

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

DAVI SCHEMES CUTOLO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO
MÓVEL DE DIVULGAÇÃO DE CARDÁPIO DE RESTAURANTES**

FLORIANÓPOLIS
2020

DAVI SCHEMES CUTOLO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO
MÓVEL DE DIVULGAÇÃO DE CARDÁPIO DE RESTAURANTES**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Marcus Vinicius Andrade de Lima

FLORIANÓPOLIS
2020

Davi Schemes Cutolo

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO
MÓVEL DE DIVULGAÇÃO DE CARDÁPIO DE RESTAURANTES**

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

Florianópolis, 28 de novembro de 2020.

Prof.^a Dr.^a. Helena Kuerten de Salles
Coordenadora de Trabalho de Curso

Banca examinadora:

Prof. Dr. Marcus Vinícius Andrade de Lima
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. André Luís da Silva Leite
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Ana Luiza Paraboni
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Detalhamento das tarefas do Plano de trabalho.....	15
Figura 2 – O quadro de Modelo de Negócios.....	17
Figura 3 – Sequência de atividades.....	27
Figura 4 – Tela de Login e cadastro do usuário.....	43
Figura 5 - Cadastro de restaurantes.....	44
Figura 6 - Lista de restaurantes e filtro.....	44
Figura 7 - Cardápio, cardápio de bebidas e informações dos estabelecimentos	45
Figura 8 - Cardápio, cardápio de bebidas e informações dos estabelecimentos logado como restaurante parceiro.....	45

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	29
Gráfico 2 – Idade.....	29
Gráfico 3 – Grau de escolaridade.....	30
Gráfico 4 – Estado civil.....	30
Gráfico 5 – Ocupação principal.....	31
Gráfico 6 – Renda mensal.....	32
Gráfico 7 – Estado de residência	32
Gráfico 8 – Frequência com que almoça fora de casa.....	33
Gráfico 9 – Local de almoço.....	34
Gráfico 10 – Fatores que influenciam na escolha do restaurante.....	35
Gráfico 11 – Utilizaria uma plataforma que mostrasse o que está sendo servido diariamente nos restaurantes ao redor?.....	36
Gráfico 12 – Evolução do faturamento.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relatório sobre os fornecedores.....	20
Quadro 2 - Matriz SWOT.....	22
Quadro 3 - Estimativas dos investimentos fixos.....	24
Quadro 4 – Análise SWOT.....	40
Quadro 5 – Estrutura da empresa.....	46
Quadro 6 – Orçamento empresa <i>Cheesecake Labs</i>	47
Quadro 7 – Despesas pré-operacionais.....	47
Quadro 8 – Despesas mensais.....	48
Quadro 9 – Cenário otimista.....	49
Quadro 10 – Cenário otimista.....	50
Quadro 11 – Cenário pessimista.....	51
Quadro 12 – o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) do investimento.....	52

LISTA DE SIGLAS

Abrasel - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.3	OBJETIVO GERAL.....	10
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5	JUSTIFICATIVA	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	12
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	13
2.2.1	Business Model Canvas	16
2.3	PLANO DE MARKETING	17
2.3.1	Análise de mercado	19
2.3.1.1	Concorrentes.....	19
2.3.1.2	Fornecedores	19
2.3.1.3	Clientes	21
2.4	ANÁLISE SWOT.....	21
2.5	PLANO OPERACIONAL	22
2.6	PLANO FINANCEIRO	23
2.6.1	Despesas pré-operacionais	23
2.6.2	Estimativas dos investimentos fixos	24
2.6.3	Capital de giro	24
2.6.4	Ponto de equilíbrio	25
2.7	PAYBACK	25
3	METODOLOGIA	26
4	PLANO DE MARKETING	28
4.1	O MERCADO	28
4.1.1	Os usuários	28
4.1.1.1	Perfil dos respondentes.....	28
4.1.1.1.1	Sexo	28
4.1.1.1.2	Idade	29
4.1.1.1.3	Grau de escolaridade	30

4.1.1.1.4	<i>Estado civil</i>	30
4.1.1.1.5	<i>Ocupação principal</i>	31
4.1.1.1.6	<i>Faixa de renda</i>	31
4.1.1.1.7	<i>Estado de residência</i>	32
4.1.1.2	Hábitos alimentares.....	33
4.1.1.2.1	<i>Frequência com que almoça fora de casa</i>	33
4.1.1.2.2	<i>Local de almoço</i>	34
4.1.1.2.3	<i>Fatores que influenciam na escolha do restaurante</i>	34
4.1.1.2.4	<i>Utilizaria o aplicativo?</i>	35
4.1.1.3	Sugestões	36
4.1.2	Os restaurantes	37
4.1.3	Análise do mercado	38
4.1.4	Concorrentes	39
4.2	ANÁLISE SWOT.....	39
4.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	40
4.3.1	Produto	40
4.3.2	Preço	41
4.3.3	Estratégias promocionais	41
4.3.4	Estrutura de comercialização	42
5	PLANO OPERACIONAL	43
5.1	LAYOUT	43
5.1.1	Interface do aplicativo	43
5.3	NECESSIDADE DE PESSOAL	46
6	PLANO FINANCEIRO	47
6.1	CUSTOS	47
6.1.1	Custos fixos iniciais	47
6.1.1.1	Desenvolvimento do aplicativo	47
6.1.1.2	Despesas pré-operacionais.....	47
6.1.2	Despesas mensais	48
6.2	RECEITAS	48
6.2.1	Cenário otimista	49
6.2.2	Cenário realista	50
6.2.3	Cenário pessimista	51
6.2.4	Evolução da receita	51

6.3	FLUXO DE CAIXA.....	52
7	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para o desenvolvimento de um aplicativo móvel de divulgação de cardápios para restaurantes.

Com o evidente aumento da urbanização no Brasil, cada vez menos a população tem tempo de almoçar em casa. Esta afirmação se dá por diversos motivos, entre eles, o aumento do trânsito nas grandes cidades e o crescente número de mulheres que adentram no mercado de trabalho (LELIS e TEIXEIRA, 2012).

Dentro deste contexto, observa-se um grande aumento no mercado de alimentação fora do lar. De acordo com matéria publicada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em 2017, com dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de bares e restaurantes tem um crescimento anual por volta de 10%. Junto a isso, o gasto com alimentação fora do lar corresponde a 31,1% do orçamento familiar com alimentação, segundo dados de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Além de ter proporcionado a criação de diversos negócios na área, como bares e restaurantes, a crescente expansão desse setor fez com que empresas desenvolvessem soluções inovadoras para solucionar problemas de consumidores e proprietários do ramo. O *TripAdvisor*, que tem um público voltado principalmente para turistas, por exemplo, permite que consumidores avaliem e comentem sobre os restaurantes frequentados, facilitando a escolha de outros consumidores sobre qual local frequentar. Outra empresa que se destaca nesse setor é o *iFood*, aplicativo voltado para *Delivery* de restaurantes. O *iFood* permite que os usuários façam seus pedidos sem precisar ligar para os restaurantes, tendo acesso em seus *smartphones* aos cardápios e preços de todos os restaurantes cadastrados na plataforma.

Apesar de possuir excelentes opções para o turismo e restaurantes de *delivery*, um nicho expressivo desse mercado ainda não foi explorado: os restaurantes de buffet. Pessoas que almoçam fora de casa com frequência e têm diversos restaurantes próximos de suas residências ou locais de trabalho, mais especificamente os de comida por quilo (*self service*), não sabem o que está sendo servido em cada restaurante todos os dias. Quem quiser conhecer todas as opções

deve visitar cada restaurante para ver o menu ou escolher algum restaurante por praticidade. Porém, essa pessoa pode deixar de consumir algo que a agrada mais por não conhecer outras refeições que estão sendo ofertadas ao redor.

Em um mundo onde a tecnologia é cada vez mais presente na vida das pessoas, negócios disruptivos como *Uber*, *Airbnb* e *iFood* têm feito com que os consumidores sejam mais exigentes e tenham um controle muito maior sobre o serviço que estão recebendo.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Diante do crescimento do mercado de alimentação fora do lar e a oportunidade de negócio observada, tem-se como questionamento: o desenvolvimento de um aplicativo móvel que mostre aos usuários o cardápio que está sendo servido nos restaurantes à quilo em sua região diariamente é viável financeiramente?

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade para o desenvolvimento de um aplicativo móvel de divulgação de cardápios de restaurantes.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver matriz SWOT, a fim de identificar as forças e fraquezas do projeto;
- Elaborar um plano de Marketing;
- Construir um plano operacional;
- Desenvolver um plano financeiro;
- Analisar a viabilidade por meio de indicadores econômicos e financeiros.

1.5 JUSTIFICATIVA

A realização do presente trabalho contribui para a formação sistêmica do administrador. Nele, serão trabalhadas todas as áreas de conhecimento da Ciência

da Administração para o desenvolvimento de um produto, que são de extrema importância para o planejamento e execução do projeto, além de proporcionar uma visão prática do trabalho de um administrador.

O trabalho também possui uma contribuição social, permitindo a geração de futuros empregos e fomentando o mercado da região.

A realização do trabalho se dá pelo crescente mercado de alimentação fora de casa no Brasil e o não atendimento deste nicho pelos aplicativos já existentes, facilitando a entrada no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as perspectivas de diversos autores sobre o tema a fim de obter um embasamento teórico para o desenvolvimento do plano de negócios.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O tema empreendedorismo é muito abordado e discutido nas escolas de Administração em todo o mundo. O termo empreendedorismo vem da palavra *imprehendere*, do latim, que tem como significado “prender nas mãos, assumir e fazer”. De acordo com Dornelas (2008, p. 14), o primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, onde ele assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro para vender as mercadorias deste.

O mesmo autor, caracteriza o empreendedorismo da seguinte maneira: “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. (DORNELAS, 2008, p. 22).

O conceito de empreendedorismo foi evoluindo ao longo dos anos. Mais recentemente, Baggio (2014, p. 2), caracteriza o empreendedorismo como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação.

Como foco central do empreendedorismo, existe o empreendedor. De acordo com Schumpeter, citado por Chiavenato (2012) “um empreendedor é uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e sua principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá por intermédio da mudança.”

