

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

ESCOLA DE NEGÓCIOS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELE ROSELI KLECHOWICZ

NANCI KLÜPPELL MOREIRA

GET TIME

CURITIBA

2016

DANIELE ROSELI KLECHOWICZ

NANCI KLÜPPELL MOREIRA

GET TIME

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Pontifícia Universidade
Católica do Paraná, como requisito parcial
à obtenção do título de bacharel em
Administração.

Coordenador: Allan Esron Pereira Inacio

Orientador: Dewey Wollmann

CURITIBA

2016

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	7
2	O NEGÓCIO.....	8
3	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	9
3.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	9
3.1.1	Segmento Político-Legal.....	9
3.1.2	Segmento Econômico	11
3.1.3	Segmento Sociocultural.....	13
3.1.4	Segmento Tecnológico	14
3.2	AMBIENTE SETORIAL.....	15
3.2.1	Análise das Forças de Porter	15
3.2.1.1	Ameaça de Novos Entrantes.....	17
3.2.1.2	Rivalidade entre Concorrentes.....	18
3.2.1.3	Ameaça de Produtos Substitutos.....	18
3.2.1.4	Poder de Negociação dos Compradores.....	19
3.2.1.5	Poder de Negociação dos Fornecedores.....	19
3.2.1.6	Análise Geral do Setor.....	20
3.2.2	Stakeholders	21
3.3	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	22
4	ANÁLISE DE MERCADO.....	23
4.1	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	24
4.1.1	Concorrentes Diretos	24
4.1.2	Concorrentes Indiretos	24
4.1.3	Matriz de Valor	28
4.2	ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR.....	34
4.2.1	Pesquisa.....	34
4.2.2	Metodologia	35
4.2.3	Análise dos resultados	36
4.2.3.1	Resultados da pesquisa com consumidores finais.....	36
4.2.3.2	Resultados da pesquisa com as panificadoras.....	37
4.3	DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA.....	39
4.3.1	Dimensionamento da demanda dos consumidores finais.....	40

4.3.2	Dimensionamento da demanda das panificadoras	41
4.3.3	Penetração de Mercado	42
5	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	44
5.1	MISSÃO.....	44
5.2	VISÃO	45
5.3	VALORES.....	45
5.4	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	46
5.5	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	46
5.6	CONTROLE ESTRATÉGICO.....	47
6	PLANO DE MARKETING.....	49
6.1	SERVIÇO.....	49
6.1.1	Características Técnicas.....	49
6.1.2	Design.....	49
6.1.3	Serviços Complementares.....	51
6.1.4	Níveis de serviço	51
6.1.5	Classificação comercial e itens da linha	52
6.1.6	Marca	53
6.1.6.1	Marca Completa.....	53
6.1.6.2	Ícone.....	54
6.1.6.3	Símbolo.....	55
6.1.6.4	Conceito da marca.....	57
6.2	DISTRIBUIÇÃO.....	58
6.2.1	Definição e características do ponto de venda.....	58
6.2.2	Descrição dos canais de distribuição	58
6.3	COMUNICAÇÃO.....	59
6.3.1	Público Alvo	59
6.3.2	Ferramentas e conteúdo da comunicação	59
6.3.3	Endomarketing	60
6.3.4	Orçamento de marketing	61
6.4	PREÇO.....	61
6.5	PESSOAS	62
6.6	PROCESSOS.....	63
6.7	EVIDÊNCIAS FÍSICAS.....	63

7	PLANO OPERACIONAL.....	64
7.1	OPERAÇÃO.....	64
7.1.1	Detalhamento do produto	64
7.1.2	Processo de Obtenção.....	66
7.1.2.1	Fluxograma dos Processos.....	66
7.1.2.2	Pessoal.....	68
7.1.2.3	Tecnologia, máquinas e equipamentos	69
7.1.3	Alinhamento da Capacidade Instalada com a Demanda.....	72
7.1.4	Localização	74
7.1.5	Arranjo físico das instalações.....	75
7.1.6	Custos de produção	75
7.1.7	Sistemas de qualidade	79
8	GESTÃO DE PESSOAS	81
8.1	COMPETÊNCIAS	81
8.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	85
8.2.1	Quadro funcional.....	86
8.2.2	Terceirização.....	87
8.3	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	89
8.4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	89
8.4.1	Avaliação de Desempenho	90
8.5	REMUNERAÇÃO	90
8.5.1	Convenção Coletiva de Trabalho	91
8.5.2	Jornada de Trabalho	91
8.5.3	Benefícios	91
8.5.4	Pesquisa Salarial	93
8.5.5	Folha de Pagamento	94
8.5.6	Saúde e segurança no trabalho	98
9	PLANO FINANCEIRO	99
9.1	DECISÕES FINANCEIRAS.....	99
9.1.1	Custo de oportunidade	99
9.1.2	Taxa Mínima de Atratividade	99
9.2	ASPECTOS FISCAIS.....	100
9.3	INVESTIMENTO TOTAL.....	101

9.3.1	Ativos Fixos	102
9.3.1.1	Ativo Fixo Operacional	102
9.3.1.2	Ativo Fixo Administrativo.....	104
9.3.1.3	Ativo fixo compartilhado.....	105
9.3.2	Despesas pré-operacionais	105
9.3.3	Capital de Giro	107
9.4	FONTES DE RECURSOS	107
9.5	ORÇAMENTOS	110
9.5.1	Orçamento de Vendas.....	110
9.5.2	Orçamento Operacional.....	113
9.5.3	Orçamento administrativo	116
9.5.4	Orçamento Comercial	119
9.6	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	121
9.7	FLUXOS DE CAIXA	124
9.8	ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	127
9.8.1	Valor Presente - VP	127
9.8.2	Valor Presente Líquido – VPL.....	128
9.8.3	Valor Presente Líquido Anualizado – VPLa.....	128
9.8.4	Índice Benefício/Custo – IBC	128
9.8.5	Retorno Adicional Sobre Investimento – ROIA.....	128
9.8.6	Taxa Interna de Retorno – TIR.....	128
9.8.7	Payback.....	129
9.8.8	Índice TMA/TIR.....	130
9.8.9	Índice Payback/N	130
9.8.10	Ponto de Equilíbrio Operacional - PEO	130
9.8.11	Grau de Comprometimento da Receita - GCR	130
9.8.12	Risco de Gestão	131
9.8.13	Risco do Negócio	132
9.9	ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA E RISCOS DO PROJETO.....	132
9.10	CENÁRIO PESSIMISTA.....	134
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136

REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE A – TOTAL DE PESSOAS QUE USAM SMARTPHONE COM INTERNET SEGUNDA AS FAIXAS ETÁRIAS BRASIL.....	140
APÊNDICE B – INTENSIDADE DA FORÇA DE NOVOS ENTRANTES.....	140
APÊNDICE C – INTENSIDADE DA FORÇA RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES.....	141
APÊNDICE D – INTENSIDADE DA FORÇA AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	141
APÊNDICE E – INTENSIDADE DA FORÇA PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES.....	142
APÊNDICE F – INTENSIDADE DA FORÇA PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	142
APÊNDICE G – DISTRIBUIÇÃO DE CLASSES SOCIAIS.....	143
APÊNDICE H – INFORMAÇÕES DAS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES AS PANIFICADORAS.....	143

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O projeto Get Time refere-se a uma organização voltada para o desenvolvimento de um sistema que conecta panificadoras das regiões sul e sudeste do Brasil a seus clientes, este terá a funcionalidade de intermediar compras online dos produtos panificados. O consumidor realizará seu pedido por meio de um aplicativo e a padaria o receberá em uma página web, para que após a confirmação da compra, esta possa ser retirada em drive thrus, instalados pelo próprio estabelecimento. Essa proposta tem por objetivo tornar a ida à panificadora uma experiência mais prática e ágil, poupando tempo do consumidor e beneficiando simultaneamente a padaria, que atrairá clientes com o uso do serviço.

Para análise deste plano de negócio, foram explorados os cenários macroambiental e setorial, concorrentes, público alvo, diretrizes estratégicas, plano de marketing, plano operacional, gestão de pessoas e análise financeira.

Desde o início das pesquisas com os consumidores, o serviço da Get Time apresentou grande aceitação, tanto dos usuários do aplicativo quanto das panificadoras, que perceberam valor agregado à proposta. Isso ocorre principalmente devido ao fato de que a tecnologia está inserida no cotidiano das pessoas, a cada dia mais, e a tendência desse setor é de se manter em expansão. Assim, o número de clientes potenciais nas regiões definidas mostrou-se considerável. Outro fato evidenciado pela análise do projeto é que a Get Time não possui concorrentes diretos e o que a faz se destacar no mercado é apresentar em um único serviço, recursos que os concorrentes indiretos oferecem separadamente.

A partir da análise financeira apura-se a viabilidade do projeto como um todo, considerando que se obtém um retorno muito superior ao investimento inicial e a taxa mínima de atratividade, além de este ocorrer em curto prazo, considerando-se o horizonte do projeto.

2 O NEGÓCIO

No Brasil, o setor de panificação inclui cerca de 63.200 estabelecimentos, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP (2015), que atendem aproximadamente 41,5 milhões de consumidores diariamente, representando um faturamento anual de R\$84,7 bilhões.

Ao analisar o mercado de panificação perceberam-se alguns fatores negativos ao consumidor, que poderiam ser aprimorados, através de soluções simples, já existentes, porém pouco exploradas no segmento. Surgiu então, a proposta de incluir drive thru em panificadoras, visando facilitar e agilizar o processo de compra de pães e demais produtos de panificação. Essa inclusão, porém, por si só, facilitaria a vida do cliente, mas simultaneamente poderia resultar na redução de vendas para as panificadoras, considerando que ao fazer o pedido de pães, por exemplo, através do drive thru, o indivíduo deixaria de visualizar e comprar os demais produtos. A partir dessa constatação e da realidade atual, na qual a tecnologia tornou-se aliada às atividades do dia a dia dos consumidores e também das empresas, decidiu-se então, propor às panificadoras uma forma diferente de vender seus produtos, aliando o uso de página web, drive thru e aplicativo. O processo ocorrerá de forma que a Get Time oferecerá uma página web, com o objetivo de fornecer as informações de compra, realizadas pelos clientes através do aplicativo, à panificadora. A retirada do pedido ocorrerá por meio de um drive thru, que por opção das panificadoras pesquisadas, será instalado por elas mesmas, de acordo com sua própria estrutura e preferência.

A Get Time atenderá os segmentos B2B e B2C, visto que prestará serviço ao consumidor final e a diversas panificadoras, visando beneficiar ambos. As funcionalidades ofertadas pelo aplicativo já existem no mercado, porém, estas são disponibilizadas separadamente por empresas distintas. Assim, o negócio da Get Time, oferece um serviço diferenciado em sua essência agregando, em uma única ferramenta, o que há de mais significativo nos modelos preexistentes e consolidados pelo uso e aprovação dos consumidores. Dentre as funcionalidades oferecidas pela Get Time, o usuário poderá encontrar as panificadoras mais próximas de sua localização, que estiverem cadastradas no app, escolher a que mais lhe agrada, visualizar os produtos ofertados por ela, através de fotos com os devidos preços anexados e realizar o seu pedido. Assim que escolher o que deseja, o cliente terá a

opção de agendar um horário para a retirada e então, efetuar o pagamento online utilizando seu cartão de crédito, sistemas de pagamento, como por exemplo, pagseguro e paypal, ou se preferir, através de dinheiro ou cartão de débito e crédito no momento da retirada, no drive thru da padaria escolhida. As panificadoras poderão ainda, optar por outro recurso do aplicativo para atrair clientes, que se trata de notificações online, avisando ao consumidor de quando determinados produtos acabam de ficar prontos.

Os principais benefícios deste conjunto de ferramentas serão praticidade, comodidade, agilidade, diminuição de filas e consequentemente tempo de espera, evitar transtornos com estacionamento, eventualidades como chuva e em especial para as panificadoras, atração e retenção de clientes, resultando no aumento da receita.

3 ANÁLISE DO AMBIENTE

O processo estratégico de uma empresa não pode ser desenvolvido sem que se realize uma análise do ambiente em que a mesma está inserida. O monitoramento deste pode auxiliar na identificação de oportunidades e ameaças da organização.

3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A análise do macroambiente abordará os segmentos que não podem ser controlados pelas organizações, mas que podem influenciá-las, em seus aspectos político-legal, econômico, sociocultural e tecnológico.

3.1.1 Segmento Político-Legal

As organizações buscam se adequar as mudanças referentes às leis, governos e órgãos regulamentadores que podem de forma direta ou indireta impactar em seu negócio. Em se tratando de tecnologia e do aumento do acesso a internet, no ano de 2014 foi aprovada e sancionada pela presidente Dilma Rousseff a Lei nº12.965/14, que regulamenta o uso da internet no Brasil, conhecida por Marco Civil da Internet. Segundo a Casa Civil da presidência da república, esta lei visa

determinar e garantir direitos e deveres relacionados ao uso da internet em todo território nacional. Dessa forma, prevê a proteção de dados pessoais, privacidade, livre concorrência, defesa do consumidor, liberdade de expressão, desde que de acordo com a Constituição Federal, possibilidade de diversos tipos de negócio, desde que esses estejam de acordo com itens dessa lei, além das demais especificações inclusas na mesma.

Referente a aplicativos, a utilização dessa ferramenta tem se tornado popular mundialmente e mais recentemente no Brasil, principalmente após a propagação dos smartphones no país. Em 2005, entrou em vigor a lei 11.196/05, conhecida por Lei do Bem, que inicialmente teve o objetivo de gerar incentivos fiscais à indústria de tecnologia, para alguns aparelhos de smartphones, tablets e notebooks, através de isenção de impostos, como PIS e COFINS. Segundo o Portal Brasil, em 2013, mais de mil empresas haviam aderido ao programa de incentivos fiscais, a partir de então o Ministério das Comunicações publicou uma nova regra para incentivar o desenvolvimento de aplicativos nacionais, de modo que, as empresas fabricantes deveriam instalar em seus aparelhos, a princípio, cinco aplicativos nacionais, que em dezembro de 2014, deveria alcançar um número de cinquenta aplicativos por aparelho. De acordo com o Jornal do Comércio (Porto Alegre), a Lei do Bem foi suspensa momentaneamente, no final do mesmo ano, através da Medida Provisória nº690/2015, porém, em abril de 2016 o Tribunal Regional Federal lançou uma liminar que suspendeu a medida provisória, alegando que um incentivo fiscal que tem data pré-estipulada para acabar não pode ser revogado antes de seu encerramento, considerando que a previsão de término era em 31 de dezembro de 2018, conseqüentemente os preços dos aparelhos tendem a reduzir, como informa a Revista Exame.

