-inteligencia>>. Acessado em 08 de set. 2019

Mercado de aplicativo pode crescer 360% nos próximos 5 anos. <<https://olhardigital.com.br/noticia/mercado-de-aplicativos-pode-crescer-360-nos-proximos-5-anos/69343>>. Acessado em 08 de set. 2019

A economia dos Apps. <<https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2019/04/17/EXAME-A-Economia-dos-Apps>>. Acessado em 15 de set. 2019

Mercado de apps: tendências 2019. <<https://www.umov.me/mercado-de-apps-tendencias-2019/>> Acessado em 20 de set. 2019

Desemprego no Brasil vai cair em 2019 e 2020. <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/02/13/internas_economia,737186/desemprego-no-brasil-vai-cair-em-2019-e-2020-diz-oit.shtml>. Acessado em 20 de set. 2019

Baixada Santista está entre destinos mais buscados para o verão de 2017 <<http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2016/12/baixada-santista-esta-entre-destinos-mais-buscados-para-o-verao-de-2017.html>>. Acessado em 30 de set. 2019

População cresce na Baixada e no Vale do Ribeira e chega a 2.154.720 de pessoas <<https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/populacao-cresce-073-na-baixada-santista-e-no-vale-do-ribeira-entre-2016-e-2017.ghtml>>. Acessado em 30 de set. 2019

Imenso mercado de aplicativos. <<http://infobase.com.br/imenso-mercado-dos-aplicativos/>>. Acessado em 12 de out. 2019

Dicionário financeiro – Departamento financeiro. <<https://www.dicionariofinanceiro.com/departamento-financeiro/>>. Acessado em 12 de out. 2019

Mercado de aplicativos entra em nova fase no Brasil. <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-aplicativos-entra-em-nova-fase-no-brasil-aponta-applift/>> Acessado em 12 de out. 2019

Pesquisa revela índice de uso de smartphones no Brasil. <<https://www.tudocelular.com/android/noticias/n120658/Pesquisa-revela-indice-uso-smartphones-brasil.html>>. Acessado em 27 de out.

Conheça 10 indicadores de desempenho de processos (KPI) <<https://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>>. Acessado em 30 de set. 2019

Qual o objetivo do BSC? <<https://www.siteware.com.br/metodologias/qual-o-objetivo-do-bsc-balanced-scorecard/>>. Acessado em 30 de set. 2019

Brasileiro é um dos campeões em tempo conectado na internet. <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/noticia/2018/10/22/brasileiro-e-um-dos-campeoes-em-tempo-conectado-na-internet.ghtml>>. Acessado em 10 de nov. 2019

Posicionamento estratégico de diferenciação como vantagem empresarial. <<https://administradores.com.br/artigos/posicionamento-estrategico-de-diferenciacao-como-vantagem-empresarial>>. Acessado em 10 de nov. 2019

Brasil tem 116 milhões de pessoas conectadas a internet. <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>>. Acessado em 10 de nov. 2019

Análise de cenários <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/analise-de-cenarios-planejamento-estrategico/>>. Acessado em 10 de nov. 2019

Taxa Selic. <<https://www.tororadar.com.br/investimentos/taxa-selic-o-que-e-rendimento>>. Acessado em 11 de nov. 2019

Aplicativos delivery mudam perfil de consumo e fazem sucesso.
<<https://www.folhape.com.br/economia/economia/mercado/2019/02/04/NWS,95173,10,647,ECONOMIA,2373-APLICATIVOS-DELIVERY-MUDAM-PERFIL-CONSUMO-FAZEM-SUCESSO.aspx>>. Acessado em 11 de nov. 2019

22 estatísticas do mercado de aplicativos que todos precisam saber.
<<http://solvus.com.br/22-estatisticas-do-mercado-de-aplicativos-que-todos-precisam-saber/>>. Acessado em 11 de nov. 2019

Brasil é o segundo mercado de apps que mais cresce no mundo.
<<https://canaltech.com.br/apps/brasil-e-o-segundo-mercado-de-apps-que-mais-cresce-no-mundo-139241/>>. Acessado em 11 de nov. 2019

Internet pesquisa brasileiros online.
<<https://www.tudocelular.com/mercado/noticias/n120572/internet-pesquisa-brasileiros-online.html>>. Acessado em 11 de nov. 2019

Apêndice 1 – Canvas

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de valor	Relacionamento	Segmento de clientes
Operadoras de cartão	Manutenção da plataforma	Facilidade	Suporte operacional	B2B: Restaurantes
Appstore e Playstore	Parceirias	Economia de tempo	Autoatendimento	Bares
Desenvolvedores de aplicativo	Gerenciamento de filas e pagamento	Patricidade em fazer reservas	Programas de fidelidade e desconto	
Restaurantes	Aplicativo funcional	Agilidade no pagamento		
Bares	Recursos Chave	Gestão de Filas	Canais	B2C:
	Aporte de capital	Banco de Dados	Canais Digitais	Consumidores com Smartphones, com faixa etaria de 16 a 50 anos
	Parceirias	Marketing		
	Programação de sistemas			
	Equipe, instalações e estrutura			
Estrutura de Custos		Fonte de Receitas		
Desenvolvimento do sistema e aplicativo		Mensalidade, taxa de reserva, percentual da conta		
Salario dos funcionarios		Marketing		
Custos das instalações fisicas				