Para Chiavenato (2012), o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Esta dinâmica e os riscos aos quais o empreendedor é exposto, se deve à diferente forma de pensar em relação à outras pessoas. Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 7) fazem a seguinte observação acerca do pensamento do empreendedor:

Os empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Além disso, um empreendedor em determinada situação pode raciocinar de modo diferente do que quando está realizando outra atividade ou quando está em um ambiente de decisões. É frequente os empreendedores tomarem decisões em ambientes extremamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional.

De acordo com o mesmo autor (2014), este pensamento permite que o empreendedor identifique se um sinal representa uma oportunidade para alguém e/ou reduz dúvidas quanto a essa oportunidade.

Muito se discute sobre a diferença entre o administrador e o empreendedor. Segundo Dornelas:

Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo a mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. (DORNELAS, 2008, p. 15).

Esta diferenciação mostra que o empreendedor, além de possuir as características tradicionais do administrador, possui algumas características exclusivas, que são essenciais na abertura de novos negócios.

Dornelas (2008) ainda enfatiza, que quando a organização cresce, o empreendedor possui dificuldades em tomar decisões do dia-a-dia, pois se preocupam com aspectos estratégicos.

O empreendedorismo é fundamental para a elaboração e desenvolvimento da empresa. Para o contínuo funcionamento da mesma, o gestor deve também possuir características do administrador. Ainda assim, as características empreendedoras dos colaboradores são essenciais para que a empresa continue evoluindo e inovando.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração de um plano de negócios permite que o empreendedor tenha um norte quanto ao desenvolvimento da empresa. Ele auxilia na visualização de dados que servem como base para a criação do negócio na área financeira, operacional e mercadológica.

De acordo com documento elaborado pelo Sebrae:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2013, p. 13).

Para Dornelas (2008), o plano de negócios possibilita ao empreendedor compreender o processo de criação e implantação do negócio.

Dolabela (2006) enfatiza a importância do plano de negócios para a empresa:

O plano de negócios é essencial para diminuir riscos e para que você tenha, mais do que qualquer pessoa no mundo, a capacidade de estimar se a sua empresa, projetada com base na sua visão de mundo, em seus valores, expectativas, conhecimento de mercado, terá sucesso ou não. (DOLABELA, 2006, p. 79).

Não existe um formato específico em que um plano de negócios deve ser elaborado. Em modelo desenvolvido por Dolabela (2006), um plano contém os seguintes aspectos:

Figura 1 - Detalhamento das tarefas do Plano de trabalho

Detalhamento das tarefas do Plano de Trabalho	
Tarefa	Ordem de realização
1. Sumário executivo	5
1.1. Enunciado do projeto	
1.2. Competência dos responsáveis	
1.3. Os produtos e a tecnologia	
1.4. O mercado potencial	
1.5. Elementos de diferenciação	
1.6. Previsão de vendas	
1.7. Rentabilidade e projeções financeiras	
1.8. Necessidades de financiamento	
2. A empresa	3
2.1. A missão	
2.2. Os objetivos da empresa	
Situação planejada desejada	
O foco	
2.3. Estrutura organizacional e legal	
Descrição legal	
Estrutura funcional, diretoria, gerência e <i>staff</i>	
2.4. Síntese das responsabilidades da equipe dirigente — currículos	
2.5. Plano de Operações	
Administração	
Comercial	
Controle de qualidade	
Terceirização	
Sistemas de gestão	
2.6. As parcerias	
3. O plano de marketing	1
3.1. Análise de mercado	
O setor	
O tamanho do mercado	
Oportunidades e ameaças	
A clientela	
Segmentação	
A concorrência	
Fornecedores	
3.2. Estratégia de marketing	2
O produto	
A tecnologia, ciclo de vida	
Vantagens competitivas	

Planos de Pesquisa & Desenvolvimento	
Preço	
Distribuição	
Promoção e propaganda	
Serviços ao cliente (venda e pós-venda)	
Relacionamento com os clientes	
<hr/>	
4. Plano Financeiro	4
4.1. Investimento inicial	
4.2. Projeção dos resultados	
4.3. Projeção de fluxo de caixa	
4.4. Projeção do balanço	
4.5. Ponto de equilíbrio	
4.6. Análise de Investimento	
Tempo de retorno do investimento — <i>Payback</i>	
Taxa interna de retorno	
Valor atual líquido	
<hr/>	

Fonte: Dornelas (2006, p. 158).

2.2.1 Business Model Canvas

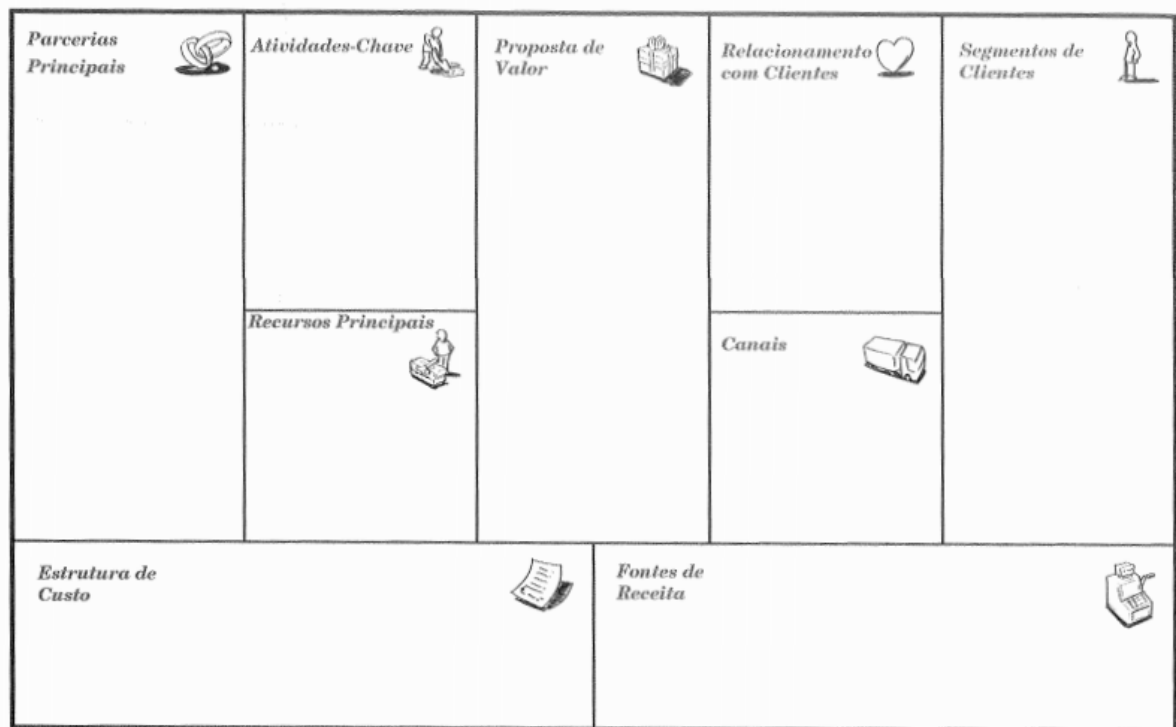
O canvas é a tela esquemática que materializa a *Business Model Generation* (HSM, 2017). Este modelo foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011). O *Business Model Canvas* considera que um modelo de negócios deve ser simples, intuitivo e relevante, com o objetivo de buscar a simplificação das complexidades de como uma empresa funciona (TEIXEIRA; LOPES, 2016).

Esta metodologia tem sido cada vez mais utilizada para o desenvolvimento de novos negócios, principalmente em empresas inovadoras, onde não há tanto conhecimento sobre o negócio.

O modelo de negócios caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave da estratégia de um negócio: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. (TEIXEIRA; LOPES, 2016, p. 4).

Essa representação é resumida em uma única folha, conforme modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011):

Figura 2 – O quadro de Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 51).

De acordo com os mesmos autores, o Canvas deve ser preenchido em uma ordem e representam os seguintes aspectos da empresa:

1. **Segmentos de Clientes:** uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes.
2. **Proposta de Valor:** busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.
3. **Canais:** as propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
4. **Relacionamento com Clientes:** o Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
5. **Fontes de Receita:** as fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
6. **Recursos principais:** os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos
7. **Atividades-Chave:** ...ao executar uma série de Atividades-Chave
8. **Parcerias Principais:** algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
9. **Estrutura de Custo:** os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

2.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é a primeira parte do plano de negócios a ser elaborada. A partir do mesmo, se adquire conhecimento sobre o mercado em que a empresa está se inserindo, os concorrentes e público-alvo.

O Plano de Marketing é constituído pela Análise de Mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso. (DOLABELA, 2006, p. 163).

Em documento elaborado pelo SEBRAE (2013), é indicado o preenchimento de cinco tópicos que visam responder questões essenciais ao novo empreendimento:

1. Descrição dos principais produtos e serviços: deve conter os principais itens serão fabricados ou serviços prestados pela empresa.

2. Preço: avaliar quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço prestado.

3. Estratégias promocionais: determinar os canais que serão utilizados para a divulgação dos produtos e serviços.

4. Estrutura de comercialização: deve descrever como os produtos e serviços chegarão até o cliente final.

5. Localização do negócio: identificar e justificar o local de instalação do negócio. Segundo o SEBRAE (2013), os motivos da escolha do local está diretamente relacionada com o ramo de atividades.

De acordo com Dornelas (2011), um plano de marketing deve ter como base os 4 Ps de marketing (posicionamento, preço, praça e promoção). Segundo o autor, cada tópico deve responder às seguintes perguntas sobre o negócio:

- **Posicionamento:** Como você quer que seus produtos/serviços sejam vistos e percebidos pelos clientes? Como você vai se diferenciar da concorrência?
 - Promover mudanças na combinação/portfólio de produtos.
 - Retirar, adicionar ou modificar os produtos.
 - Mudar *design*, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais.
 - Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.
- **Preço:** Qual a política de preços que sua empresa vai praticar?
 - Definir preços, prazos e formas de pagamento para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado.
 - Definir políticas de atuação em mercados seletivos.
 - Definir políticas de penetração em determinado mercado.
 - Definir políticas de descontos especiais.
- **Praça:** Como seus produtos/serviços chegarão até os clientes?

- Usar canais alternativos.
- Melhorar prazo de entrega.
- Otimizar logística de distribuição.
- **Propaganda/comunicação:** Como seus clientes ficarão sabendo dos seus produtos/serviços?
- Definir novas formas de vendas; mudar equipe e canais de vendas.
- Mudar política de relações públicas.
- Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias.
- Definir feiras/exposições que serão priorizadas. (DORNELAS, 2011, p. 63).