No setor de panificação existe a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria – ABIP, tal órgão representa 63,2 mil padarias no território nacional visando auxiliar a classe, juntamente a empresas parceiras. Além da ABIP, o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria – ITPC incentiva e capacita indivíduos para o desenvolvimento pessoal e profissional na área tecnológica do setor. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é o principal órgão que regulamenta o setor alimentício e a partir da Resolução RDC nº 216/2004, desenvolveu uma cartilha de boas práticas para serviços de alimentação, que deve ser utilizada por todos os estabelecimentos do segmento. De acordo com o

SEBRAE, as organizações que infringirem as normas de higiene sofrerão punição da ANVISA. No caso de adaptações e construções de instalações sem licença do órgão regulamentador, a empresa pode receber advertência, interdição do estabelecimento, cancelamento de licença e/ou multa. Outro motivo de punição pela ANVISA, indicado pelo SEBRAE, é anunciar produtos ou serviços através de divulgação enganosa, sob penalidade de advertência, proibição e suspensão da propaganda e multa.

3.1.2 Segmento Econômico

O segmento econômico aborda fatores da economia nacional e mundial que influenciam no progresso das organizações. Dentre os aspectos econômicos serão analisados o PIB, a taxa SELIC, a inflação, baseada no índice IPCA e a variação do dólar.

O Produto Interno Bruto - PIB é um dos principais indicadores econômicos, calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Considerando os dados divulgados pelo IBGE, o ano de 2015 fechou com queda de 3,8% na economia brasileira, comparada ao ano anterior. O que representa a maior queda desde o início das pesquisas realizadas pelo instituto, em 1996 e considerado o pior resultado em vinte e cinco anos. Uma pesquisa divulgada pelo Fundo Monetário Internacional – FMI indica que, o Brasil atualmente ocupa a nona posição dentre as maiores economias mundiais. A estimativa de queda do PIB, do Banco Central, que era de 3,5% reduziu para 3,3%, no segundo trimestre de 2016. Dados do IBGE revelam que, em 2015, o PIB foi de R\$5,9 trilhões e o per capita de R\$28,876 mil, com queda de 4,6% com relação ao ano anterior. Em 2017 o Ministério da Fazenda prevê alta de 1% do PIB, enquanto para o FMI o aumento será de 1,6% no mesmo ano.

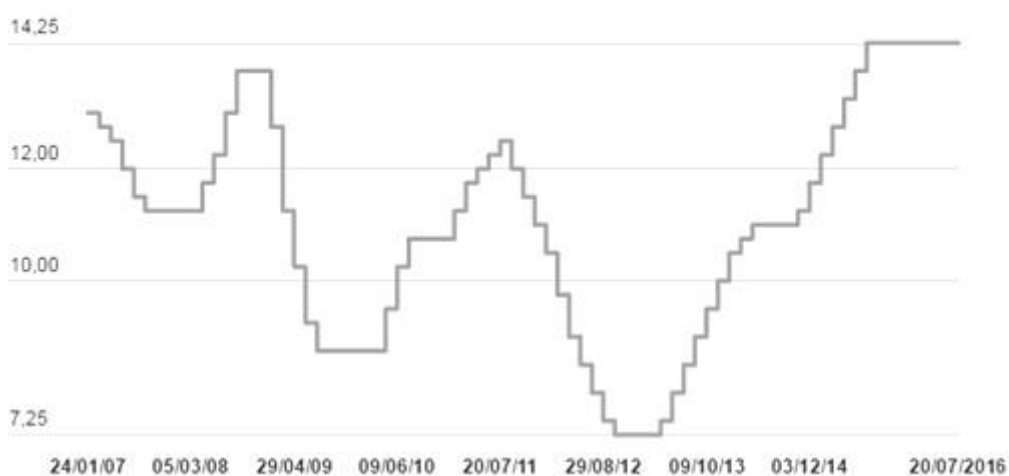
A taxa SELIC serve de referência para a economia brasileira e taxas de juros cobradas pelo mercado e é divulgada pelo Comitê de Política Monetária (COPOM), que fixa periodicamente sua meta. Devido o crescimento da inflação, de acordo com o Portal Brasil, em 2014 a Taxa SELIC sofreu variação entre 10,40% e 11,65%, já em 2015 variou entre 12,15% e 14,15%. Segundo a Folha de São Paulo, a taxa atual é a mais alta em nove anos, crescendo sete vezes consecutivas e atingindo 14,25%. Nos dias 7 e 8 de junho de 2016, aconteceu a 199ª reunião do COPOM, na

qual se decidiu manter o valor da taxa. A previsão de economistas para a SELIC, que era de 13%, de acordo com o Valor Econômico, caiu para 12,75% no final de 2016 e 11,38% ao final de 2017. Porém, no último Boletim Focus, divulgado pelo Banco Central em 18 de julho de 2016, foi estimada uma taxa de 13,25% para 2016 e 11% para 2017.

Figura 1 – Evolução da taxa SELIC

CONFIRA A EVOLUÇÃO DA TAXA SELIC

Em % ao ano



Fonte: Folha de São Paulo, 2016.

Tratando-se da inflação, não existe necessariamente uma única variável que a determina, assim, esta tem por referência diversos indicadores, dos quais o Índice de Preço ao Consumidor Amplo - IPCA é mais utilizado. Segundo o IBGE, esse índice sofreu variação de 0,35% em julho de 2016, fechando o primeiro semestre em 4,42%, um percentual muito abaixo do registrado no ano anterior, quando foi de 6,17%. Em relação ao acumulado dos últimos doze meses o IPCA foi de 8,84%. A projeção para o fechamento de 2016 é de 7,26%, ultrapassando consideravelmente a meta estipulada pelo governo de 4,5%, já em 2017, conforme o Boletim Focus, a expectativa é de que seja de 5,3%. Inevitavelmente, os diversos setores da economia foram afetados devido à oscilação da inflação, desse modo, como afirma o Diário do Comércio (2015), o ramo de panificação sofreu aumento em suas despesas, sendo que no último ano os preços dos produtos comuns a panificadoras aumentaram em 8,71% e por consequência esse reajuste precisou ser repassado ao

consumidor, acarretando na necessidade de inovação e diversificação dos produtos como estratégia de retenção dos clientes.

Diante da situação econômica e da taxa cambial do dólar atual, cotada em R\$3,2810 no dia 21 de julho de 2016, inúmeros setores do mercado são afetados, mesmo que indiretamente, principalmente devido ao fato de que grande parte das matérias-primas é importada, como é o caso do trigo, por exemplo. Além disso, mesmo alguns produtos fabricados no Brasil sofrem impacto em seu preço por estarem relacionados ao dólar, como a soja, o café, o açúcar e o milho. No ano de 2016, o dólar comercial alcançou a maior cotação da história do real, chegando a R\$4,1631 no dia 21 de janeiro.

3.1.3 Segmento Sociocultural

Os relacionamentos interpessoais e o modo como as pessoas interagem com o meio corporativo tem completa influência da cultura em que estão inseridas. A sociedade atual encontra-se constantemente envolvida em diversas atividades e almeja cumprir o máximo de tarefas possíveis, isso ocorre em grande velocidade e cada vez mais, busca-se meios para otimização de tempo. O acesso à tecnologia tem aumentado às possibilidades e permitido que os indivíduos realizem um maior número de funções simultaneamente.

O uso da internet pelos brasileiros cresceu consideravelmente, quase metade da população acessa a rede regularmente. Em 2014 o percentual de pessoas que utilizavam o serviço todos os dias era de 26%, em 2015 esse número cresceu para 37%. Segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia 2015, os usuários com ensino superior completo são responsáveis por 72% dos acessos diários, já as pessoas com a até o ensino fundamental completo representam 5%. O total de pessoas, por faixa etária, que fazem uso de internet através do smartphone é apresentado na Tabela 1 do Apêndice A. Em 2013, 48% dos domicílios brasileiros possuíam acesso à internet, esse número aumentou em 2014 para 54,9%. A utilização de celulares é predominante na área urbana, 82,3% destes encontram-se nessa região, contudo, em 2014, o uso de aparelhos aumentou para 52,4% na população rural (AGÊNCIA BRASIL, 2016).

Com a facilidade de acesso à internet e a crescente aquisição de smartphones, o uso de aplicativos se tornou popular, dados de uma pesquisa

realizada em 2011, pela empresa Pontomobi elaborada juntamente com a agência W/McCann, expondo que a porcentagem das pessoas que baixam aplicativos não difere muito de uma classe social para outra, a classe A representa 67% desses indivíduos, já a classe B fica com 61% e a C supera a anterior com 65% das pessoas.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria – ABIP e SEBRAE, para uma panificadora ser frequentada assiduamente, os clientes levam em consideração, proximidade da residência e local de trabalho, condições de higiene e limpeza, cortesia no atendimento, qualidade dos produtos, variedade de pães e doces, rapidez no atendimento, facilidade de pagamento, inovação de produtos, comodidade e facilidade. Um estudo divulgado pela ABIP, em parceria com o SEBRAE (2016) indica que, nos últimos anos, o consumo de pães tem crescido no Brasil, o produto é consumido no café da manhã por 76% dos brasileiros e 98% da população consome produtos panificados.

3.1.4 Segmento Tecnológico

O desenvolvimento de novas tecnologias e a inovação podem auxiliar as organizações em seu desenvolvimento e posicionamento. Com o avanço da tecnologia e o surgimento da internet móvel as pessoas passam mais tempo conectadas e consequentemente houve mudança nos hábitos no ambiente profissional, pessoal e até mesmo consumidor. A partir da criação e aprimoramento dos smartphones surgiu a intenção de suprir necessidades da sociedade através softwares, ou aplicativos, como são comumente conhecidos. Assim, tornou-se possível realizar tarefas cotidianas com muita agilidade e comodidade, considerando que os aplicativos permitem realizar transações bancárias, ler jornais, se comunicar, realizar compras, entre outras atividades. Segundo a Revista Exame (2016), o Brasil está entre os países que mais realizou downloads desses softwares em 2015.

Comprar pela internet tornou-se um hábito comum para a população devido à facilidade, comodidade e praticidade no momento do pagamento. Visando maior segurança e opções aos usuários de e-commerce, ao efetuarem transações financeiras, surgiram os sistemas de pagamento online, onde os dados do consumidor são cadastrados e esse efetua a compra nos sites que utilizam o serviço. Para tal, é exigido somente login e senha, sem a necessidade de expor

informações pessoais a diversos sites. Dentre as empresas de sistemas de pagamento móvel utilizadas no Brasil, destacam-se a PayPal, PagSeguro e a MercadoPago. Além dessas, após fusão entre PayLeven e SumUp a empresa que irá operar com a marca SumUp, promete alcançar pagamentos de mais de 1 bilhão de reais por ano, atingindo espaço entre as maiores já operantes no país.

Em relação à visão do setor de panificação para o futuro, a ABIP (2014), fez algumas observações e apontou que as panificadoras farão uso da tecnologia, redes sociais e acesso ao serviço de panificação pela internet para expandir o setor. Visualizando a oportunidade, o empresário Tom Ricetti, lançou em 2013, um sistema de atendimento inovador, a partir da primeira rede de padarias drive thru do Brasil, denominada Pão To Go, ao perceber que atualmente os indivíduos esperam diminuir o tempo gasto procurando vagas de estacionamento ou em filas.

Outro mercado atualmente em expansão, que faz uso da tecnologia para inovar, é o de delivery de alimentos. Esse fator, atualmente influencia nesse serviço, por oferecer comodidade aos consumidores, fato que resultou em um faturamento médio de R\$9 bilhões em 2015, a tendência é que os pedidos passem a ser realizados através de plataformas digitais. Dessa maneira, o processo de escolha e compra do produto ocorre de forma visual e prática, com a possibilidade de optar pelo pagamento online ou diretamente ao entregador.

3.2 AMBIENTE SETORIAL

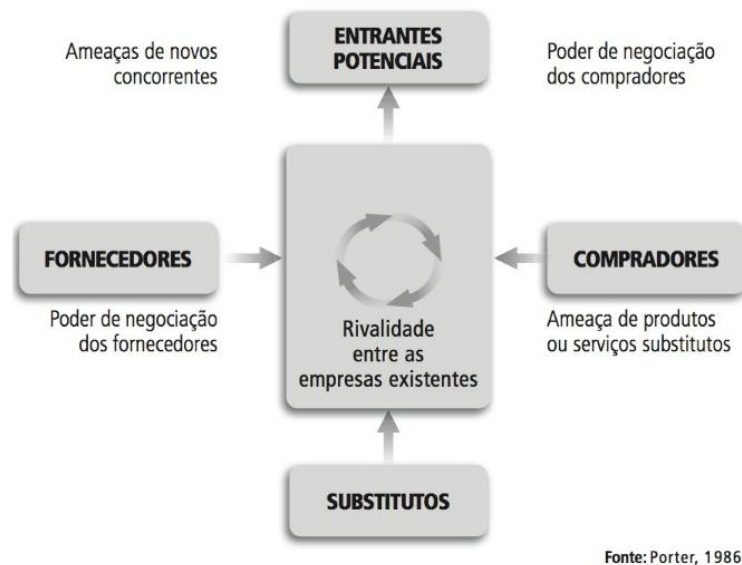
Refere-se ao ambiente específico do setor no qual a empresa está inserida, formado por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos. Dentre as metodologias existentes para analisar o ambiente operacional será utilizada a análise estrutural da indústria, conhecida principalmente por Modelo das Cinco Forças de Porter.