Fonte: Autores (2019)

Apêndice 2 - Custos fixos – Mensal 2020

Custos Fixos												
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<i>Salários</i>	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750
<i>13º Salário</i>	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313
<i>Férias</i>	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
<i>Gratificação de Férias</i>	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
<i>INSS</i>	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349	1.349
<i>FGTS</i>	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398
<i>Cesta Básica</i>	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
<i>Cursos e Treinamentos</i>	-	-	1.250	-	-	1.250	-	-	1.250	-	-	1.250
<i>Passe de Ônibus</i>	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Total de Despesas com Funcionários	8.652	8.652	9.902									
<i>Telefone</i>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<i>Internet</i>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<i>Energia</i>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<i>Aluguel</i>	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total Serviços Prestados por Terceiros	2.500											
<i>Material de Limpeza</i>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
<i>Higiene Pessoal</i>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<i>Publicações e Anúncios</i>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Outras Despesas	1.080											
Total Geral do Centro de Custo	12.232	12.232	13.482									

Fonte: Autores (2019)

Apêndice 3 - Demonstração do fluxo de caixa: 2020

Demonstrativos Financeiros												
	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
(=) Saldo anterior das Disponibilidades		215.904,02	225.111,29	231.514,05	239.166,80	246.819,56	253.222,32	272.179,62	291.136,91	308.844,20	339.680,80	370.517,40
(+) Entradas das Disponibilidades												
(+) Aporte dos Sócios	300.000,00											
(+) Empréstimos Bancários												
(+) Clientes / Contas a Receber	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80	39.986,70	39.986,70	39.986,70	54.743,60	54.743,60	54.743,60
(+) Juros sobre aplicações financeiras		1.554,51										
(=) Total das Entradas	325.943,80	27.498,31	25.943,80	25.943,80	25.943,80	25.943,80	39.986,70	39.986,70	39.986,70	54.743,60	54.743,60	54.743,60
(-) Saídas das disponibilidades												
(-) Contas a pagar												
(-) Materiais	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
(-) Serviços	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
(-) Infraestrutura	93.748,74	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(-) Fornecedores	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(-) Salários / encargos e benefícios	8.652,00	8.652,00	9.902,00	8.652,00	8.652,00	9.902,00	8.652,00	8.652,00	9.902,00	8.652,00	8.652,00	9.902,00
(-) Impostos	5.059,04	5.059,04	5.059,04	5.059,04	5.059,04	5.059,04	7.797,41	7.797,41	7.797,41	10.675,00	10.675,00	10.675,00
(-) Total das saídas das disponibilidades	110.039,78	18.291,04	19.541,04	18.291,04	18.291,04	19.541,04	21.029,41	21.029,41	22.279,41	23.907,00	23.907,00	25.157,00
(=) Saldo final das disponibilidades	215.904,02	225.111,29	231.514,05	239.166,80	246.819,56	253.222,32	272.179,62	291.136,91	308.844,20	339.680,80	370.517,40	400.104,00

Fonte: Autores (2019)

Apêndice 4 - Demonstração do fluxo de caixa: 2021 a 2024

Demonstrativos Financeiros				
	2021	2022	2023	2024
(=) Saldo anterior das Disponibilidades	498.653,49	664.186,72	880.447,73	1.142.582,71
(+) Entradas das Disponibilidades				
(+) Aporte dos Sócios				
(+) Empréstimos Bancários				
(+) Clientes / Contas a Receber	517.076,57	580.987,23	640.538,42	692.806,36
(+) Juros sobre aplicações financeiras				
(=) Total das Entradas	517.076,57	580.987,23	640.538,42	692.806,36
(-) Saídas das disponibilidades				
(-) Contas a pagar				
(-) Materiais	988,80	1.025,88	1.064,35	1.104,26
(-) Serviços	18.540,00	19.235,25	19.956,57	20.704,94
(-) Infraestrutura	119.221,20	123.692,00	128.330,45	133.142,84
(-) Fornecedores	12.360,00	12.823,50	13.304,38	13.803,30
(-) Salários / encargos e benefícios	112.088,72	116.292,05	120.653,00	125.177,49
(-) Impostos	88.344,62	91.657,54	95.094,70	98.660,75
(-) Total das saídas das disponibilidades	351.543,34	364.726,21	378.403,45	392.593,58
(=) Saldo final das disponibilidades	664.186,72	880.447,73	1.142.582,71	1.442.795,50

Fonte: Autores (2019)