2.3.1 Análise de mercado

Para responder as perguntas acima, o empreendedor deve ter pleno conhecimento do setor atuante, como fornecedores, concorrentes e potenciais clientes. Para isso, é de extrema importância a elaboração de uma análise de mercado.

2.3.1.1 Concorrentes

Concorrentes são empresas que atuam no mesmo ramo de atividade da empresa e que buscam satisfazer as necessidades dos clientes (SEBRAE, 2013). A análise da concorrência é feita através de uma série de perguntas sobre os mesmos. Dolabela (2006, p. 169) propõe os seguintes questionamentos:

- A. Quais são os maiores concorrentes?
- B. Que produtos e serviços eles oferecem?
- C. Quais os seus pontos fortes e fracos?
- D. Que tipo de produto seria concorrente?
- E. Esses produtos atendem a toda a demanda?
- F. Qual o grau de satisfação dos clientes?
- G. Qual o grau de fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas?
- H. Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da empresa no mercado?

Com essas questões respondidas, pode-se verificar os pontos fortes e fracos dos concorrentes. Dolabela (2006) cita que esta verificação permite ao empreendedor elaborar estratégias de marketing favoráveis ao posicionamento da empresa no mercado, enfrentando os pontos fortes e tirando vantagens dos pontos fracos de seus concorrentes.

2.3.1.2 Fornecedores

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços (SEBRAE, 2013). O mesmo autor (2013), indica que o empreendedor procure por fornecedores em catálogos telefônicos e de feiras, sindicatos ou no próprio Sebrae.

Após o levantamento de possíveis fornecedores, é necessário compará-los para verificar qual é o mais vantajoso a se contratar. Para realizar essa comparação, Dolabela (2006) propõe a construção de uma tabela, contendo os seguintes aspectos de cada fornecedor: cidade, nome do entrevistado (representante), cargo, tempo de atuação no mercado, produto, qualidade, porte, principais clientes, preço, prazo de entrega, condições de pagamento e os pontos positivos e negativos.

Quadro 1 - Relatório sobre os fornecedores

Informações	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C
Cidade			
Entrevistado			
Cargo			
Tempo de atuação			
Produto			
Qualidade			
Porte			
Principais clientes			
Preço			
Prazo de entrega			
Condições de pagamento			
Pontos positivos			
Pontos negativos			

Fonte: Adaptado de Dolabela (2006, p. 176).

O Sebrae (2013) indica manter um cadastro atualizado com os fornecedores, com informações como: preço, qualidade, condições de pagamento e prazo médio de entrega.

2.3.1.3 Clientes

Os clientes são parte fundamental do negócio. Segundo o Sebrae (2013), os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Entender os clientes de forma detalhada permite à empresa desenvolver soluções que atendam melhor às suas exigências.

Dolabela (2006, p. 179) indica uma série de perguntas para conhecer melhor os potenciais clientes:

- A. Qual o tamanho da clientela-alvo? Quantas pessoas estariam interessadas em comprar o produto?
- B. Qual a demanda, em quantidade, pelo produto?
- C. Qual o perfil de tais consumidores (faixa etária, renda, escolaridade etc.)?
- D. Quais os hábitos de compra dos consumidores? Como eles gostariam que o produto chegasse até eles?
- E. Como os clientes desejavam o produto (atributos, aspecto, benefícios, valor agregado)?
- F. Que preço os clientes estariam dispostos a pagar pelo produto?

2.4 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), também conhecida como matriz FOFA em português (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), tem como objetivo identificar as forças e fraquezas do novo negócio e, conseqüentemente as oportunidades e ameaças que isso traz.

Para Martins e col. (2015), a análise SWOT é uma ferramenta de extrema necessidade dentro do planejamento estratégico das empresas, pois analisa seus pontos fortes, pontos fracos oportunidades e ameaças, fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que será preciso concentrar suas formas para sobreviver no mercado.

Segundo o Sebrae (2013), o objetivo da matriz FOFA é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

A matriz SWOT é feita a partir de um quadro onde são descritas todas as forças e as fraquezas da empresa, seguidas pelas oportunidades e ameaças, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Matriz SWOT

<p>Forças Faça uso das forças São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atendimento personalizado ao cliente ● Preço de venda competitivo ● Equipe treinada e motivada ● Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existência de linhas de financiamento ● Poucos concorrentes na região ● Aumento crescente da demanda ● Disponibilidade de bons imóveis para locação
<p>Fraquezas Elimine as fraquezas São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pouca qualificação dos funcionários ● Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) ● Falta de experiência anterior no ramo ● Custos de manutenção elevados 	<p>Ameaças Evite as ameaças São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impostos elevados e exigências legais rigorosas ● Existência de poucos fornecedores ● Escassez de mão de obra qualificada ● Insegurança e violência na região

Fonte: SEBRAE (2013, p. 109).

2.5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional descreve como a empresa está estruturada: localização, instalações físicas e equipamentos (SEBRAE, 2016). Esta etapa ajuda o empreendedor a ter uma visão de como será a estrutura do negócio, sendo essencial para a elaboração do plano financeiro, que é feito em seguida.

Segundo o Sebrae (2013), o plano operacional aborda os seguintes aspectos do novo negócio:

- **Layout ou arranjo físico:** tem como foco a distribuição dos setores e recursos da empresa no espaço físico disponível.
- **Capacidade produtiva/comercial/serviços:** ajuda o empreendedor a estimar a capacidade de produção e quantos clientes podem ser atendidos tendo como base a estrutura da empresa
- **Processos operacionais:** descreve como a empresa irá funcionar etapa por etapa, identificando que trabalhos serão realizados dentro da organização e que serão os responsáveis por cada atividade.
- **Necessidade de pessoal:** lista a projeção de pessoal necessário para operação junto com o cargo de cada um.

2.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro serve para orientar o empreendedor quanto ao dinheiro que será investido na empresa e a projeção de retorno. De acordo com o Sebrae (2013), nesta etapa são determinados o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. Esse investimento inicial é formado pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

A seção Finanças conclui em números tudo o que foi desenvolvido ao longo do plano de negócios. Envolve desde os investimentos necessários para colocar o negócio em operação até a projeção dos fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa, bem como análises de viabilidade financeira do negócio e métricas que mostrarão se a empresa tem o potencial de sucesso financeiro ou não. Além disso, para aqueles interessados em angariar recursos com fundos de investimentos, bancos, investidores-anjos, entre outros, é na seção Finanças que estas informações são delineadas, assim como as estratégias de negociação e definição de contrapartidas para os eventuais investidores. (DORNELAS, 2011, p. 76).

Segundo Dolabela (2006), a primeira parte a ser abordada no plano financeiro é a de investimentos iniciais, que inclui despesas pré-operacionais, gastos com a montagem do negócio e investimentos iniciais de capital de giro.

2.6.1 Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais: Gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação (DOLABELA,

2006). Podem ser consideradas despesas pré-operacionais: gastos com registro de marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), honorários para desenvolvimento da marca, registro da empresa.

2.6.2 Estimativas dos investimentos fixos

O investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada (SEBRAE, 2013). O autor sugere a construção de um quadro, que serve para relacionar os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, junto com a quantidade e o valor de cada um dos itens.

Quadro 3 - Estimativas dos investimentos fixos

	Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sub-total(a)				\$

Fonte: SEBRAE (2013, p. 68).

2.6.3 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas (SEBRAE, 2013).

Capital de giro inicial são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se a aluguel do imóvel, pró-labore (que é a remuneração do empreendedor), salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza etc. (DOLABELA, 2006, p. 250).

2.6.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo (DOLABELA, 2006). É utilizada a seguinte fórmula para calcular o ponto de equilíbrio: $\text{Custo fixo} / \text{Margem de contribuição}$.

2.7 PAYBACK

O período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio (DOLABELA, 2006).

Segundo o Sebrae (2013), o cálculo do *payback* é feita pela seguinte fórmula: $\text{Investimento total} / \text{Lucro líquido (anual)}$.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a coleta de dados no presente trabalho.

A coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). As autoras citam ainda que as técnicas de coleta de dados podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa documental;
- Pesquisa eletrônica;
- Questionário.

Para a análise de mercado, será realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva com *survey*, através da aplicação de um questionário, visando compreender melhor as características demográficas, comportamento e raciocínio do público-alvo. Após a coleta de dados, os mesmos serão tabulados e analisados com o auxílio do *Microsoft Excel*, sendo transformados em gráficos para melhor visualização. Considerando uma população infinita e um erro amostral de 6%, estima-se um número necessário de 280 participantes na pesquisa.