3.2.1 Análise das Forças de Porter

Realizar a análise das Forças de Porter é importante para que se estipulem ações e estratégias a partir da visão do negócio como um todo, buscando entender o ambiente competitivo. Assim, o desenvolvimento da empresa ocorre de acordo com o desempenho estrutural do setor e a colocação da organização neste. Para

uma análise completa do setor, devem-se considerar além dos concorrentes diretos, os clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos, como mostra o modelo de Porter na figura abaixo.

Figura 2 – Modelo de Porter



Fonte: Fernandes e Berton, 2012.

Buscando analisar o modelo de Porter, de forma mais aprofundada, é utilizada uma lógica de intensidade da força de cada setor. Para isso, é realizada a análise de cada fator, na qual são avaliadas determinadas afirmações e atribuídas notas de acordo com sua veracidade no setor em questão. As notas a serem estipuladas variam de 0 até 1, de modo que 0 remete a uma afirmação totalmente falsa ou que não se aplica ao setor e 1 a uma afirmação totalmente correta, com atribuições intermediárias nesse intervalo. O quadro 1 apresenta o parâmetro das notas na íntegra.

Quadro 1 – Notas e seus respectivos significados para análise de cada fator

NOTAS A SEREM ATRIBUIDAS EM CADA AFIRMAÇÃO	
NOTAS	CONDIÇÃO
0	A afirmação é absolutamente falsa
0,25	A afirmação é falsa, mas pode ser verdadeira sob certas condições
0,5	A afirmação é parcialmente falsa e parcialmente correta
0,75	A afirmação é correta, mas pode ser falsa sob certas condições
1	A afirmação é totalmente correta

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2012.

A partir da atribuição das notas, calcula-se a média de cada força e faz-se a análise de sua intensidade, de acordo com o quadro 2. Assim, é possível perceber a rentabilidade do setor e quais as condições em que o negócio está inserido.

Quadro 2 – Nota da Intensidade da Força

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 – 0,33
MÉDIA	0,34 – 0,67
ALTA	0,68 - 1

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2012.

3.2.1.1 Ameaça de Novos Entrantes

Com a entrada de novos competidores no setor, é necessário que as empresas já estabelecidas estejam preparadas, considerando que os novos entrantes buscam conquistar fatias de mercado e obter lucro. Visando evitar grande impacto sobre os negócios, as empresas estabelecidas podem criar barreiras de entrada, as quais podem ser definidas como, economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e políticas públicas restritivas. Além das barreiras, outro fator a ser considerado é a expectativa de retaliação, ou seja, as reações dos competidores já existentes buscando diminuir a probabilidade da entrada de novas organizações no setor.

Ao analisar a intensidade da força de novos entrantes, apresentado no apêndice B, obteve-se média 0,6, o que significa que o negócio pode ser considerado de risco médio. Isso ocorre principalmente porque mesmo empresas de pequeno porte, conseguem adentrar ao mercado de aplicativos, considerando que em relação a grandes corporações, não é necessário alto investimento financeiro ou vasta experiência no ramo. O serviço da Get Time busca diferenciação e retenção de clientes ao oferecer melhor usabilidade, praticidade, comodidade e diferentes formas de pagamento, por exemplo. Contudo, o setor possui fácil acessibilidade, dessa forma, não é possível estabelecer barreiras de entrada consistentes.

3.2.1.2 Rivalidade entre Concorrentes

No ambiente competitivo, ações de uma empresa costumam provocar reações nas demais. No fator referente à rivalidade entre as empresas do ramo, a média da intensidade de força obtida foi de 0,25, como apresentado no apêndice C. Esse fato se dá, pois para as organizações já estabelecidas não é oneroso sair do negócio, porém, devido ao mercado de aplicativos estar em constante crescimento o número de empresas concorrentes nesse setor é considerável, mesmo que o serviço oferecido neste projeto em específico ainda não possua grandes competidores no Brasil. Atualmente, o mercado nacional de aplicativos movimenta 25 bilhões de dólares anuais, com estimativa de alcançar 70 bilhões de dólares em 2017, de acordo com dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). De acordo com a Revista Exame (2016), no ano de 2015 os usuários de smartphone no Brasil, possuíam em média 15 aplicativos instalados. Das pessoas entrevistadas, 20% dispunham de algum aplicativo pago e 45% realizavam compras através do app. Juntas as duas principais lojas de aplicativos, disponibilizam quase 3 milhões de softwares.

3.2.1.3 Ameaça de Produtos Substitutos

Muitas vezes, ao não encontrar ou ter condições de adquirir o produto que desejam, os clientes podem substituí-lo por outro que supra sua necessidade. A ameaça de produtos substitutos apontou rentabilidade estrutural média, ao apresentar nota 0,63, conforme apêndice D. Devido ao fato do setor de tecnologia

estar em constante desenvolvimento e atualização, a ameaça de produtos substitutos é eminente. Devido ao fato do serviço ofertado pela Get Time ainda não ser uma prática difundida, as necessidades do cliente podem ser supridas de outra forma, por outras empresas, como através de entregas a domicilio, por exemplo, que oferece vantagens como comodidade e praticidade ao consumidor, da mesma forma que o aplicativo, mas simultaneamente desvantagens como a apresentação do pedido, que devido ao transporte pode sofrer alterações ou atrasos de entrega. Assim, busca-se diferenciação através do serviço proposto, com o objetivo de atender às expectativas do consumidor, de forma a satisfazê-lo e fidelizá-lo.

3.2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

O poder de barganha não existe somente entre organizações, mas também dos consumidores finais para as empresas, da mesma forma que as organizações buscam lucratividade, os clientes almejam pagar o menor preço possível pelos produtos que adquirem.

O setor de aplicativos, por se tratar de um segmento de fácil acesso, oferece grande possibilidade até mesmo para o consumidor adentrar ao mercado e comercializar produtos e serviços, considerando que informações de preços e custos são facilmente encontradas. Porém, apesar de existirem diversos aplicativos com finalidades parecidas, cada um apresenta singularidades e recursos distintos, não havendo padronização. Além disso, pelo negócio da Get Time se tratar de um serviço, não há possibilidade dos clientes adquiri-lo em grande quantidade, como ocorreria no caso de produtos e devido ao fato da contratação do serviço ocorrer de forma virtual, através do site, o cliente não tem a possibilidade de negociar preços. Dessa forma, a intensidade de força apresentada no poder de negociação dos compradores foi de 0,38, como mostra o apêndice E, o que representa risco médio neste fator.

3.2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Muitas vezes a influência que o fornecedor possui sobre uma empresa é tão considerável, que a torna dependente dele. O poder de negociação dos fornecedores impacta intensamente na rentabilidade estrutural do setor de

aplicativos, considerando que estes são fundamentais para o desenvolvimento da organização.

Ao analisar o fato de que os fornecedores do segmento são portadores de grande parte do conhecimento exigido para a estruturação do negócio, tem-se que, em consequência disso, estes podem se tornar novos concorrentes, no caso de programadores, por exemplo. Nesse caso, o produto dos fornecedores, seria seu próprio conhecimento e o que os tornam diferentes uns dos outros é a especialização em sua área. Outro fornecedor que apresenta grandes chances de adentrar neste mercado seria a empresa que fornece o serviço de servidores, pois esta conhece o ramo tecnológico e possui estrutura própria para manter o funcionamento dos softwares. A força do poder de negociação dos fornecedores apresentou média 0,57, como mostra o apêndice F, devido à importância dos fornecedores e simultaneamente o risco destes tornarem-se concorrentes, utilizando sua capacidade e conhecimentos.

3.2.1.6 Análise Geral do Setor

Após analisar separadamente cada fator, é possível perceber que o setor de aplicativos, apresenta rentabilidade estrutural média, indicando uma intensidade de força de 0,49 como expõe o quadro 3. Isso se dá, devido às características específicas do setor em questão, no qual os custos de entrada são baixos, possibilitando fácil acesso, além da dificuldade de estabelecer barreiras de entrada. Assim, é necessário desenvolver planos de ação e buscar constante diferenciação, para que a empresa mantenha sua posição diante dos concorrentes e preserve-se dos possíveis impactos de novos entrantes, mesmo que não os impeça de adentrar ao mercado. O serviço em questão, ainda não dispõe de concorrentes diretos, que ofereçam os mesmos recursos, sendo esse um ponto forte para a Get Time.

Quadro 3 – Intensidade das forças no setor

AVALIAÇÃO	
POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES	0,6
RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO	0,25
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	0,63
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	0,38
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	0,57
MÉDIA	0,49

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2005.

O resultado do estudo das forças de Porter, apresentado no quadro 3 será utilizado, mais adiante, para avaliar o indicador de risco do negócio na análise financeira do projeto.

3.2.2 Stakeholders

Para realizar o planejamento estratégico de uma organização é necessário conhecer todos os grupos, que de alguma forma influenciam ou são influenciados por seu desenvolvimento, estes são denominados como stakeholders, cada um destes possuem objetivos e visões diferentes com relação à empresa.

Os principais stakeholders da empresa Get Time são os clientes, fornecedores, sindicatos, credores, administradores, investidores, funcionários e concorrentes. Dentre os clientes da organização, é possível separá-los em dois segmentos, sendo o primeiro as panificadoras, tidas como relacionamento B2B e os clientes das panificadoras que utilizam o aplicativo, e fazem parte de um relacionamento B2C. O conjunto de fornecedores é formado inicialmente por provedores, empresas de serviços terceirizados, de sistemas de pagamento online e profissionais de TI, sendo que estes se enquadram também como funcionários. Para o desenvolvimento do aplicativo serão utilizadas as duas plataformas mais difundidas entre os usuários de smartphones, são elas Android e IOS, que permitem a distribuição do software em suas lojas online. Os principais sindicatos que podem influenciar no negócio são o Sindicato dos Trabalhadores em Informática e Tecnologia da Informação do Paraná (SINDPD-PR) e os sindicatos patronais do

segmento de panificação. Para a implantação do projeto, será necessário realizar empréstimo com instituição financeira, que será a credora da empresa, da mesma forma espera-se interesse de investidores que visem injetar capital, considerando que os administradores não possuem recursos suficientes para iniciar o negócio. Dentre os concorrentes, não é possível identificar um concorrente direto, pois ainda não existe uma empresa que realize um serviço exatamente com a mesma proposta da Get Time, já os indiretos podem englobar aplicativos para panificadoras específicas, *delivery* e vendas através de site do estabelecimento, por exemplo.

3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Quadro 4 – Oportunidades e ameaças do ambiente externo

FATORES		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE GERAL	P.	<ul style="list-style-type: none"> • Marco Civil da Internet • Lei do Bem • ITPC 	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensão da Lei do Bem • Relutância das empresas que não aderiram ao serviço e que podem mover ações judiciais
	E.	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de aumento do PIB • Previsão de queda da taxa SELIC • Previsão de queda do IPCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa cambial influenciando no aumento das despesas das panificadoras que podem não aderir ao serviço da Get Time por considerarem um custo adicional • Aumento da taxa cambial influenciando no custo de utilização de plataformas para o desenvolvimento mobile e de provedor • Situação econômica atual do Brasil
	S.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca da população por otimização de tempo • Crescente uso de smartphones para o acesso à internet • Popularização do uso de aplicativos • Utilização uniforme de app's entre as classes A, B e C 	<ul style="list-style-type: none"> • A sociedade atual entedia-se muito rápido e busca inovações constantes que as impressione • Não adesão dos usuários ao serviço • Cultura da população de frequentar a padaria convencional
	T.	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de compras online • Segurança e adesão a sistemas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de ter o serviço copiado • Problemas com funcionamento e acesso a redes móveis de dados

		<p>pagamento online</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusão da tecnologia ao cotidiano • Busca em expandir o setor de panificação através do uso de tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento e inovação do mercado de delivery • Expansão de franquias de panificadoras drive thru
AMBIENTE SETORIAL	S.H. stake-holders	<ul style="list-style-type: none"> • Não existência de concorrente direto • Número de programadores e designers disponíveis no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários, clientes e fornecedores podem se tornar concorrentes • Dificuldade de conseguir crédito
	5 F's. P. Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de entrada baixo • Distinção dos recursos dos aplicativos do mercado • Não é necessário ser uma empresa de grande porte para entrar no negócio • Setor em constante crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de estabelecer barreiras de entrada • Fácil acesso a novos entrantes • Dependência de profissionais de TI, por serem os maiores detentores do conhecimento necessário para o desenvolvimento do aplicativo • Substituição do serviço através de entregas à domicílio

Fonte: os autores, 2016.

4 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado busca definir a potencialidade da empresa em relação ao mercado e conhecer as características deste para que se desenvolvam as estratégias organizacionais. Esta análise fundamenta-se no estudo dos clientes e pontos fortes e fracos da empresa com relação aos concorrentes, para melhor compreensão do mercado.

O setor de aplicativos tem crescido significativamente e o aplicativo e página web da Get Time oferecerão um serviço diferenciado com relação ao que já existe no mercado, buscando disponibilizar aos dois segmentos de público alvo opções de compra, atendimento e comercialização, visando estabelecer força competitiva.

4.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

É necessário para a organização identificar seus concorrentes e conhecer suas ofertas de mercado, para então estabelecer estratégias de posicionamento competitivo, esses concorrentes podem ser classificados como diretos e indiretos, conforme descrito abaixo.

4.1.1 Concorrentes Diretos

Os concorrentes diretos são aqueles que oferecem serviços ou produtos com a mesma proposta, que apresentam o mesmo benefício, com o objetivo de atrair um nicho de mercado em comum. Dessa forma, considerando que a Get Time não dispõe de concorrentes que realizem exatamente o mesmo serviço, é possível inferir que a empresa não possui concorrentes diretos.

4.1.2 Concorrentes Indiretos

Os concorrentes indiretos se referem a organizações que oferecem produtos ou serviços semelhantes, que diferem em determinadas características, mas que podem sanar a mesma necessidade de um público alvo em comum.