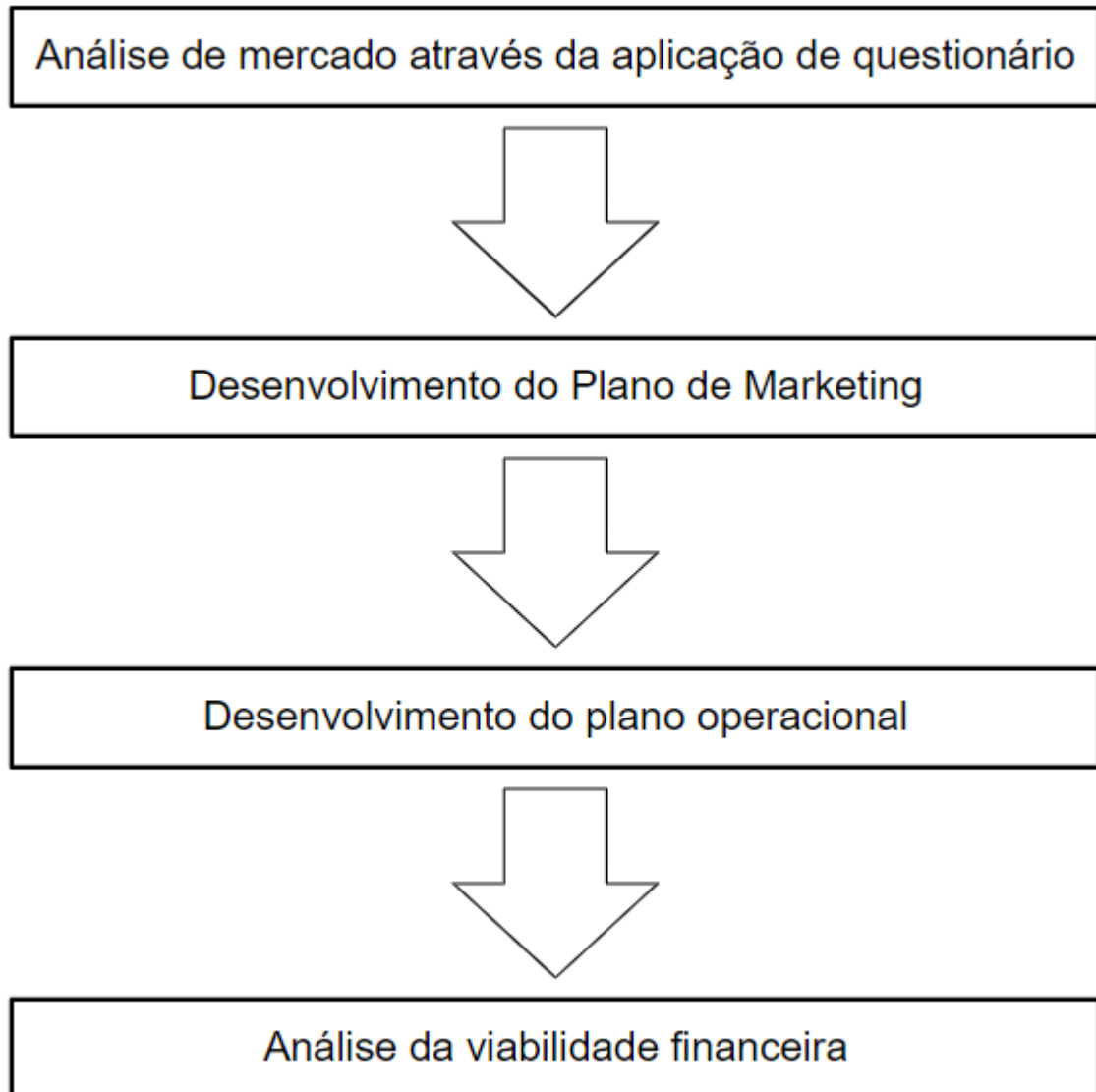
Em relação ao estudo dos concorrentes, serão realizados testes de usabilidade nos principais aplicativos desse segmento.

Com base nos resultados encontrados no questionário aplicado e nos testes realizados, serão desenvolvidos o plano de marketing e operacional.

Em seguida, será desenvolvido o plano financeiro, levando em consideração os investimentos iniciais, como taxas para abertura da empresa, contratação de pessoal, aluguel de espaço físico e custo do desenvolvimento do aplicativo.

A sequência das atividades realizadas se dá conforme a seguinte imagem:

Figura 3 - Sequência de atividades



Fonte: Elaboração do Autor (2018).

4 PLANO DE MARKETING

Para realizar o desenvolvimento do plano de marketing foi realizada uma análise de mercado para melhor conhecimento dos potenciais usuários, parceiros e concorrentes.

4.1 O MERCADO

Para análise do mercado, foram realizadas duas entrevistas a fim de validar e coletar novas ideias para o aplicativo. A primeira foi realizada com potenciais usuários, buscando conhecer e compreender seus hábitos de almoço.

A segunda foi realizada com quatro proprietários de diferentes restaurantes a fim de conhecer suas estratégias de marketing/divulgação e se seria útil e viável a utilização do aplicativo. Todas as respostas foram gravadas e transcritas posteriormente.

4.1.1 Os usuários

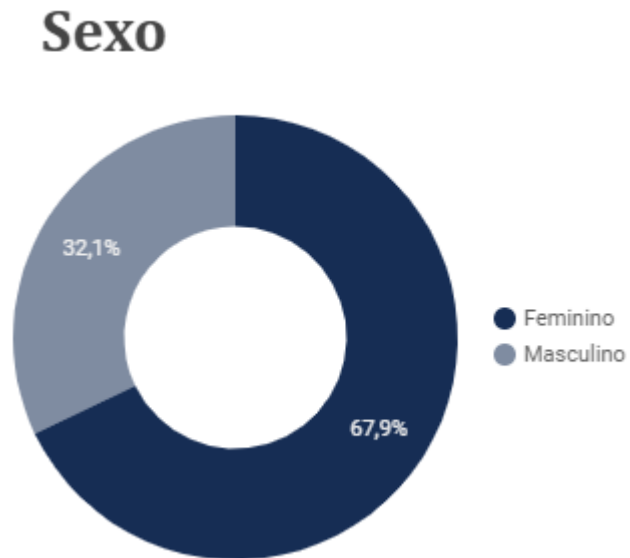
4.1.1.1 Perfil dos respondentes

As perguntas iniciais do questionário tinham como objetivo a identificação do perfil, buscando dados como sexo, idade, grau de escolaridade, estado civil, ocupação, faixa de renda e estado de residência.

4.1.1.1.1 Sexo

Dos 405 respondentes, 67,9% são do sexo feminino e 32,1% são do sexo masculino.

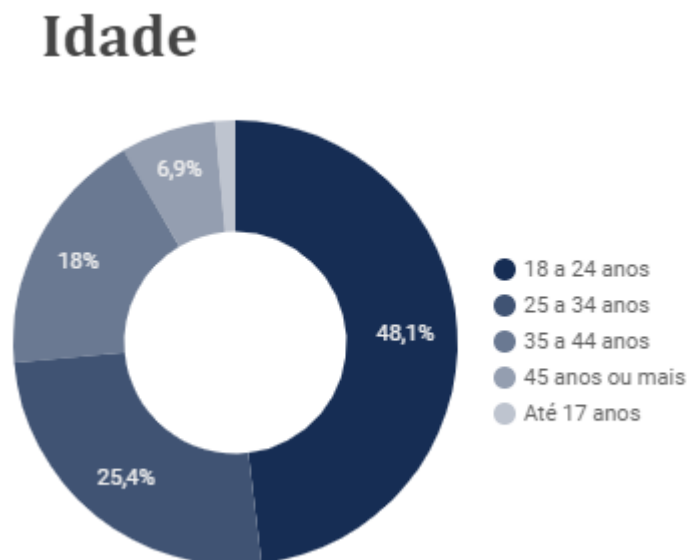
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaboração do autor (2020).

4.1.1.1.2 Idade

Gráfico 2 - Idade



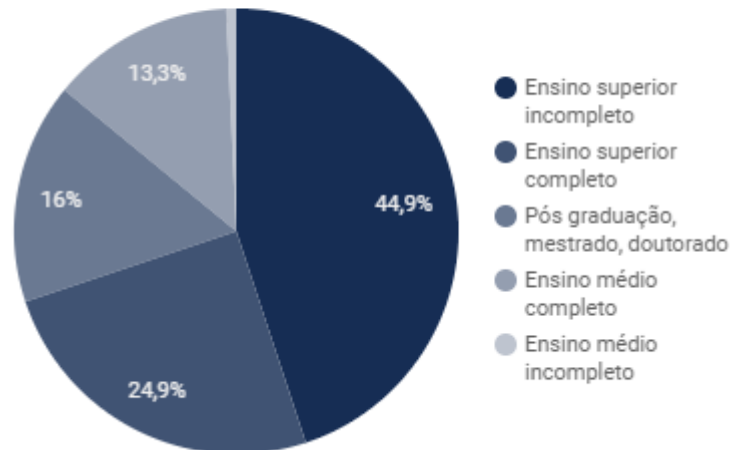
Fonte: Elaboração do autor (2020).

48,1% dos respondentes possuem entre 18 e 24 anos, outros 25,4% estão na faixa de 25 a 34 anos. Esses dados mostram uma base de respondentes relativamente jovem.

4.1.1.1.3 Grau de escolaridade

Gráfico 3 – Grau de escolaridade

Grau de escolaridade



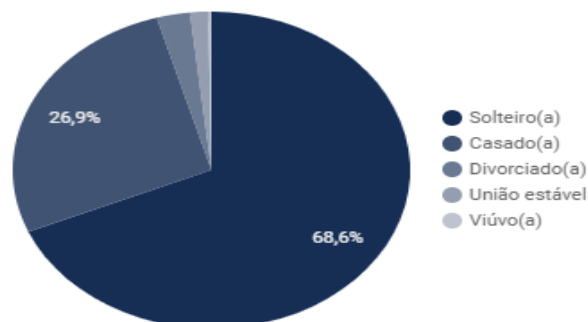
Fonte: Elaboração do autor (2020).

Pelo fato dos respondentes serem pessoas jovens, 44,9% possuem o ensino superior incompleto. Ao mesmo tempo, 40,9% possuem ensino superior completo ou alguma pós graduação e 13,3% possuem o ensino médio completo. 0,3% dos respondentes não finalizaram o ensino médio.

4.1.1.1.4 Estado civil

Gráfico 4 – Estado civil

Estado civil



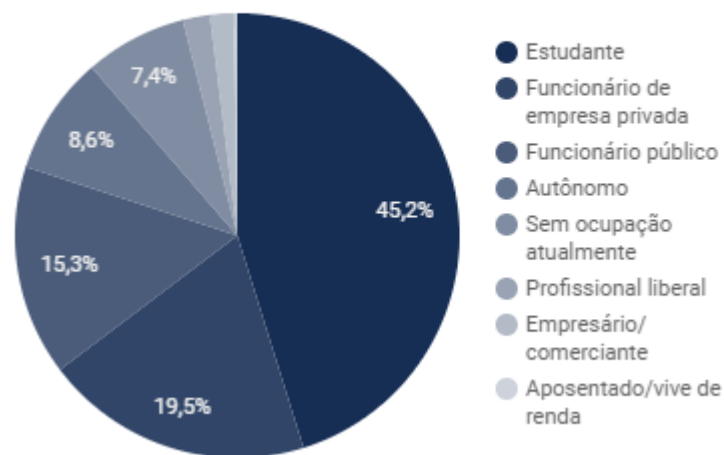
Fonte: Elaboração do autor (2020).

A grande maioria dos entrevistados são solteiros (68,6%), enquanto 26,9% são casados. Os outros 4,5% são divorciados, viúvos ou possuem união estável.