No segmento de panificação o uso de aplicativos se dá principalmente de forma limitada, considerando que os estabelecimentos que utilizam desse recurso, o fazem somente voltado ao seu negócio. Ao fazer busca em lojas de aplicativos, é comum encontrar concorrentes indiretos da Get Time que oferecem apps próprios das panificadoras e possibilitam ao cliente visualizar todos os produtos, receber notificações das panificadoras e participar de promoções. Em casos específicos alguns estabelecimentos oferecem o serviço de *delivery*, no qual o cliente realiza o pedido através do aplicativo da padaria e recebe o produto em sua casa, como ocorre na Lar do Pão, em São Paulo e Pão em Casa, no Ceará.

Visando utilizar da opção de drive thru, surgiram duas redes de franquias, a Pão To Go e a Pão Express, nas quais o cliente realiza o pedido e pagamento no próprio drive thru, da mesma forma que ocorre em redes de fast food, porém, sem espaço para alimentação no local ou compra no balcão. Outro concorrente indireto a ser considerado é a Bread Fast, que oferece a opção de compra através do

aplicativo para retirada no drive thru e também atendimento convencional, com espaço para alimentação local, porém, essa funcionalidade é somente para esta panificadora específica.

Um concorrente indireto que, assim como o Get Time , abrange diversas panificadoras é o aplicativo Breadsy, que possibilita ao usuário localizar a padaria mais próxima, desde que esta esteja cadastrada no app, além de enviar notificações de até 5 produtos escolhidos pela panificadora de quando estes ficam prontos, contudo não é possível realizar pedidos através do aplicativo.

O quadro abaixo expõe os pontos fortes e fracos mais relevantes, comparando os principais concorrentes indiretos do Get Time :

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes indiretos

Concorrentes	Recurso	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Padaria Lisboa, Padaria Tranza e outras	Panificadora e aplicativo próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Listagem dos produtos da padaria • Maior proximidade dos clientes • Divulgação do estabelecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Não expõe fotos dos produtos • Não possibilita encomendas e pedidos pelo aplicativo • Falta de funcionalidade e usabilidade não intuitiva
Panificadora Lar do Pão	Panificadora, aplicativo e delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega à domicílio. Comodidade ao consumidor • Aplicativo de fácil utilização 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possibilita pagamento online • Não expõe fotos dos produtos • Opções de produtos limitadas.
Pão Express	Drive Thru	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da marca através de franquias • Agilidade e comodidade na compra • Facilidade na instalação para o franqueado 	<ul style="list-style-type: none"> • Não dispõe de local para consumo • O pedido e pagamento devem ser efetuados no drive thru • O cliente não tem detalhes produto antes de comprar

Pão To Go	Drive Thru	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da marca através de franquias • Agilidade e comodidade na compra • Facilidade na instalação para o franqueado • Franquias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Não dispõe de local para consumo • O pedido e pagamento devem ser efetuados no drive thru • A quantidade de itens oferecidos é limitada
Bread Fast	Padaria, aplicativo e drive thru	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento através do aplicativo • Comodidade e agilidade • Espaço para alimentação no local • Aplicativo de fácil usabilidade • Possibilidade de realizar o pedido no local 	<ul style="list-style-type: none"> • O aplicativo não expõe fotos dos produtos • O estabelecimento só atende a região • Reclamações públicas dos consumidores em relação à desordem no atendimento e tempo de entrega dos produtos no local
Breadsy	Aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Localiza as panificadoras próximas • Envio de notificações sobre os produtos • Atende diversas panificadoras cadastradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Não expõe as panificadoras cadastradas • Não realiza pedidos através do aplicativo • Não expõe os produtos das panificadoras • Os estabelecimentos podem cadastrar somente 5 produtos para as notificações
Easy Pão	Site e delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da marca através de franquias • Agilidade e comodidade na compra • Possibilidade de o cliente realizar assinatura mensal, semanal e pedidos únicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atende somente condomínios • Franquias somente para a cidade de São Bernardo do Campo/SP e São Paulo/SP até o momento • Opções de produtos limitadas

Fonte: os autores, 2016

A estratégia de mercado deve ser realizada visando criar valor aos clientes, buscando transformar as estratégias de marketing em ação, que consiste no mix de

marketing da empresa, composto por produto, preço, praça e promoção, denominados por Kotler como os 4 P's do marketing. Assim, para compreender melhor as estratégias dos concorrentes indiretos da empresa, foram analisados seus 4 P's, conforme o quadro 6:

Quadro 6 – Análise dos 4 P's dos concorrentes indiretos

Concorrentes Indiretos	Produto	Preço	Praça	Promoção
Padaria Lisboa	Aplicativo próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • Bairro Tatuapé, cidade de São Paulo/SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Site próprio • Aplicativo • Redes Sociais • Sites de busca
Padaria Tranza	Aplicativo próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • São Bernado do Campo/SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Site próprio • Aplicativo • Redes Sociais • Sites de busca
Panificadora Lar do Pão	Aplicativo próprio e delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • Região do Alto Tietê/ SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo • Redes Sociais
Pão Express	Drive Thru	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final. • De R\$90.000,00 a R\$150.000,00 aos franqueados 	<ul style="list-style-type: none"> • São José do Rio Preto/SP • Em breve em São Luiz/MA, Barretos/SP, Franca/SP, Novo Horizonte SP, Lauro de Freitas/BA, Salvador/BA e Cuiabá/MT 	<ul style="list-style-type: none"> • Site próprio • Redes Sociais • Sites de franquias
Pão To Go	Drive Thru	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final • A partir de R\$250.000,00 aos franqueados 	<ul style="list-style-type: none"> • Hortolândia/SP. • Jundiaí/SP • São Carlos/SP • Curitiba/PR • Foz do Iguaçu/Pr • Macaé/RJ • Poços de Caldas/MG • Campo Grande/MS • Primavera do Leste/MT. • Porto Velho/RO. • Outros locais em implantação 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Próprio • Redes Sociais • Sites de franquias

Bread Fast	Aplicativo próprio e drive thru	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • Maringá/PR 	<ul style="list-style-type: none"> • Site em construção • Aplicativo • Redes sociais
Breadsy	Aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final. • Mensalidade de R\$49,90 às panificadoras cadastradas 	<ul style="list-style-type: none"> • WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo • Redes Sociais • Site Próprio
Easy Pão	Site e delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito ao consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • São Bernardo do Campo/Sp. São Paulo/SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Site próprio • Redes Sociais

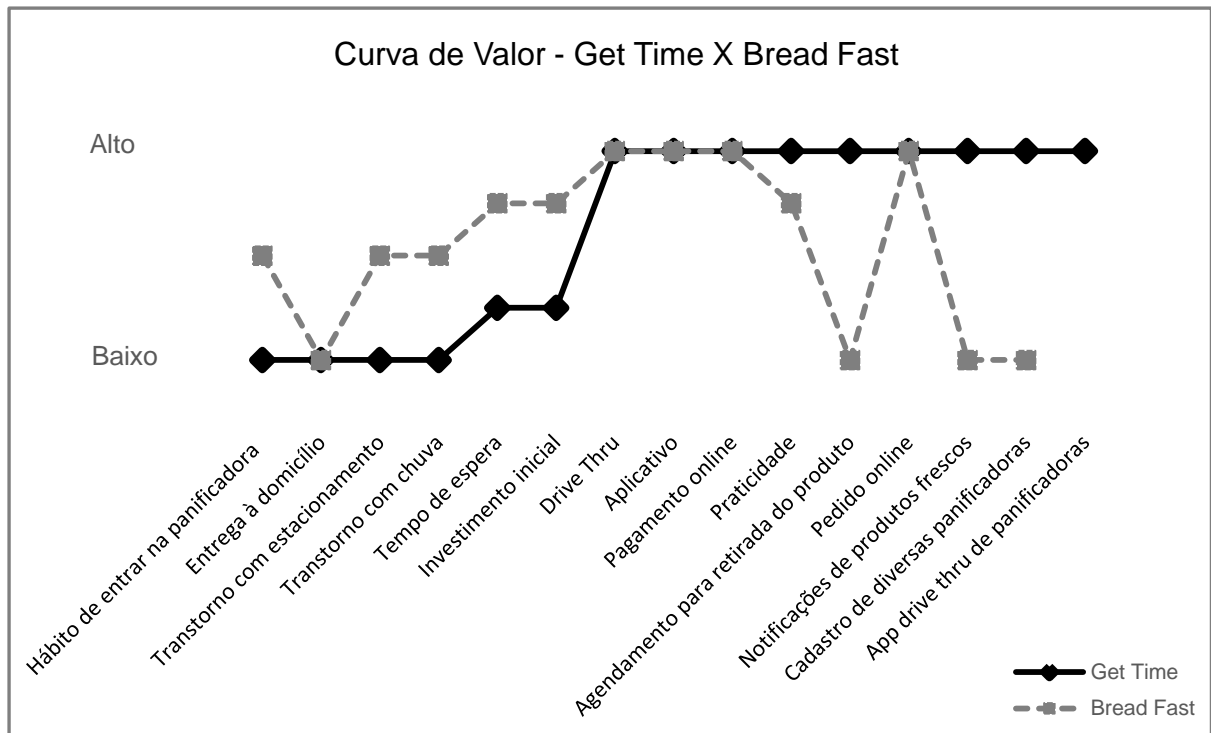
Fonte: os autores, 2016.

4.1.3 Matriz de Valor

Visando explorar a estratégia do oceano azul, que busca reduzir custos e aumentar o valor percebido pelos consumidores, foram analisados atributos do mercado de panificação através da comparação entre os concorrentes indiretos e a proposta do serviço da Get Time, por meio de matrizes de valor. A matriz de avaliação de valor permite conhecer a situação do mercado e o posicionamento da empresa em relação a ele. Para que uma nova curva de valor, seja elaborada para o negócio, é necessário visualizar a performance da empresa em relação a cada atributo, representada de forma gráfica. Para tanto, é utilizado o modelo das quatro ações, desenvolvido por Kim e Mauborgue, o qual visa reduzir, eliminar, elevar e criar atributos, com o objetivo de reconstruir a proposta de valor ao cliente.

Considerando o fato de que os concorrentes indiretos da Get Time possuem características diferenciadas entre si, viu-se a necessidade de elaborar uma matriz de valor para cada um deles em relação ao negócio da organização, permitindo a análise das características específicas dos mesmos. O gráfico 1 apresenta a matriz de valor da Get Time e da Panificadora Bread Fast, possibilitando perceber os atributos comuns a ambos e aqueles que diferem.

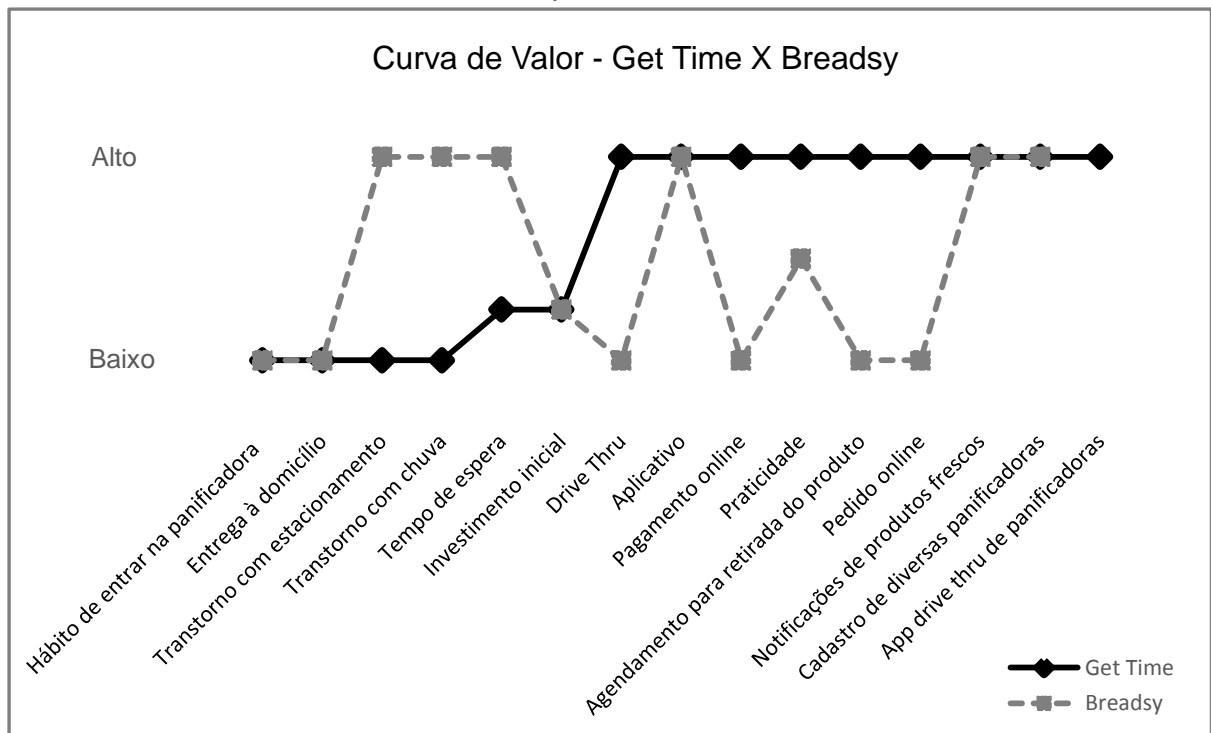
Gráfico 1 – Matriz de valor Get Time e Bread Fast



Fonte: os autores, 2016.