4.1.1.1.5 Ocupação principal

Gráfico 5 – Ocupação principal

Ocupação principal



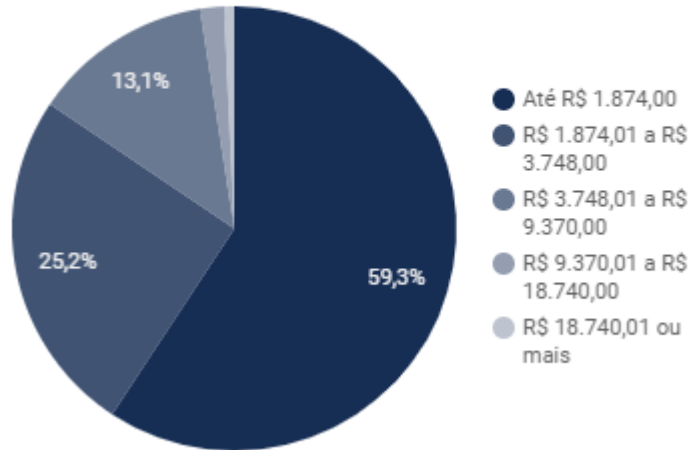
Fonte: Elaboração do autor (2020).

Afirmando as respostas referente ao grau de escolaridade, percebemos que 45,2% dos respondentes são estudantes. Em relação às outras ocupações, podemos verificar uma distribuição mais variada, sendo 19,5% funcionários de empresas, 15,3% funcionários públicos, 8,6% autônomos e 7,4% sem ocupação no momento da entrevista. Os 4% restantes dividem-se entre profissionais liberais, empresários e pensionistas/aposentados.

4.1.1.1.6 Faixa de renda

Gráfico 6 – Renda mensal

Renda mensal



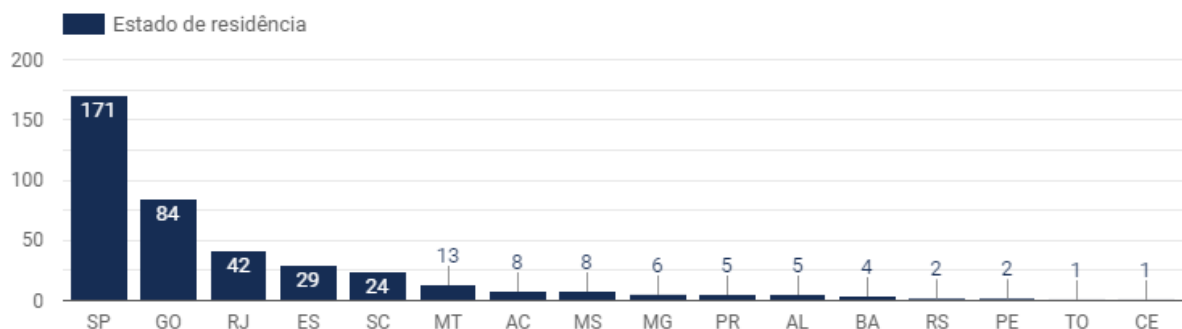
Fonte: Elaboração do autor (2020).

Percebemos uma faixa de renda relativamente baixa entre os entrevistados por serem em grande parte estudantes universitários e serem pessoas jovens (quase 75% possuem até 34 anos).

Assim, observamos que 59,3% dos entrevistados possuem uma renda mensal pessoal de até R\$ 1,874,00. 38,3% possuem renda entre 1.874,01 e 9.370,00. Os restantes 2,4% possuem uma renda superior a 9.371,00.

4.1.1.1.7 Estado de residência

Gráfico 7 – Estado de residência



Fonte: Elaboração do autor (2020).

Dos 405 entrevistados, 171 são moradores do estado de São Paulo, totalizando aproximadamente 42%. Como a pesquisa foi encaminhada para pessoas de todo o Brasil, é comum que o estado com a maior população possua mais respondentes.

Atrás de São Paulo, Goiás tem 84 respondentes, Rio de Janeiro possui 42, Espírito Santo com 29, Santa Catarina com 24 e Mato Grosso com 13. O restante dos estados brasileiros tiveram menos de 10 respondentes cada.

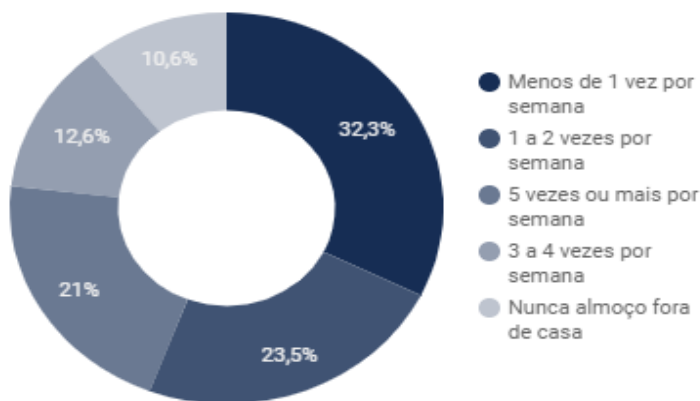
4.1.1.2 Hábitos alimentares

A segunda parte do questionário tinha como objetivo compreender os hábitos alimentares dos entrevistados com a finalidade de identificar como e se o aplicativo agregaria valor para suas rotinas.

4.1.1.2.1 Frequência com que almoça fora de casa

Gráfico 8 – Frequência com que almoça fora de casa

Frequência com que almoça fora de casa



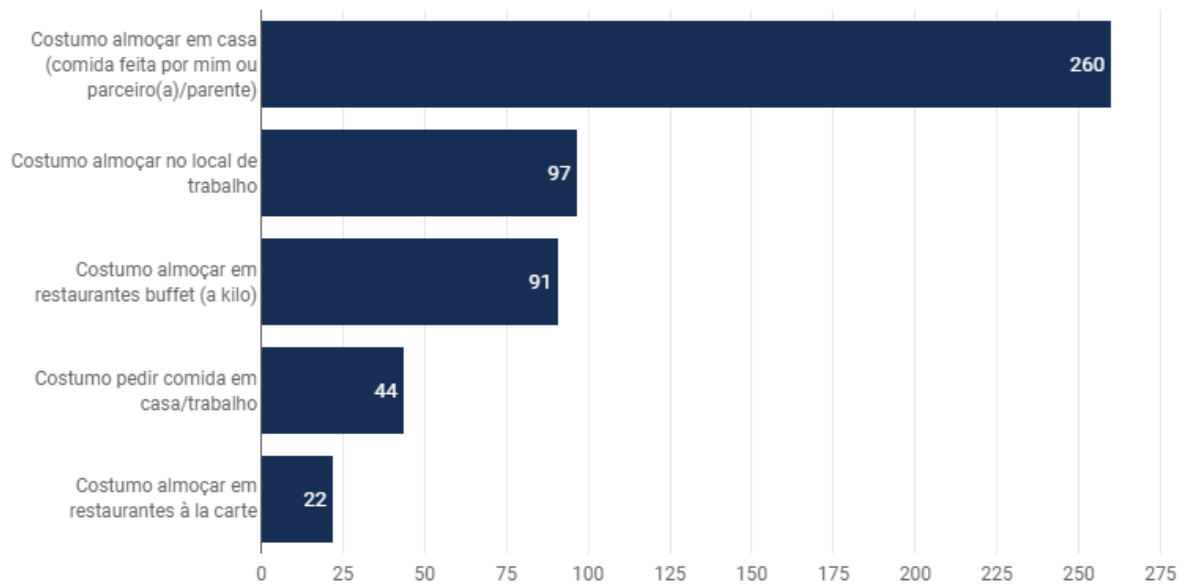
Fonte: Elaboração do autor (2020).

Apenas 10,6% dos entrevistados afirmaram nunca almoçar fora de casa. Enquanto isso, 57,1% costumam almoçar fora ao menos uma vez por semana e 21% 5 vezes ou mais na semana.

Estes dados revelam um volume alto de pessoas que têm como hábito fazer refeições na rua, tornando-se possíveis usuários do aplicativo.

4.1.1.2.2 Local de almoço

Gráfico 9 – Local de almoço



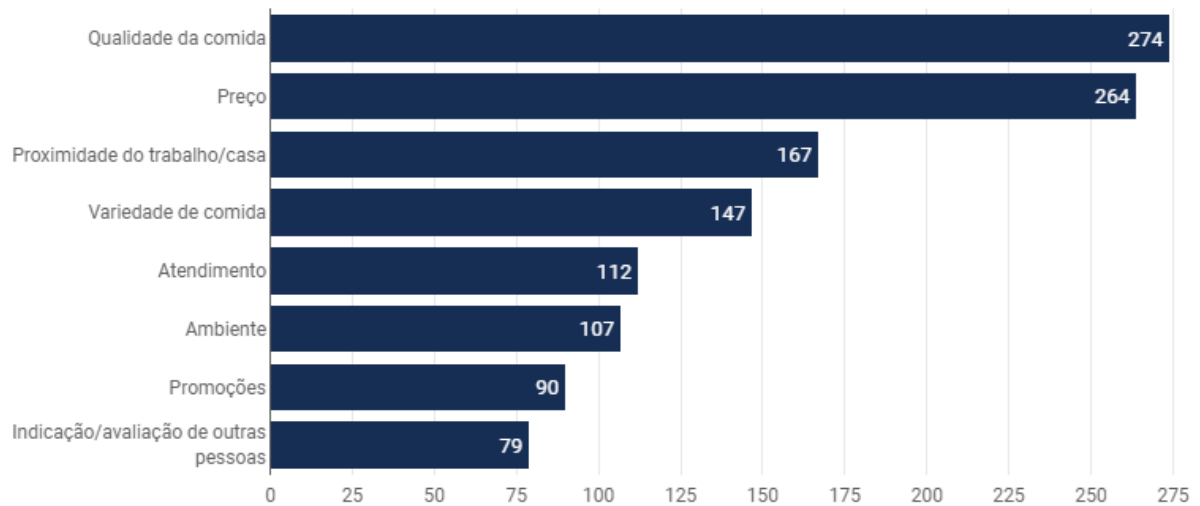
Fonte: Elaboração do autor (2020).

91 pessoas de 405 responderam que almoçam em restaurantes a kilo/buffet, totalizando 22,5% dos entrevistados, que seriam o público-alvo do aplicativo.

4.1.1.2.3 Fatores que influenciam na escolha do restaurante

Gráfico 10 – Fatores que influenciam na escolha do restaurante

Fatores que influenciam na escolha do restaurante



Fonte: Elaboração do autor (2020).