Tendo em vista que a maioria dos aplicativos atende somente o próprio estabelecimento, aquele que se destaca por abranger diversas panificadoras assim como a Get Time é o Breadsy, que apesar de possuir esse diferencial, apresenta funções limitadas. O gráfico 2 expõe a comparação entre as curvas de valor dos dois serviços:

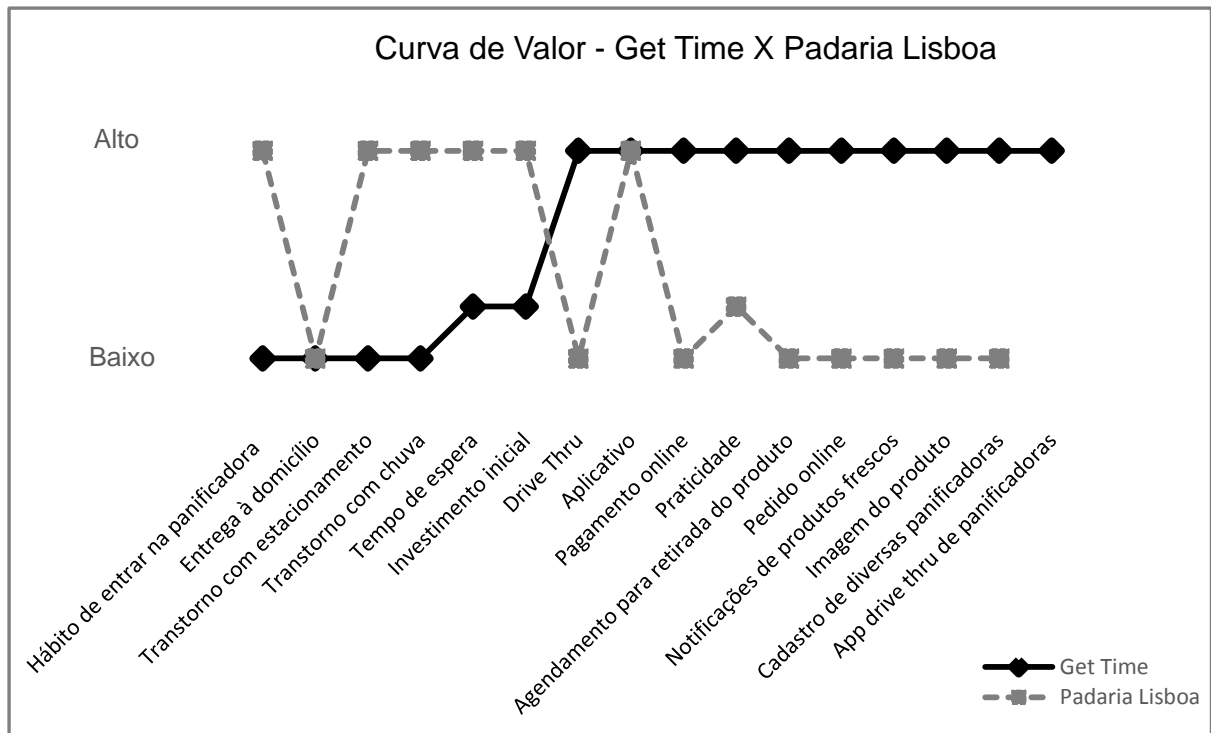
Gráfico 2 – Matriz de valor Get Time e Breadsly



Fonte: os autores, 2016.

A padaria Lisboa, oferece somente o atendimento convencional e um simples aplicativo para que o cliente a conheça, assim, por não disponibilizar de muitas funcionalidades, sua curva de valor difere da Get Time, conforme gráfico 3.

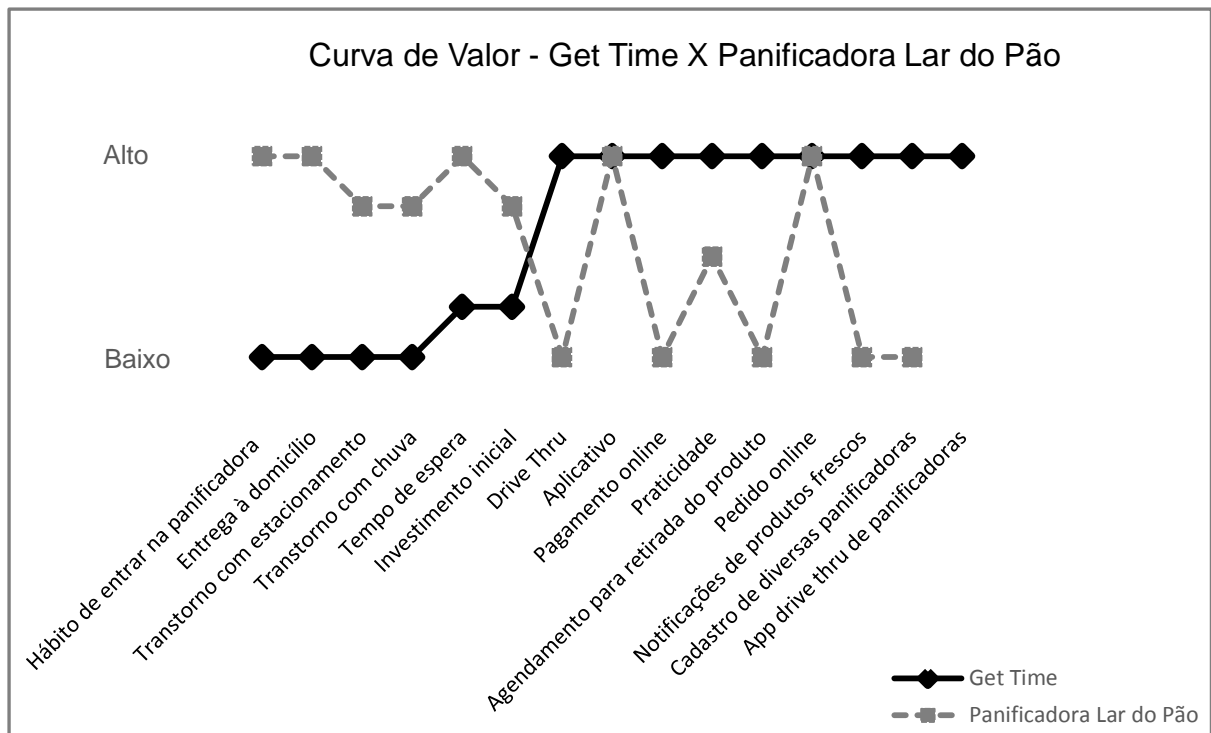
Gráfico 3 – Matriz de valor Get Time e Padaria Lisboa



Fonte: os autores, 2016.

A Panificadora Lar do Pão assemelha-se ao serviço da Get Time somente em dois aspectos, que seriam a utilização de aplicativo e a possibilidade de efetuar o pedido através do mesmo, como mostra o gráfico 4.

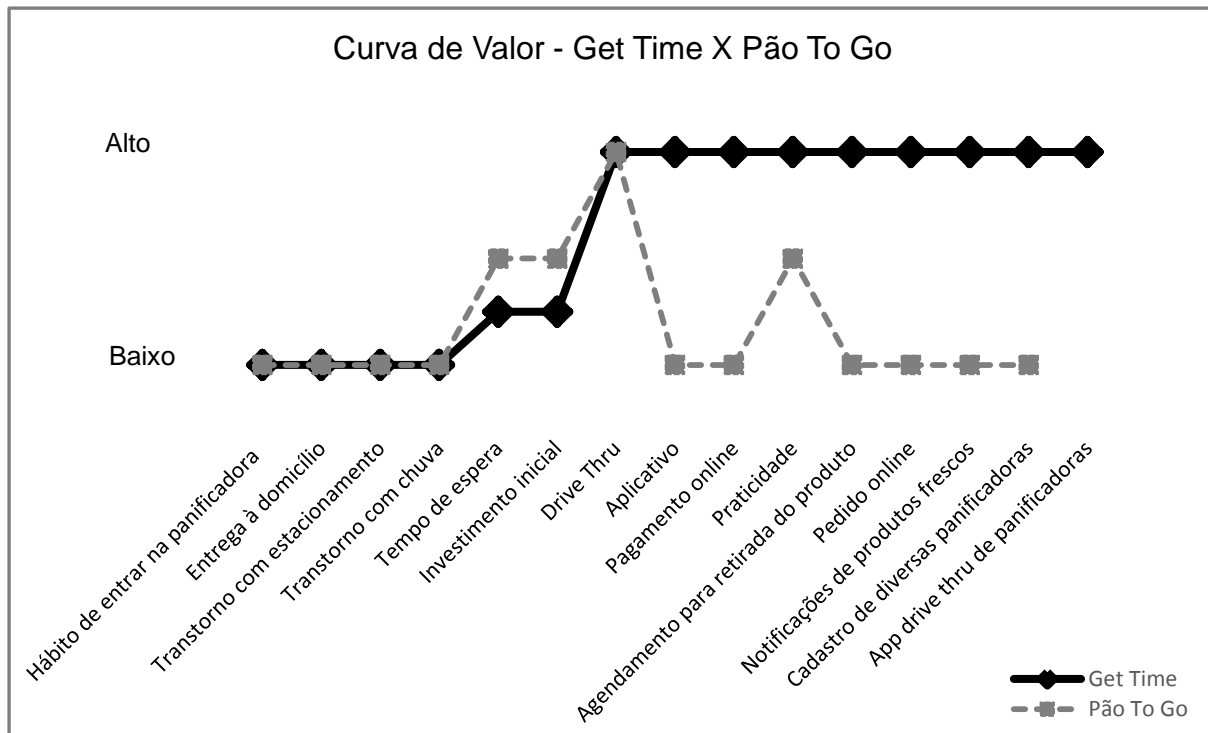
Gráfico 4 – Matriz de valor Get Time e Lar do Pão



Fonte: os autores, 2016.

Através do gráfico 5, é possível constatar algumas semelhanças entre os atributos das duas empresas, contudo, devido ao fato da Pão To Go ser uma franquia e não dispor de um aplicativo, que é um dos principais recursos da Get Time os respectivos negócios possuem diferentes focos.

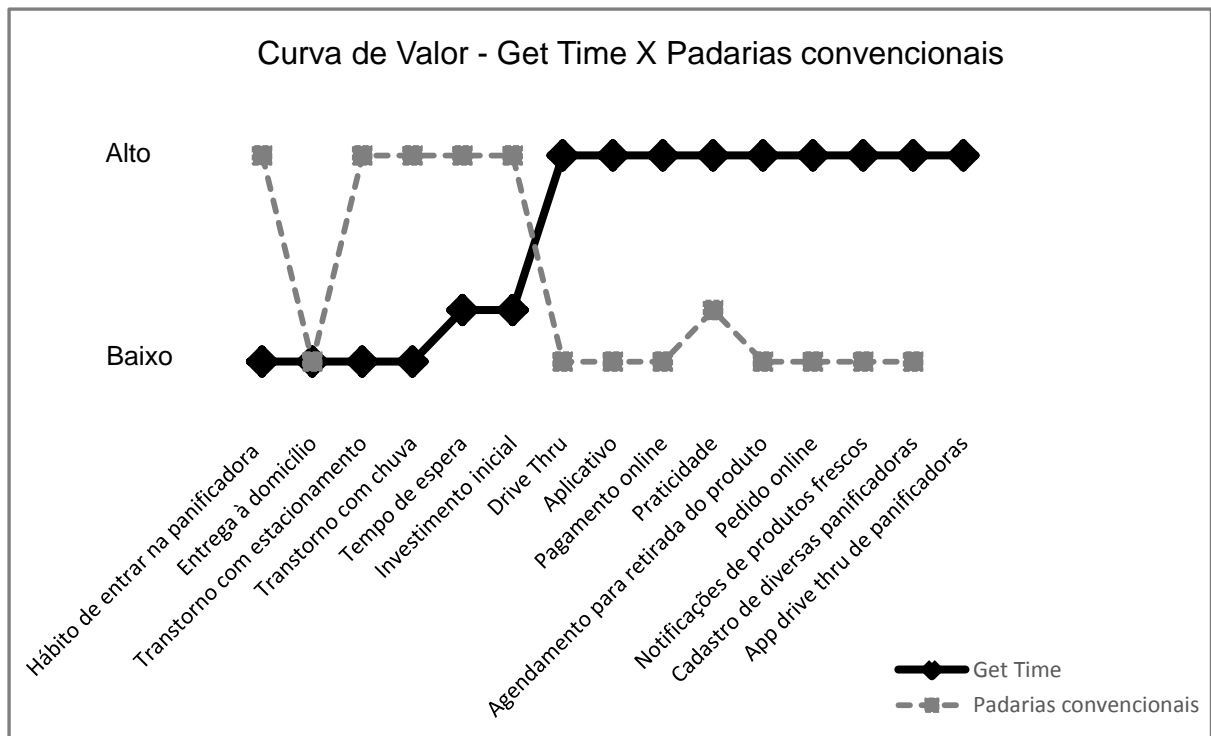
Gráfico 5 – Matriz de valor Get Time e Pão To Go



Fonte: os autores, 2016.

A partir do gráfico 6 torna-se evidente o posicionamento da Get Time frente ao mercado, percebendo-se através da curva de valor, que o negócio oferece um serviço que une diversas ferramentas, até então não exploradas em conjunto, atingindo assim, o seu oceano azul.

Gráfico 6 – Matriz de valor Get Time e padarias convencionais



Fonte: os autores, 2016.

4.2 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR

A Get Time terá dois públicos-alvo, as panificadoras e os usuários do aplicativo, que as frequentam, considerando que ambos serão analisados e atendidos pela empresa. A segmentação e avaliação do mercado consumidor deram-se através de pesquisa quantitativa, a ser explorada a seguir.

4.2.1 Pesquisa

A pesquisa realizada com os consumidores finais teve por objetivo identificar fatores como, o perfil e nível de aceitação à proposta do aplicativo vinculado a drive thrus em panificadoras. Já a pesquisa aplicada às padarias buscou conhecer a disponibilidade das mesmas em oferecer o serviço de drive thru e utilizar o aplicativo em conjunto com a página web para atender seus clientes.

4.2.2 Metodologia

Para o melhor conhecimento dos consumidores de panificadoras, que consequentemente serão os usuários do Get Time App, foi desenvolvido um questionário estruturado, por meio de um *software* de pesquisas online, o Qualtrics, o qual foi distribuído a diversas pessoas de diferentes estados, através de redes sociais, e-mail e correio interno aos estudantes da PUC PR. Para a estruturação da pesquisa foram elaboradas 16 perguntas objetivas, dos questionários enviados foram obtidas 621 respostas, das quais 448 foram concluídas, no período do dia 19 de julho a 15 de agosto de 2016. As questões aplicadas tiveram por objetivo conhecer a faixa etária, sexo, localização, classe social, hábitos relacionados ao consumo de produtos de panificação e dimensionamento de usuários que utilizariam o aplicativo junto ao drive thru das panificadoras.