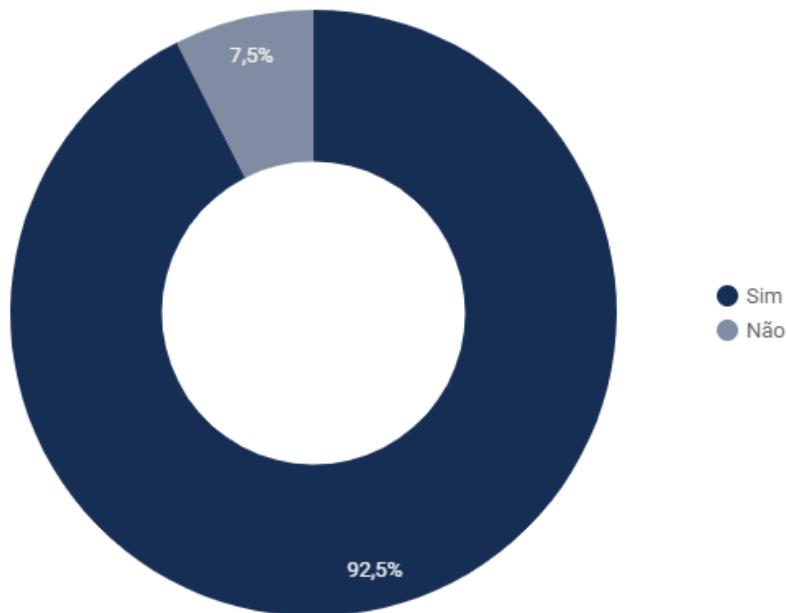
Entre os fatores que influenciam os consumidores na escolha de restaurantes, os que mais se destacaram foram a qualidade da comida e preço, seguido pela localização dos estabelecimentos e variedade de alimentos.

Estes dados sugerem algumas funcionalidades que seriam interessantes para se implementar no sistema.

4.1.1.2.4 Utilizaria o aplicativo?

Gráfico 11 – Utilizaria uma plataforma que mostrasse o que está sendo servido diariamente nos restaurantes ao redor?

Utilizaria uma plataforma que mostrasse o que está sendo servido diariamente nos restaurantes ao redor?



Fonte: Elaboração do autor (2020).

92,5% dos respondentes afirmaram que usariam o sistema para visualizar os cardápios do dia caso o mesmo fosse existisse.

4.1.1.3 Sugestões

Além dos dados demográficos e informações a respeito dos hábitos alimentares, foram coletadas sugestões de atributos que seriam úteis para uma boa experiência de usabilidade dentro do aplicativo. Na lista encontram-se as principais sugestões feitas pelos entrevistados:

- Avaliações de outros usuários separando por critérios (atendimento, qualidade da comida, ambiente e outros);
- Valores/preço;
- Horário de funcionamento;
- Meios de pagamento;
- Promoções;

- Fotos do local;
- Indicar se existem opções vegetarianas/veganas e com restrições (sem lactose, glúten);
- Especificar procedência dos alimentos (se é orgânico);
- Filtros por tipo de comida (caseira, mineira, fit, churrasco);
- Distância e rota até o local;
- Contato com o restaurante;
- Cardápio de bebidas;
- Informar se existe opção de bebida e sobremesa grátis.

4.1.2 Os restaurantes

Foram entrevistados proprietários de quatro restaurantes diferentes localizados em Florianópolis/SC. As perguntas tinham como objetivo conhecer os métodos de divulgação utilizados pelos restaurantes, a viabilidade da utilização e coleta de ideias de atributos que seriam úteis no aplicativo.

Durante a pesquisa foram feitas seis perguntas para os entrevistados. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente.

Todos os restaurantes entrevistados afirmaram realizar algum tipo de ação de divulgação. Apenas um empresário afirmou que não utiliza qualquer meio online para tal, apenas divulgação através de panfletos. O restante foca em redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. O último é bastante utilizado por um dos restaurantes por possuir um público bem específico composto por executivos. De acordo com um dos entrevistados, hoje o site é algo que está bastante defasado e não é muito utilizado.

Em relação à destinação de verbas para as ações publicitárias, apenas um dos restaurantes afirmou ter uma quantia específica entre R\$ 750,00 e 1.500,00. Os outros entrevistados não possuem uma verba específica, apenas destinam algum valor de acordo com a ação realizada.

De acordo com os empresários, é frequente pessoas ligarem ou mandarem mensagens diretas pelo Instagram para saber os cardápios. Dois restaurantes entrevistados afirmaram que utilizam o Facebook para divulgar o que está sendo servido.

Quando questionados sobre a viabilidade operacional de inserir estes cardápios diariamente na plataforma, todos se mostraram bastante positivos, afirmando que não seria nenhum problema desde que fosse de fácil acesso. Ainda, um dos entrevistados citou que grande parte dos restaurantes possuem um cardápio semanal previamente definido. Possibilitando automatizar este processo de alguma forma para que não fosse necessário inserir todos os dias seria bastante útil para a operação.

Quanto à monetização do aplicativo, um dos entrevistados se mostrou resistente à pagar para ter um destaque dentro da plataforma ou enviar notificações. Os outros mostraram-se favoráveis desde que exista uma possibilidade de segmentar o público, da mesma maneira como é feito em redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*.

Além da disponibilização dos cardápios, foi questionado se os proprietários teriam sugestões de atributos que seriam úteis ao aplicativo. Entre esses, foram citados os seguintes: se possui *Wi-Fi*, bebidas alcoólicas, promoções. Em uma das entrevistas foi sugerido fazer questionário para os restaurantes escolherem o perfil que desejam atingir nos impulsionamentos de anúncios. Em outro, foi sugerido implementar algo direcionado para entrega de alimentos, visto que ultimamente, segundo o entrevistado, vem crescendo o número de pessoas sem tempo de sair para almoçar.

4.1.3 Análise do mercado

Após as entrevistas para análise de mercado, foi observado que o sistema teve uma excelente aceitação por parte dos usuários finais, com 92,5% dos respondentes afirmando que utilizariam o aplicativo.

Por parte dos restaurantes também houve grande aceitação pelo uso do sistema. Porém, o mesmo não pode ser afirmado para as compras dentro do aplicativo. Parte dos gerentes de estabelecimentos se mostraram reticentes quanto ao pagamento de um valor para ter seus restaurantes destacados dentro da plataforma.

Este fator pode trazer um risco às finanças da empresa, visto que a monetização do aplicativo depende inteiramente dessas compras por parte dos estabelecimentos.

4.1.4 Concorrentes

Apesar do mercado tecnológico e o desenvolvimento de aplicativos terem passado por um crescimento expressivo nos últimos anos, não foram encontrados potenciais concorrentes diretos para a solução proposta.

No entanto, verificou-se a existência de concorrentes indiretos do aplicativo: grandes sites, plataformas e guias de viagens que possuem um modelo mais focado em viagens turísticas e restaurantes de *delivery*, fornecendo informações a respeito de passagens aéreas, aluguéis de carros, hospedagens, mapas locais, pontos turísticos, além da visualização de cardápios e pedidos em restaurantes *delivery*. Os maiores concorrentes são listados abaixo:

- *TripAdvisor*: Site e aplicativo de turismo que reúne informações sobre hotéis, restaurantes e atrações turísticas ao redor do mundo. Possui avaliações e recomendações de outros clientes.
- Guia 4 Rodas: Revista da Editora Abril. Possui informações parecidas com as do TripAdvisor, além de mapas e rotas entre locais.
- *iFood*, *Rappi* e *Uber Eats*: Aplicativos especializados em *delivery* que concentram diversos restaurantes que disponibilizam este serviço dentro da área pretendida.

4.2 ANÁLISE SWOT

A partir da análise de mercado, foi realizada uma análise SWOT com o objetivo de identificar as forças e fraquezas do novo negócio e, assim como as oportunidades e ameaças externas.

Quadro 4 – Análise SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acesso gratuito para todos ● Informações detalhadas sobre estabelecimentos próximos ● Maior visibilidade do estabelecimento para o cliente final ● Campanhas de divulgação com segmentação assertiva 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de concorrentes diretos ● Crescimento do mercado de alimentação fora do lar ● Aumento crescente da demanda
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de negócios não validado ● Capital disponível relativamente baixo 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Concorrentes indiretos bem estabelecidos no mercado ● Ausência de barreira de entrada para novos concorrentes

Fonte: Elaboração do autor (2020).

4.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

4.3.1 Produto

O produto se trata de um aplicativo para informar ao consumidor quais alimentos e bebidas estão disponíveis e quais seus preços nos estabelecimentos do ramo alimentício, com foco em restaurantes à kilo/buffet.

Inicialmente, o aplicativo traria informações sobre os estabelecimentos como: tipo/categoria de comida servida (churrasco, frutos do mar, massas, etc), horários de funcionamento, preço dos produtos ou do kilo, benefícios e promoções, formas de pagamento (cartões de crédito, débito, dinheiro, vale-alimentação) e classificação/reviews de outros usuários.

A proposta é disponibilizar ao consumidor a opção de conhecer melhor os produtos e serviços oferecidos nestes estabelecimentos sem precisar se locomover até eles. Considerando que a alimentação fora de casa é um hábito cada vez mais comum entre os brasileiros, o aplicativo possibilita ao consumidor a opção de escolher o tipo de comida que deseja sem correr o risco de pagar mais do que o esperado ou de se decepcionar com o cardápio dos locais.

O aplicativo não oferece benefícios apenas para o consumidor. Os estabelecimentos também podem se beneficiar com a solução pela visibilidade que a

plataforma traz ao restaurante. Ainda, o aplicativo permite que os gestores tenham maior assertividade em suas campanhas de marketing, direcionando suas ações para um público melhor segmentado.

Caso haja engajamento e aderência de usuários ao aplicativo, a ideia é desenvolver e expandir a plataforma para que seja possível fazer reservas, pedidos e pagamentos diretamente através do aplicativo.

4.3.2 Preço

O aplicativo inicialmente seria gratuito para todos os usuários e restaurantes nele cadastrados, sem cobrança para inscrição ou qualquer taxa dentro da plataforma.

Posteriormente, quando for obtida a validação do modelo, pretende-se criar um modelo de anúncios pagos para que alguns restaurantes fiquem mais destacados na lista. Estes anúncios serão realizados em formato de leilão, maneira semelhante à utilizada por *Google Ads* e *Facebook Ads*.

Funcionará da seguinte maneira: o anunciante define um raio com a área geográfica em que pretende se destacar, juntamente com o perfil dos usuários que pretende atingir. Em seguida, o anunciante define um orçamento máximo diário a ser utilizado e um lance mínimo por visualização. Os cinco maiores lances serão exibidos no começo da lista de forma decrescente. Logo abaixo dos cinco primeiros, aparecerão os restaurantes sem anúncios.