Para que o projeto obtenha êxito, é necessário compreender a postura das panificadoras frente à proposta e conhecer fatores chave, como localização, porte, itens mais vendidos, reclamações mais recorrentes de clientes, interesse e preferências ao implementar a ideia ao estabelecimento. Para tanto, foi desenvolvido outro questionário, contendo 10 perguntas, o qual obteve 60 respostas e dessas, somente 24 concluídas. Esses questionários foram distribuídos através de redes sociais e contatos através dos sites das padarias, entre os dias 28 de julho até 15 de agosto de 2016. Além das formas de envio mencionadas, foi solicitado a três órgãos renomados no setor de panificação, a distribuição da pesquisa às panificadoras cadastradas de todo o país, porém, apesar de efetivarem contato, não se percebeu diferença significativa no número de respostas. Após obter o percentual de empresas que utilizariam o serviço, entrou-se em contato novamente com as mesmas, para mensurar se estariam e quanto estariam dispostas a pagar na mensalidade e adesão de contrato para o uso. Para a mensalidade foram dadas as quatro seguintes opções de valores: de R\$100,00 a R\$300,00; de R\$301,00 a R\$400,00; de R\$401,00 a R\$500,00 e acima de R\$500,00. Para a adesão de contrato, foram colocadas as seguintes possibilidades: entre R\$300,00 e R\$500,00; entre R\$501,00 e R\$700,00; entre R\$701,00 e R\$900,00; entre R\$901,00 e R\$1100,00 e acima de R\$1100. Intervalos estes, que foram obtidos através de pesquisa referente a valores praticados no mercado.

4.2.3 Análise dos resultados

4.2.3.1 Resultados da pesquisa com consumidores finais

Dentre os potenciais consumidores do Get Time App, que responderam ao questionário e que possuem ou utilizam automóveis ou motocicleta, 59% são do público feminino e 41% masculino, dos quais a faixa etária varia entre 18 e 55 anos, concentrando-se principalmente entre os 18 e 38 anos. A pesquisa incluiu respostas de 14 estados brasileiros, concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste. Conforme o gráfico apresentado no apêndice G, de acordo com o Critério de Classificação Econômica Brasil (2014), o público da Get Time encontra-se principalmente entre as classes A e C1, com 11% dos entrevistados na classe A, 29% considerados classe B1, grande percentual concentrado principalmente na classe B2, com 42% dos entrevistados e 12% na classe C1.

Ao analisar o hábito dos clientes de panificadoras obtiveram-se as estatísticas de que, 50% frequentam os estabelecimentos de 1 a 3 vezes por semana, 18% todos os dias e o percentual de indivíduos que frequentam de 4 a 6 vezes semanais e que não costumam ir a panificadoras é de 16% em ambos os casos. Ao serem indagados sobre os horários que costumam ir à padaria, 25% dos clientes afirmam ir entre 6:00h e 9:00h, 36% entre 16:00h e 18:00h e 46% entre às 18:00h e 20:00h, tal conclusão deu-se através de uma questão que permitiu aos entrevistados assinalarem mais de um horário, caso necessário. Os produtos adquiridos com maior frequência são os diferentes tipos de pães, alocados por 88% dos entrevistados como principal item de compra, seguido pelos frios e posteriormente outras mercadorias, que resultam em um gasto médio de R\$16,00. Sobre as situações consideradas incômodas pelos consumidores, ao irem à panificadora, destacou-se perder tempo em filas, com 38% das respostas considerando este como o principal importuno, seguido de 27% referente à encontrar vaga de estacionamento, falta de agilidade no atendimento com 21% e entre os fatores com menor índice de insatisfação estão transtornos com chuvas e eventualidades no momento do pagamento, com 9% e 5% respectivamente.

Ao serem questionadas sobre a utilização do serviço de drive thru, 22% das pessoas afirmaram que utilizam com frequência, 49% utilizaram poucas vezes e 29% nunca utilizaram. Dos atributos do serviço que mais atraem o cliente a

comodidade foi citada em 40% das respostas, seguida da agilidade/rapidez com 37%, não precisar estacionar, mencionado por 15% dos respondentes, evitar filas, com 7% das respostas, entre outros motivos citados, que representam apenas 1% do total. Quando indagados se utilizariam o drive thru em panificadoras, 71% das pessoas responderam que fariam uso do serviço e 29% que não.

Das 446 respostas concluídas entre os entrevistados, 289 indivíduos responderam se utilizariam ou não o aplicativo para drive thru em panificadoras, dos quais 216 disseram que sim, o que representa 75% de aceitação ao projeto, um percentual considerável. Destes, 47% afirmaram que preferem realizar o pagamento do pedido no próprio drive thru, no momento da retirada, através de cartão de débito ou crédito, 27% escolheram a opção de pagar através do aplicativo, 13% no drive thru com dinheiro e 12% por meio de sistemas de pagamento online.

4.2.3.2 Resultados da pesquisa com as panificadoras

Os questionários foram enviados a diversos estados brasileiros, dos quais se obteve respostas de diferentes cidades dos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Esses estabelecimentos classificam-se como empresas de pequeno porte em 44% dos casos, microempresas em 39%, as de médio porte foram 15% e 2% empresas de grande porte.

De acordo com as panificadoras entrevistadas, 77% afirmam que pães são os produtos mais vendidos em seus estabelecimentos, seguidos de salgados como o segundo produto mais vendido, frios e doces em terceira colocação e por fim cafés, outros itens e leite respectivamente. Os estabelecimentos que oferecem buffet de café da manhã, sanduíches e conveniências, citam essas opções também como produtos bastante vendidos. Para avaliar as queixas mais recorrentes dos clientes, foi estruturada uma questão na qual as padarias classificaram as principais reclamações, na ordem em que mais ocorrem, assim, a partir dos resultados apresentados pelo Quatrics, calculou-se a média ponderada de cada item, conforme apêndice H, a fim de avaliar aquele que recebeu maior pontuação geral, os pesos foram atribuídos inversamente a ordem de classificação que os entrevistados colocaram, por exemplo, aquilo que o respondente colocou em 1ª posição recebeu peso 6 e o que ficou em 6ª posição recebeu peso 1. Dessa forma, é possível

concluir que a reclamação mais recorrente é falta de agilidade no atendimento, seguida de tempo de espera em filas, problemas para estacionar, eventualidades no momento do pagamento, não encontrar o que procuram e outros, respectivamente, como apresentado no quadro 7.

Quadro 7 - Média ponderada das reclamações mais recorrentes

Reclamações	Média Ponderada
Falta de agilidade no atendimento	4,41
Tempo de espera em filas	4,33
Problemas para estacionar	4,30
Eventualidades no momento do pagamento	3,37
Não encontrar o produto que procura	3,11
Outros	1,48

Fonte: os autores, 2016.

Ao serem questionadas sobre a disponibilidade de utilizar o serviço da Get Time em sua panificadora, 64% destas disseram que utilizariam, enquanto 37% responderam que não, das quais algumas inferiram que apesar de considerarem a ideia interessante, o seu estabelecimento não possui estrutura para comportar o drive thru, contudo, de modo geral, o resultado apresentado é favorável ao projeto. Sobre as características do serviço consideradas mais interessantes pelas panificadoras, destaca-se em primeira colocação a possibilidade de o cliente visualizar os produtos de panificação sem haver a necessidade de se deslocar até o estabelecimento, representando 58% das respostas, seguida da proximidade que se cria entre a padaria e seu cliente, com 26%, acessibilidade e disponibilidade de informações para o cliente e a possibilidade deste efetuar o pagamento através do aplicativo ou sistemas de pagamento online, com 11% e 5% respectivamente. Ao responderem sobre as vantagens que a utilização do serviço da Get Time poderia trazer ao estabelecimento, obteve-se de 46% dos respondentes, que o principal fator positivo seria a atração de clientes, seguido do aumento das vendas diárias, a satisfação dos consumidores, tornar conhecidos os produtos e promoções, disseminar a marca e informar o horário em que os produtos ficam prontos, de acordo com a média ponderada apresentada no quadro 8.

Quadro 8 – Vantagens do aplicativo à panificadora

Vantagens	Média Ponderada
Atração de clientes	6,92
Aumento das vendas diárias	6,33
Satisfação dos clientes	6,04
Tornar conhecidos produtos e promoções	4,17
Disseminar a marca da panificadora	3,75
Informar aos clientes os horários que os produtos ficam prontos	3,58

Fonte: os autores, 2016.

Para compreender a preferência das organizações, quanto à instalação do espaço para o drive thru, foi lhes perguntado, o que seria mais conveniente, realizar sua própria reestruturação do ambiente ou receber da Get Time um espaço de atendimento construído em container, resultando em 67% de preferência à primeira opção. Dessa forma, decidiu-se não oferecer a possibilidade da instalação em container.

Das panificadoras que afirmaram que utilizariam o serviço, 75% aceitariam pagar pelo mesmo. Destas, 80% estariam dispostas a pagar entre R\$100,00 e R\$300,00 pela mensalidade referente à página web, 13% pagariam entre R\$301,00 e R\$400,00 e apenas 7% afirmaram que desembolsariam de R\$401,00 a R\$500,00. Em relação à adesão de contrato para o uso do software, obteve-se que 66% das panificadoras que pagariam pelo serviço, despenderiam entre R\$300,00 e R\$500,00; 7% investiriam entre R\$501,00 a R\$700,00; 20% entre R\$701,00 a R\$900,00 e 7% desembolsariam mais de R\$1100,00.

4.3 DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA

Visando prever o mercado a ser atendido pela Get Time, foram elaborados dois funis de demanda, um com o objetivo de mensurar os consumidores finais a serem atendidos e outro para verificar o número de panificadoras que utilizarão o serviço, ambos com base na segmentação geográfica, demográfica e comportamental, a partir de dados primários e secundários do setor.

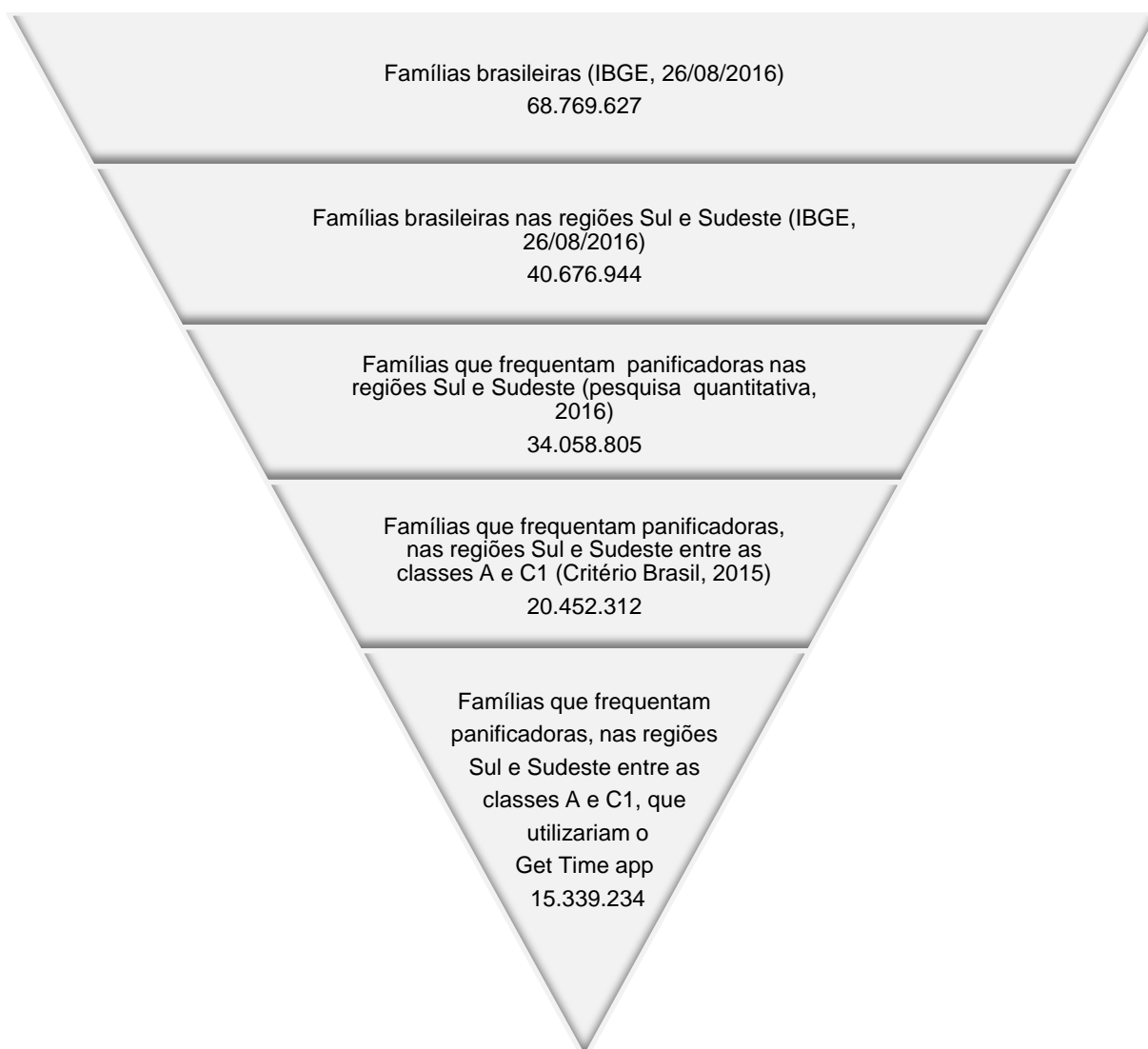
4.3.1 Dimensionamento da demanda dos consumidores finais

Inicialmente, para o dimensionamento da demanda dos consumidores finais, em primeiro nível, utilizou-se segmentação geográfica, de modo a especificar o número de famílias brasileiras, que somam 68.769.627, de acordo com dados do IBGE (26/08/2016). A Get Time visa atender as regiões Sul e Sudeste do Brasil, dessa forma, o próximo nível estabelece que o número de famílias residentes nessas regiões representa 40.676.944, segundo o IBGE (26/08/2016). Com base na pesquisa de mercado (2016), obteve-se que 83,73% dos respondentes costumam frequentar panificadoras, o que representa 34.058.805 famílias do Sul e Sudeste brasileiro.

Em conformidade com o Critério de Classificação Econômica Brasil (2015), que apresenta o percentual da população brasileira de acordo com cada classe social, obteve-se que 60,05% da população das regiões Sul e Sudeste estão entre as classes A e C1, assim, para uma segmentação demográfica, aplicou-se esse percentual sobre as famílias que frequentam panificadoras nessas regiões, encontrando um número de 20.452.312 famílias.

Quanto à segmentação comportamental, ao analisar a pesquisa quantitativa realizada através do software Qualtrics (2016), obteve-se que 75% dos respondentes utilizariam o Get Time App, esse percentual foi aplicado sob o nível anterior do funil, resultando em 15.339.234 famílias das regiões Sul e Sudeste, entre as classes A e C1, que são clientes de panificadoras.

Figura 3 – Funil de demanda dos consumidores finais



Fonte: os autores, 2016.

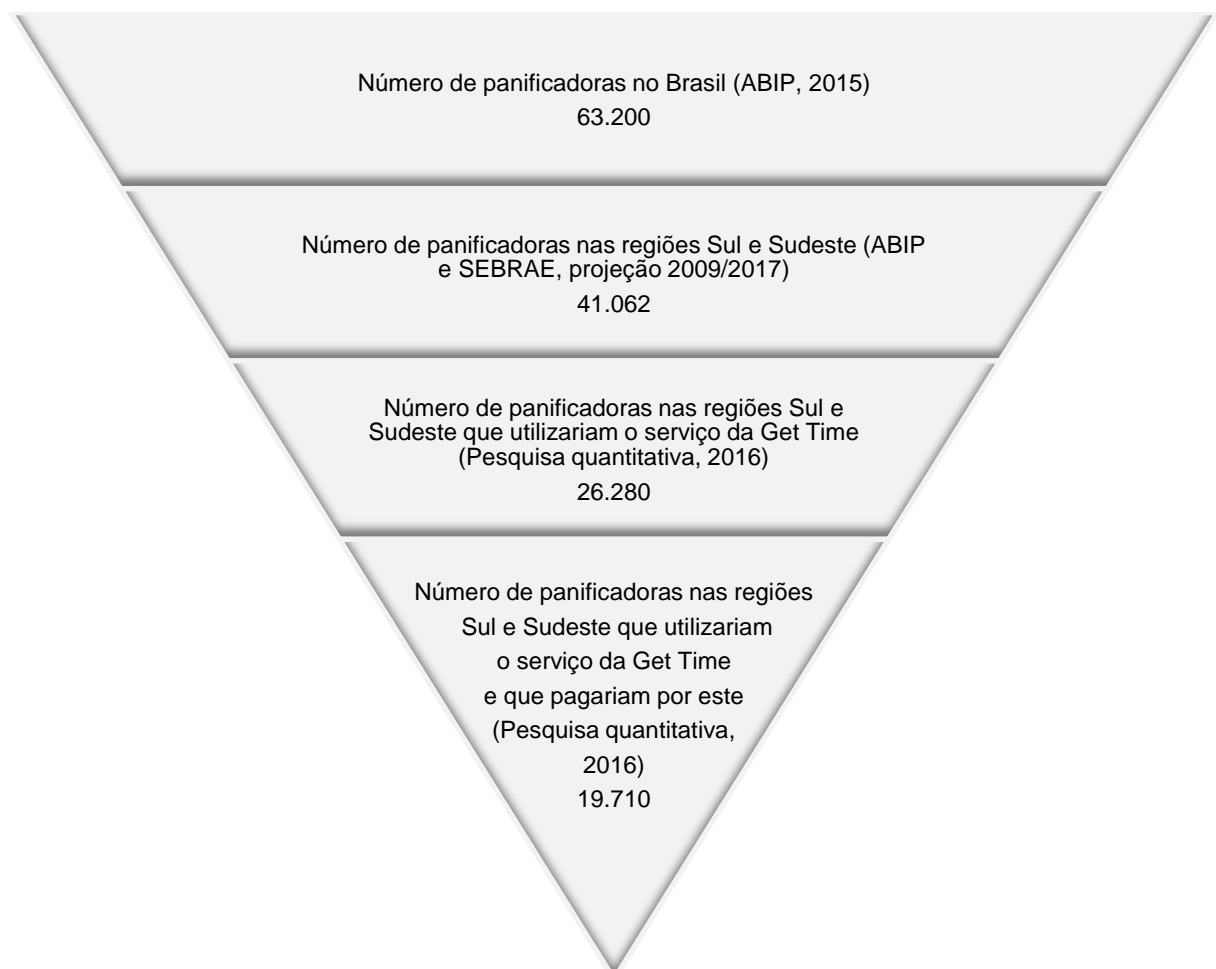
4.3.2 Dimensionamento da demanda das panificadoras

Visando mensurar a demanda das panificadoras, primeiramente obtiveram-se dados secundários, de segmentação geográfica, referentes ao número de estabelecimentos no Brasil, que de acordo com a ABIP (2015) é de 63,2 mil. Então, esse número foi segmentado para as regiões Sul e Sudeste, que somam 41.062 panificadoras, de acordo com estudo de tendências 2009/2017 divulgado pela ABIP e SEBRAE.

Por meio da pesquisa de mercado, obteve-se que 64% dos respondentes utilizariam o serviço da Get Time. Esse percentual foi aplicado sobre o número total de panificadoras das regiões Sul e Sudeste, chegando-se a 26.280 possíveis

clientes do segmento B2B. De acordo com a pesquisa quantitativa (2016), dentre as 26.280 panificadoras, 75% estariam dispostas a pagar uma mensalidade e adesão de contrato para a utilização da página web, resultando em um total de 19.710 clientes potenciais que despenderiam entre R\$100,00 e R\$300,00 pela mensalidade, definindo-se assim, que esta será a média a ser cobrada mensalmente. Para a adesão de contrato, estas afirmaram que pagariam entre R\$300,00 e R\$500,00, porém, a Get Time optou por cobrar R\$299,00, como estratégia de marketing.

Figura 4 - Funil de demanda das panificadoras



Fonte: os autores, 2016.

4.3.3 Penetração de Mercado

Após estudar e definir seus clientes potenciais, a Get Time delineou sua penetração de mercado por meio da Curva de Adoção da Inovação, de Everett

Rogers (1962), que se refere ao processo de decisão do comprador para novos produtos.

Este processo de adoção ocorre em cinco estágios, de conscientização, interesse, avaliação, experimentação e adoção. Para cada grupo de pessoas esse processo ocorre em velocidades diferentes, recebem classificações distintas e na curva de adoção da inovação representam percentuais específicos.

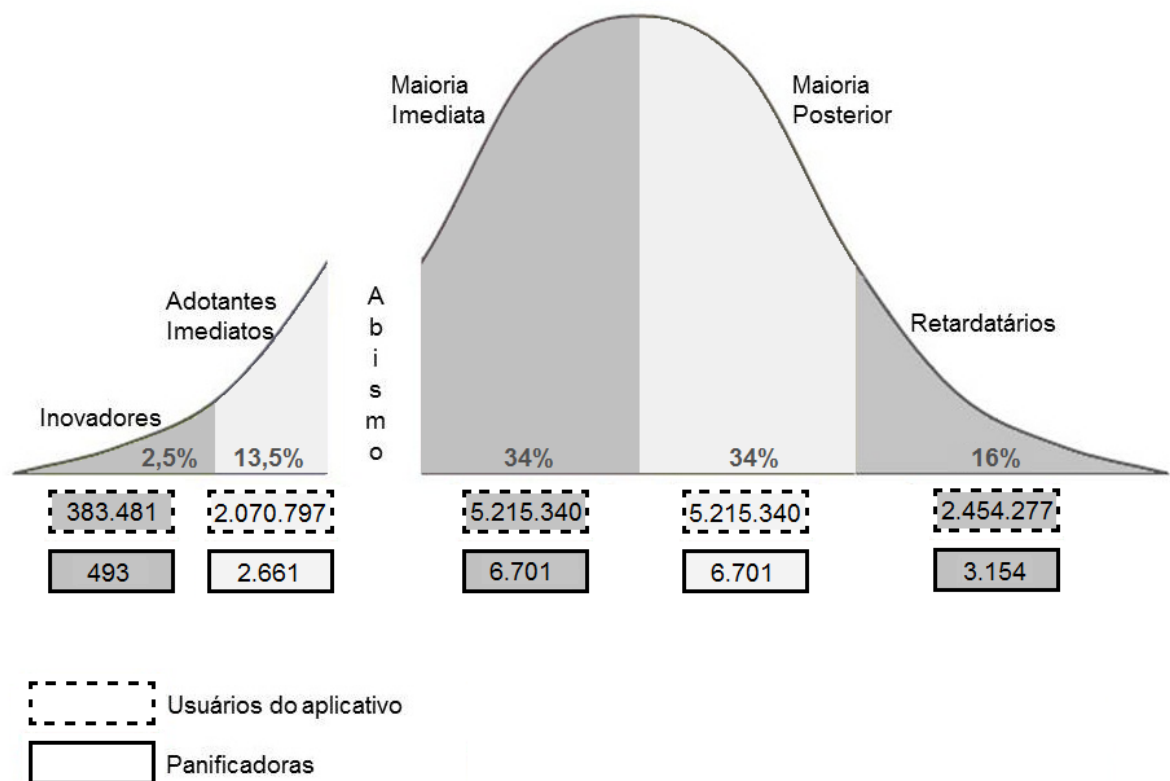
- Os inovadores - Experimentam a inovação assim que ela é lançada, sem se preocupar com sua eficiência ou riscos. Representam 2,5% do total dos potenciais consumidores.
- Adotantes Imediatos - Aderem rapidamente às inovações, porém com maior cautela. Representam 13,5% do total dos potenciais consumidores.
- Maioria Imediata - Apesar de adotarem a inovação antes da média dos consumidores, estes analisam os benefícios antes de a aderirem. Representam 34% do total dos potenciais consumidores.
- Maioria Posterior - Adotam a inovação somente após a maioria das pessoas, quando lhes é comprovado o real benefício. Representam 34% do total dos potenciais consumidores.
- Retardatários - Seguem os costumes tradicionais e somente adotam a inovação, quando esta se torna difundida. Representam 16% do total dos potenciais consumidores.

Em 1991, Geoffrey Moore incluiu o conceito de “abismo” à Curva de Adoção da Inovação, que se refere ao tempo em que a empresa não consegue atingir novos consumidores, devido à dificuldade em convencer os grupos que não aderem à inovação logo no seu início.

O tempo para a adoção da inovação varia de acordo com sua classificação e características, o serviço da Get Time, por estar ligado diretamente ao mercado virtual possui distribuição ágil, chegando ao consumidor rapidamente. Por isso, o tempo estimado para atingir os seus clientes potenciais das regiões Sul e Sudeste foi de um ano e seis meses, distribuídos de acordo com cada perfil de consumidor. Para os inovadores foi estimado o período de um mês, para os adotantes imediatos três meses, que juntos representam penetração de mercado de 16%, seguido de um mês, no qual o número de clientes e consequentemente a receita da Get Time poderão estagnar devido à existência do abismo. Na sequência o período estimado para atingir a maioria imediata foi de quatro meses. Para a maioria posterior, apesar

de representar a mesma porcentagem do grupo anterior, foi estipulado um tempo de cinco meses para a adoção da inovação, por se tratar de um público mais resistente. Por fim, espera-se que os retardatários adotem o produto nos últimos quatro meses da curva de adoção da inovação da Get Time, pois apesar de representarem um percentual de 16%, estes serão atingidos com maior dificuldade. A figura 5 representa a curva de adoção da inovação da Get Time, com seus respectivos números de clientes potenciais, classificados como usuários de aplicativos e panificadoras.

Figura 5 – Curva de Adoção da Inovação da Get Time



Fonte: os autores, 2016.

5 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

5.1 MISSÃO

A missão organizacional deve retratar o motivo pelo qual a empresa foi constituída, gerando significado as atividades diárias e evidenciando aos colaboradores a essência da organização, para que estes possam desempenhar

suas funções alinhados a isso. Dessa forma, definiu-se a missão da Get Time, citada a seguir:

“Conectar, por meio da tecnologia, organizações a clientes otimizando o tempo de ambos, por meio de soluções que tornem o cotidiano dos usuários mais prático.”

5.2 VISÃO

A visão expõe o objetivo global da organização, o qual descreve aquilo que ela vislumbra atingir frente ao mercado, visando nortear as ações dos colaboradores, para que trabalhem com um mesmo foco em prol deste objetivo. Assim, a visão da Get Time é:

“Tornar-se reconhecida pelo mercado, por ser uma organização comprometida, em constante evolução e que oferece um serviço de qualidade.”

5.3 VALORES

Os valores estabelecem princípios que traduzem a integridade da empresa e devem ser considerados na rotina organizacional por todos os seus membros, para que a identidade da organização seja evidenciada aos clientes através dos colaboradores. Assim, os valores da Get Time foram definidos como:

- Respeito: Demonstrar apreço a todos os stakeholders da organização, de modo a ouvir suas sugestões e críticas e colocá-las em prática conforme viabilidade.
- Confiança: Fornecer e manter o serviço conforme ofertado, de acordo com os atributos prometidos ao cliente.
- Qualidade: Manter um nível de excelência desde o início da utilização do aplicativo ou página web por parte dos clientes, até as manutenções necessárias.
- Ética: Prezar por comportamento honesto, seguindo princípios morais da sociedade nas relações com todos os stakeholders.
- Transparência: Transmitir informações claras e sólidas em negociações e transações com os estabelecimentos e os investidores.