4.3.3 Estratégias promocionais

A fim de testar e validar a ideia, inicialmente será feito um MVP (mínimo produto viável). Este protótipo, além de validar as hipóteses, irá gerar engajamento do público-alvo e servirá como uma forma de divulgação do produto neste primeiro momento.

A divulgação do protótipo será realizada através de contato direto com alguns restaurantes localizados no centro da cidade de Florianópolis e pessoas que trabalham e moram na região, que atuarão como usuários teste.

Posteriormente, serão realizadas ações através dos meios digitais e campanhas pagas em redes sociais, como:

- *Facebook*;

- *Instagram;*
- *Linkedin;*
- *Google Ads.*

Outra forma de divulgar para o usuário final será através de parceria com os restaurantes, colocando folhetos e adesivos nos balcões de atendimento a fim de informar sobre a existência do aplicativo e a presença do restaurante nele.

4.3.4 Estrutura de comercialização

O canal de distribuição do aplicativo será a Internet, visto que o público-alvo que se pretende alcançar utiliza muito deste meio, além de ser um produto totalmente tecnológico, sendo o próprio site e as lojas de aplicativo como *Play Store (Android)* e *App Store (iOS)* os principais meios de distribuição utilizados.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 LAYOUT

Por se tratar de um negócio 100% digital e uma estrutura enxuta, com o desenvolvimento do aplicativo sendo terceirizado, em um primeiro momento não será disponibilizado um escritório para as operações, apenas o aluguel de um espaço em um *Coworking* para eventuais reuniões presenciais.

5.1.1 Interface do aplicativo

Para se ter uma base de como o aplicativo irá funcionar, foram desenhadas as telas com as principais funções presentes no aplicativo.

Figura 4 - Tela de Login e cadastro do usuário



Fonte: Elaboração do autor (2020).

Figura 5 - Cadastro de restaurantes

Nome do responsável _____

Nome do estabelecimento _____

CNPJ _____

E-mail _____

Telefone _____

Cadastro com Google My Business

Continuar

CEP _____

Estado _____

Cidade _____

Endereço _____

Preço/KG _____

Meios de pagamento

Dinheiro

Mastercard

Visa

Elo

Ticket refeição

Sodexo

Horários de funcionamento

Segunda-feira 11:00 a 15:00

Terça-feira 11:00 a 15:00

Quarta-feira 11:00 a 15:00

Quinta-feira 11:00 a 15:00

Sexta-feira 11:00 a 15:00

Sábado 11:00 a 15:00

Domingo

Cadastrar

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Figura 6 - Lista de restaurantes e filtro

Buscar...

[Cadastre seu restaurante](#)

	Restaurante 1 ★ 4,5 \$ 49,99/kg	0,2 km
	Restaurante 2 ★ 4,1 \$ 29,99/kg	0,5 km
	Restaurante 3 ★ 4,9 \$ 59,99/kg	0,8 km
	Restaurante 4 ★ 4,5 \$ 54,99/kg	1,0 km
	Restaurante 5 ★ 4,3 \$ 49,99/kg	1,1 km

Filtrar por **A-Z**

Nota

Distância

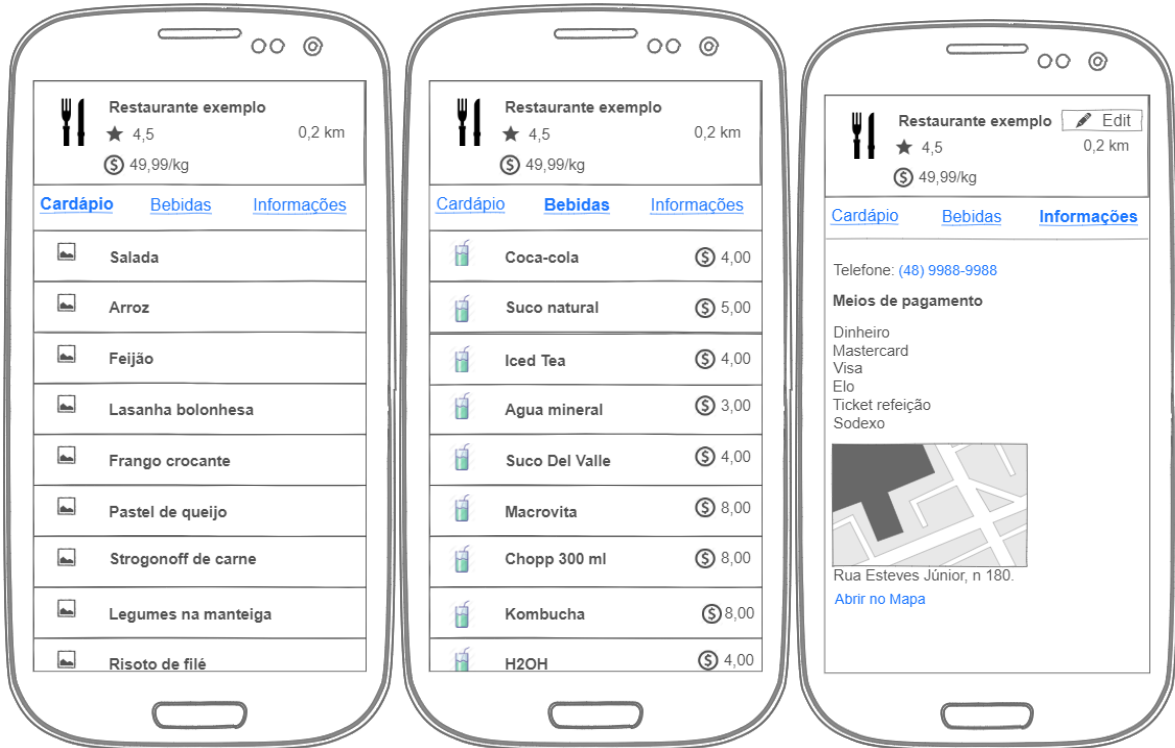
Preço

Mostrar restaurantes em um raio de:
0,5 Km

Cancelar OK

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Figura 7 - Cardápio, cardápio de bebidas e informações dos estabelecimentos



Fonte: Elaboração do autor (2020).

Figura 8 - Cardápio, cardápio de bebidas e informações dos estabelecimentos logado como restaurante parceiro



Fonte: Elaboração do autor (2020).

5.2 NECESSIDADE DE PESSOAL

Pela estrutura inicial enxuta da empresa e pelo fato do desenvolvimento do sistema ser feito por uma empresa terceirizada, no início de funcionamento, o time será composto por apenas três pessoas, conforme quadro abaixo:

Quadro 5 – Estrutura da empresa

Cargo	Atribuições
Analista de Marketing	Elaboração de estratégias e ações de Marketing.
Consultor comercial	Prospecção e captação de restaurantes para parceria com a plataforma.
Diretor/sócio	Elaboração de metas, relatórios de desempenho, realização de atividades administrativas.

Fonte: Elaboração do autor (2020).

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 CUSTOS

6.1.1 Custos fixos iniciais

6.1.1.1 Desenvolvimento do aplicativo

Foram realizados orçamentos para o desenvolvimento do aplicativo com duas empresas diferentes. A empresa que melhor atendeu as expectativas foi a *Cheesecake Labs*, localizada em Florianópolis/SC.

Quadro 6 – Orçamento empresa *Cheesecake Labs*

Descrição	Tempo esperado de execução	Custo	Custo esperado
Design	4-6 semanas	R\$36.800,00 - R\$55.200,00	R\$46.000
Desenvolvimento (por plataforma):	6-8 semanas	R\$55.200,00 - R\$73.600,00	R\$64.400
Gestão de projeto	10-14 semanas	R\$23.000,00 - R\$32.200,00	R\$27.600
Custo total esperado			R\$138.000

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Ao final foi estimado um custo médio total de R\$ 138.000 para o desenvolvimento do aplicativo, incluindo a interface do mesmo, desenvolvimento em uma única plataforma inicialmente para validação da ideia e gestão do projeto. O prazo estimado para conclusão foi estimado em 12 semanas.

6.1.1.2 Despesas pré-operacionais

Quadro 7 – Despesas pré-operacionais

Descrição	Estimativa de custo
Legalização da empresa	R\$1.000,00
Computadores	R\$10.000,00

Capital de giro	R\$30.000,00
Total	R\$41.000,00

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Levando em conta o custo do desenvolvimento do aplicativo e as despesas pré-operacionais da empresa, foi considerado um investimento inicial de R\$179.000,00 para iniciar o projeto.

6.1.2 Despesas mensais

Quadro 8 – Despesas mensais

Descrição	Estimativa de custo
Aluguel de espaço físico em <i>Coworking</i>	R\$1.500,00
Pró-labore	R\$2.000,00
Salários + encargos	R\$8.000,00
Servidor para hospedagem do aplicativo	R\$500,00
Marketing e divulgação	R\$3.000,00
Total	R\$15.000,00

Fonte: Elaboração do autor (2020).

6.2 RECEITAS

Para chegar a uma estimativa de receita, foram desenhados três diferentes cenários: esperado, otimista e pessimista. Todos os cenários foram desenhados levando em consideração um número inicial de 20 restaurantes cadastrados no primeiro mês, um aumento de 100% nos 2 meses seguintes, aumento de 50% nos 3 meses seguintes e 20% nos meses restantes até o final do ano. Em seguida, foi realizada uma projeção de aumento de 50% ao ano na base de restaurantes cadastrados até o 5º ano de operação.

Nos três cenários foi considerado o ticket médio de R\$100,00 para os restaurantes pagantes na plataforma, porém, o número de restaurantes pagantes foi projetado de forma diferente em cada cenário:

- Cenário otimista: 15% dos restaurantes cadastrados;

- Cenário realista: 10% dos restaurantes cadastrados;
- Cenário pessimista: 5% dos restaurantes cadastrados.

6.2.1 Cenário otimista

Quadro 9 – Cenário otimista

Período	Restaurantes cadastrados	Restaurantes pagantes	Ticket médio mensal	Faturamento
Mês 1	20	3	R\$100,00	R\$300,00
Mês 2	40	6	R\$100,00	R\$600,00
Mês 3	80	12	R\$100,00	R\$1.200,00
Mês 4	120	18	R\$100,00	R\$1.800,00
Mês 5	180	27	R\$100,00	R\$2.700,00
Mês 6	270	41	R\$100,00	R\$4.050,00
Mês 7	324	49	R\$100,00	R\$4.860,00
Mês 8	389	58	R\$100,00	R\$5.832,00
Mês 9	467	70	R\$100,00	R\$6.998,00
Mês 10	560	84	R\$100,00	R\$8.398,00
Mês 11	672	101	R\$100,00	R\$10.078,00
Mês 12	806	121	R\$100,00	R\$12.093,00
Ano 1	806	12	R\$100,00	R\$58.909,00
Ano 2	1.209	181	R\$100,00	R\$217.678,00
Ano 3	1.814	272	R\$100,00	R\$326.517,00
Ano 4	2.721	408	R\$100,00	R\$489.776,00
Ano 5	4.081	612	R\$100,00	R\$734.664,00

Fonte: Elaboração do autor (2020).

6.2.2 Cenário realista

Quadro 10 – Cenário otimista

Período	Restaurantes cadastrados	Restaurantes pagantes	Ticket médio mensal	Faturamento
Mês 1	20	2	R\$100,00	R\$ 200,00
Mês 2	40	4	R\$100,00	R\$ 400,00
Mês 3	80	8	R\$100,00	R\$ 800,00
Mês 4	120	12	R\$100,00	R\$ 1.200,00
Mês 5	180	18	R\$100,00	R\$ 1.800,00
Mês 6	270	27	R\$100,00	R\$ 2.700,00
Mês 7	324	32	R\$100,00	R\$ 3.240,00
Mês 8	389	39	R\$100,00	R\$ 3.888,00
Mês 9	467	47	R\$100,00	R\$ 4.666,00
Mês 10	560	56	R\$100,00	R\$ 5.599,00
Mês 11	672	67	R\$100,00	R\$ 6.718,00
Mês 12	806	81	R\$100,00	R\$ 8.062,00
Ano 1	806	81	R\$100,00	R\$ 39.273,00
Ano 2	1.209	121	R\$100,00	R\$ 145.119,00
Ano 3	1.814	181	R\$100,00	R\$ 217.678,00
Ano 4	2.721	272	R\$100,00	R\$ 326.517,00
Ano 5	4.081	408	R\$100,00	R\$ 489.776,00

Fonte: Elaboração do autor (2020).

6.2.3 Cenário pessimista

Quadro 11 – Cenário pessimista

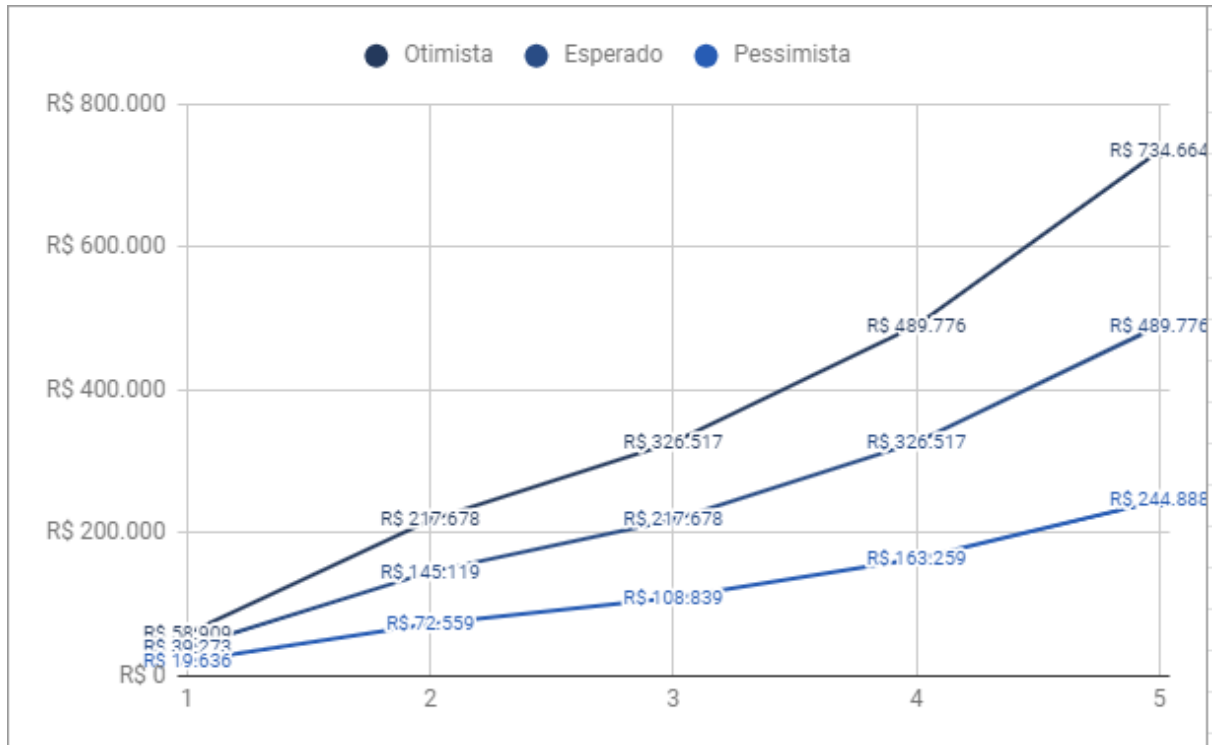
Período	Restaurantes cadastrados	Restaurantes pagantes	Ticket médio mensal	Faturamento
Mês 1	20	1	R\$100,00	R\$ 100,00
Mês 2	40	2	R\$100,00	R\$ 200,00
Mês 3	80	4	R\$100,00	R\$ 400,00
Mês 4	120	6	R\$100,00	R\$ 600,00
Mês 5	180	9	R\$100,00	R\$ 900,00
Mês 6	270	14	R\$100,00	R\$ 1.350,00
Mês 7	324	16	R\$100,00	R\$ 1.620,00
Mês 8	389	19	R\$100,00	R\$ 1.944,00
Mês 9	467	23	R\$100,00	R\$ 2.333,00
Mês 10	560	28	R\$100,00	R\$ 2.799,00
Mês 11	672	34	R\$100,00	R\$ 3.359,00
Mês 12	806	40	R\$100,00	R\$ 4.031,00
Ano 1	806	40	R\$100,00	R\$ 19.636,00
Ano 2	1.209	60	R\$100,00	R\$ 72.559,00
Ano 3	1.814	91	R\$100,00	R\$ 108.839,00
Ano 4	2.721	136	R\$100,00	R\$ 163.259,00
Ano 5	4.081	204	R\$100,00	R\$ 244.888,00

Fonte: Elaboração do autor (2020).

6.2.4 Evolução da receita

No gráfico abaixo é representada a evolução do faturamento considerando os cenários pessimista, esperado e otimista para os cinco primeiros anos de operação da empresa.

Gráfico 12 – Evolução do faturamento



Fonte: Elaboração do autor (2020).

6.3 FLUXO DE CAIXA

Para a elaboração do fluxo de caixa foi subtraído o investimento inicial e a estimativa de despesas mensais somados ao faturamento mensal esperado em cada cenário. Foi projetado um aumento de 20% ao ano nas despesas mensais. O fluxo de caixa foi estimado para os 5 primeiros anos de operação da empresa.

Em seguida foi calculado o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) do investimento.

Quadro 12 – o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) do investimento

Cenário	Otimista	Esperado	Pessimista
Ano 1	-R\$ 300.091	-R\$ 319.727	-R\$ 339.364
Ano 2	-R\$ 298.412	-R\$ 390.608	-R\$ 482.804
Ano 3	R\$ 287.305	-R\$ 432.130	-R\$ 633.165
Ano 4	R\$ 1.088.121	-R\$ 416.653	-R\$ 780.946

Ano 5	R\$ 2.196.033	-R\$ 300.125	-R\$ 909.306
VPL	R\$ 1.476.536,49	-R\$ 1.443.705,91	-R\$ 2.236.577,03
TIR	56%		

Fonte: Elaboração do autor (2020).

O cenário esperado e o cenário pessimista tiveram um fluxo de caixa negativo em todo o período, portanto o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno ficaram inferiores à Taxa Mínima de Atratividade, considerada em 10% nesse caso.

O cenário otimista foi o único em que o investimento faz sentido, visto que o Valor Presente Líquido é de R\$1.476.536,49 e a Taxa Interna de Retorno é de 56%, superior à Taxa mínima de Atratividade.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar a viabilidade para o desenvolvimento de um aplicativo móvel de divulgação de cardápios de restaurantes.

Para se chegar a uma conclusão, foi feita uma análise de mercado a fim de entender os usuários e concorrentes da empresa e conseqüentemente listar as principais as forças e fraquezas do novo negócio através da matriz SWOT. Em seguida foi feita uma análise financeira, relacionando os custos envolvidos no desenvolvimento do aplicativo e operação da empresa com as expectativas de faturamento da mesma.

Na análise de mercado foi percebida uma boa aceitação sobre o uso do aplicativo por parte dos usuários. No entanto, muitos gerentes de estabelecimentos se mostraram reticentes sobre compras dentro da plataforma, representando um risco ao fluxo de caixa da empresa.

Levando em conta este fator, foram desenhados três cenários de faturamento (otimista, realista e pessimista) e projetado o fluxo de caixa para cenário nos cinco primeiros anos de operação da empresa. Para definir se o desenvolvimento do aplicativo seria rentável foram calculados o VPL e o TIR do projeto.

No cenário otimista o projeto se tornaria rentável, com um VPL de R\$1.476.536,49 ante um investimento inicial de R\$179.000,00, chegando a uma taxa Interna de Retorno de 56%. Porém, tanto no cenário realista como no pessimista, o VPL foi negativo para os cinco primeiros anos da operação, levando a crer que o desenvolvimento desse sistema não é vantajoso sob a ótica do risco/retorno.

Portanto, diante dos dados financeiros expostos e os riscos envolvidos no projeto, optou-se pelo não desenvolvimento do aplicativo.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612/522>. Acesso em: 28 set. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Manole, 2004.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 2. ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.
- GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo-9**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.
- HSM. **O “canvas” do modelo de negócios**. [2020]. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>. Acesso em: 13 out. 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de orçamentos familiares**. Brasília: IBGE, 2010.
- LELIS, Cristina Teixeira; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano; SILVA, Neuza Maria da. A inserção feminina no mercado de trabalho e suas implicações para os hábitos alimentares da mulher e de sua família. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, 2012.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 28 out. 2018.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 73-99, 2016.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa de mercado**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.