- Inovação: Utilizar da tecnologia e manter-se atualizado para oferecer opções adequadas ao mercado e sua constante dinamicidade.
- Dedicação: Comprometimento em analisar os fatores de mercado e as necessidades dos clientes, por se tratar de uma nova concepção de negócio.
- Responsabilidade Social: Adotar postura de interesse e respeito com o meio interno e externo à organização, visando gerar bem estar e evitar impactos negativos à sociedade.

5.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências essenciais se referem a características específicas da organização, que resultam em vantagem competitiva, por se diferenciar das empresas concorrentes. Desse modo, delinearam-se as competências essenciais da Get Time, expostas a seguir:

- Oferecer em um único aplicativo, diferentes recursos que até o momento eram disponibilizados separadamente.
- Possibilitar que o cliente realize sua compra de produtos de panificação, de maneira prática, cômoda e ágil.
- Aproximar as organizações e clientes, de modo a oferecer um serviço de qualidade, que os satisfaça e os beneficie.
- Garantir que as panificadoras não percam as compras que ocorrem por impulso, já que o aplicativo exibirá imagens atrativas e sugerirá produtos ao consumidor.

5.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Os objetivos empresariais tratam-se dos resultados que a organização espera alcançar, por meio de ações definidas e é necessário que estejam claros no meio interno e externo a organização, para que os esforços sejam concentrados em uma mesma direção. Para alcançar os objetivos empresariais é fundamental que as estratégias estejam alinhadas para tal, pois ambos se complementam. Os objetivos estratégicos empresariais da Get Time estão descritos a seguir:

- Atingir o total de clientes potenciais em dois anos;

- Atingir faturamento bruto de R\$54 milhões ao final do ano 2;
- Manter uma lucratividade mensal acima de R\$4 milhões após penetração de mercado completa;
- Conectar organizações a clientes, gerando proximidade;
- Agregar valor ao cliente, através da otimização de seu tempo;
- Tornar-se referência entre os usuários por sua eficiência e utilidade;
- Manter tecnologias e métodos atualizados;
- Manter os funcionários comprometidos e alinhados as diretrizes estratégicas organizacionais;
- Valorizar funcionários.

5.6 CONTROLE ESTRATÉGICO

Visando um desempenho favorável do empreendimento, deve-se avaliar e alinhar os fatores internos e externos que podem impactar na estratégia e objetivos organizacionais, para tal, é necessário um controle estratégico, que irá mensurar a eficácia destes.

Para que a estratégia seja elaborada e adaptada conforme a necessidade da organização, fez-se uso da ferramenta chamada Balanced Scorecard, que auxilia no alinhamento entre a comunicação interna e externa da empresa e ações que devem ser colocadas em prática para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Assim, elaborou-se o BSC da Get Time, apresentado no quadro 9.

Quadro 9 – Balanced Scorecard Get Time

	Objetivos Estratégicos	Ações
Financeiro	Atingir o total de clientes potenciais em 2 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação do negócio • Estratégias de marketing
	Atingir faturamento bruto de R\$54 milhões ao final do ano 2	<ul style="list-style-type: none"> • Atração e retenção de clientes • Planejamento de processos • Terceirização de alguns serviços

	Manter uma lucratividade mensal acima de R\$4 milhões após penetração de mercado completa	<ul style="list-style-type: none"> • Reter clientes através de melhoria contínua e qualidade do serviço • Continuar investindo em marketing digital • Manter-se atualizado as mudanças do mercado
Cientes	Conectar organizações a clientes, gerando proximidade	<ul style="list-style-type: none"> • Interação correta entre aplicativo e página web sem conflitos • Permitir que o cliente encontre estabelecimentos que ainda não conhece
	Agregar valor ao cliente, através da otimização de seu tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Expor imagem dos produtos no aplicativo • Possibilitar realização de pedido e pagamento online • Possibilitar que o cliente encontre o estabelecimento mais próximo
Processos Internos	Tornar-se referência entre os usuários por sua eficiência e utilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o aplicativo e página web com qualidade • Cumprir a entrega dos atributos propostos
	Manter tecnologia e métodos atualizados	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar o aplicativo nas plataformas mais utilizadas • Acompanhar as mudanças constantes do mercado através de pesquisa e certificações • Realizar benchmarking
Aprendizado e crescimento	Manter os funcionários comprometidos e alinhados as diretrizes estratégicas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma cultura organizacional que preze pelas diretrizes estratégicas • Realizar integração dos novos funcionários • Treinar e desenvolver colaboradores
	Valorizar funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer plano de carreira • Permitir que os funcionários opinem e sugiram melhorias buscando ouvi-los e atendê-los • Oferecer benefícios

Fonte: os autores, 2016.

6 PLANO DE MARKETING

6.1 SERVIÇO

6.1.1 Características Técnicas

O serviço oferecido pela Get Time é formado por dois softwares interdependentes, um aplicativo para dispositivos móveis, que será utilizado pelos clientes das panificadoras e uma página web a ser utilizada por elas. Através do app os usuários podem visualizar os produtos disponibilizados pelas empresas e fazer seus pedidos, de acordo com a mais próxima ou mais adequada aos seus interesses. A padaria, por sua vez receberá o pedido por meio da página web, junto ao horário agendado pelo cliente para a retirada do produto, que ocorrerá no drive thru.

Tanto o aplicativo, quanto a página web serão desenvolvidos visando facilitar os processos de compra e venda dos produtos panificados, para isso, serão disponibilizados recursos como notificações que as panificadoras podem enviar a seus clientes informando-os sobre promoções e novidades, com o objetivo de atraí-los, o que simultaneamente é uma vantagem ao consumidor que terá certeza da disponibilidade daquilo que deseja comprar. Além das notificações, o processo de compra poderá se tornar menos complicado e demorado, por meio dos sistemas de pagamento online e sugestões de produtos relacionados ao que foi requerido anteriormente. O diferencial do processo desde o pedido pelo aplicativo até a retirada no drive thru, permite que os usuários, assim como as empresas que utilizam o serviço ganhem tempo, como o próprio nome Get Time sugere, de modo que não há a necessidade de estacionamento, exposição a longas filas e transtornos ocasionados pelo método tradicional.

6.1.2 Design

O design da página web e do aplicativo será formado por características distintas, por se tratarem de usuários e utilidades diferentes. O aplicativo terá sua interface desenvolvida visando abordar o usuário de maneira simples e prática, de modo que as funções e recursos sejam facilmente encontrados e entendidos,

tornando os passos do processo intuitivos, otimizando sua usabilidade. Para que o aspecto visual do aplicativo seja agradável e sem incômodos ao usuário optou-se por não colocar propagandas, que deixariam a tela poluída, uma prática comum em aplicativos gratuitos. Buscando atrair a atenção do consumidor, serão expostas fotos dos produtos, de acordo com o que as panificadoras se propuserem a oferecer, o que pode instigar a navegação pelo app e resultar em maior número de pedidos.

Da mesma forma que o aplicativo, a página web possuirá interface funcional e intuitiva, para que as panificadoras possam se cadastrar, inserir seus produtos e características, receber pedidos e realizar demais ações com praticidade e facilidade. A interface da página web não necessariamente precisará utilizar de apelos comerciais, contudo, deverá fazer com que a panificadora perceba a eficiência e ganho que a ferramenta lhe proporcionará, sem lhe ocasionar incômodos ou irritações. Para melhor visualização da página web em qualquer dispositivo será utilizada a técnica de design responsivo, que faz com que a página se adapte a diferentes formatos de tela.

Como será apresentado no item 6.1.6.1, a cor escolhida para a representação da marca Get Time foi o laranja, assim, o design do aplicativo e página web serão desenvolvidos utilizando essa cor como base e a derivando em tonalidades apropriadas a cada fator, para que se forme uma estética agradável. De acordo com Oliveira (2015) “42% dos consumidores online baseiam sua decisão de compra de acordo com o design e as cores de um site”. Para o botão “comprar”, por exemplo, a cor deve contrastar e combinar com o layout do aplicativo, portanto será utilizado o laranja de tonalidade vibrante, assim como a própria marca, pois essa cor estimula a ação imediata. O laranja é usado para chamar atenção, comum a compras por impulso, além de estar relacionado a produtos comestíveis e se tratar de uma cor secundária, formada pela junção do vermelho e amarelo. O vermelho é utilizado para criar apetite e o amarelo está associado ao otimismo, o que incentiva a compra e está diretamente ligado ao negócio da Get Time.

Referente aos textos da página web e aplicativo, será utilizada a fonte verdana, por ser comumente utilizada em páginas virtuais e aplicativos, não possuir serifa e apresentar fácil visualização e leitura. Além disso, a organização lógica das informações será elaborada de acordo com a movimentação dos olhos em interfaces gráficas digitais, estudos comprovam que inicialmente o indivíduo olha para o lado superior esquerdo da tela, então segue para o lado direito superior. Em seguida, o

olhar vai à parte inferior esquerda e só então explora as extremidades da tela, primeiramente as extremidades superiores esquerda e direita respectivamente, então a extremidade inferior esquerda e finalmente a extremidade inferior direita. Dessa forma, a disposição dos recursos e links serão distribuídos em ambas às interfaces de acordo com a lógica de exploração dos usuários, para que os aspectos funcionais e intuitivos já citados efetivamente funcionem.

6.1.3 Serviços Complementares

Além de oferecer o aplicativo e página web prontos para o uso, a Get Time prestará o serviço de manutenção e atualização do sistema. A partir de questões percebidas pela equipe de desenvolvimento durante a utilização dos softwares pelos usuários, sugestões e reclamações destes, serão realizadas as melhorias contínuas, para sua satisfação. Além disso, com a dinamicidade da área de informática, espera-se acompanhar o mercado e suas inovações, atualizando a proposta e serviço da Get Time constantemente.

Para a correta utilização do sistema e melhor entendimento deste, será disponibilizado as panificadoras um vídeo explicativo, elaborado pela equipe de desenvolvimento para que os usuários possam usufruir de todos os recursos do serviço da melhor forma e o setor de help desk da Get Time, que estará disponível para atender seus clientes e auxiliá-los no que for necessário.

6.1.4 Níveis de serviço

O serviço oferecido pela Get Time busca agregar valor ao cliente e satisfazer suas necessidades cotidianas. Os autores Kotler e Keller teorizam sobre a existência de uma hierarquia de valor para o cliente, que é constituída dos níveis do produto ofertado ao mercado e que a cada nível o valor percebido pelo cliente aumenta. Assim, a Get Time definirá os níveis do seu serviço.

- **Benefício Central:** Trata-se do benefício que o serviço oferece, sua utilidade principal. No caso da Get Time, a junção do aplicativo e página web tem a missão de otimizar tempo de ambos os usuários.

- Serviço básico: Refere-se à tradução do benefício em um serviço. A Get Time oferece o ganho de tempo aos usuários através do aplicativo e página web.
- Serviço esperado: Particularidades que os consumidores esperam que o serviço ofereça. Os clientes da Get Time esperam que o aplicativo e software realizem as ações que se propõem de forma ágil, segura, prática e funcional.
- Serviço ampliado: Trata-se de quando o serviço supera as expectativas do cliente. O serviço ampliado oferecido pela Get Time será as sugestões de compra ao usuário final e as notificações de produtos e promoções que beneficiarão tanto os consumidores finais quanto as panificadoras.
- Serviço potencial: Refere-se a possíveis mudanças e melhorias que poderão ser realizadas no serviço futuramente, resultando em diferenciação do negócio. Deseja-se estudar outras possibilidades de recursos para o aplicativo e página web, como um sistema que permita a panificadora visualizar o trajeto do cliente através do GPS do smartphone, de modo que ela possa preparar o pedido no tempo exato para a entrega e um sistema no qual o cliente possa visualizar o processo de produção de seu pedido em tempo real, através de vídeos no app.

6.1.5 Classificação comercial e itens da linha

Considerando os quesitos durabilidade e tangibilidade, os produtos podem ser classificados em bens não duráveis, bens duráveis e serviços. A partir de então, a classificação comercial da Get Time foi definida como serviço, considerando que os usuários do aplicativo o utilizarão gratuitamente, sem qualquer aquisição e a panificadora não pagará pela compra do software, somente mensalidades para fazer uso dele, recebendo sempre que necessário orientações, manutenções e atualizações no sistema, de modo que o código fonte e os direitos autorais permanecerão em posse da Get Time. A distribuição e comercialização dos softwares podem ser chamadas de SaaS (software as a service) por ocorrer por meio da internet, sem a necessidade de instalação nas máquinas dos clientes, de modo que este tem acesso de qualquer local, desde que esteja online. A Lei Complementar 116/2003 se refere a softwares como prestação de serviço puro, de

modo que não faz menção à incidência de ICMS, independente de se tratar de software por encomenda ou de prateleira.

Ao considerar os itens da linha é preciso especificar que a Get Time desenvolverá dois itens distintos para um mesmo fim. O aplicativo será desenvolvido para dispositivos móveis de sistemas operacionais Android e IOS, permitindo aos usuários realizar ações, pedidos e pagamentos que serão enviados ao item página web, na qual a panificadora em questão estará conectada e receberá as informações de pedido e pagamento, para então este ser entregue ao consumidor através do drive thru.

6.1.6 Marca

O nome Get Time surgiu a partir do benefício central da organização, referente a otimização de tempo dos clientes de panificadoras, já que a proposta do negócio é facilitar o cotidiano, de modo que não haja a necessidade de perder tempo em filas e buscando vagas de estacionamentos, por exemplo. Daí o nome Get Time, que em português poderia ser equivalente a obter ou conseguir tempo, relacionada à expressão “ganhar tempo”.

O desenvolvimento do design da marca Get Time foi realizado por um profissional da área, que recebeu as informações referentes ao negócio, objetivos e público alvo e então esmiuçou os detalhes a serem considerados para atingir a sensibilidade intrínseca dos consumidores. As características da marca serão apresentadas nas figuras 6, 7, 8 e 9.

6.1.6.1 Marca Completa

A utilização da marca completa (símbolo+tipografia) ocorrerá em materiais institucionais de divulgação do aplicativo e página web. Essa utilização é importante para a construção de uma identidade visual da marca.

Figura 6 – Marca Completa

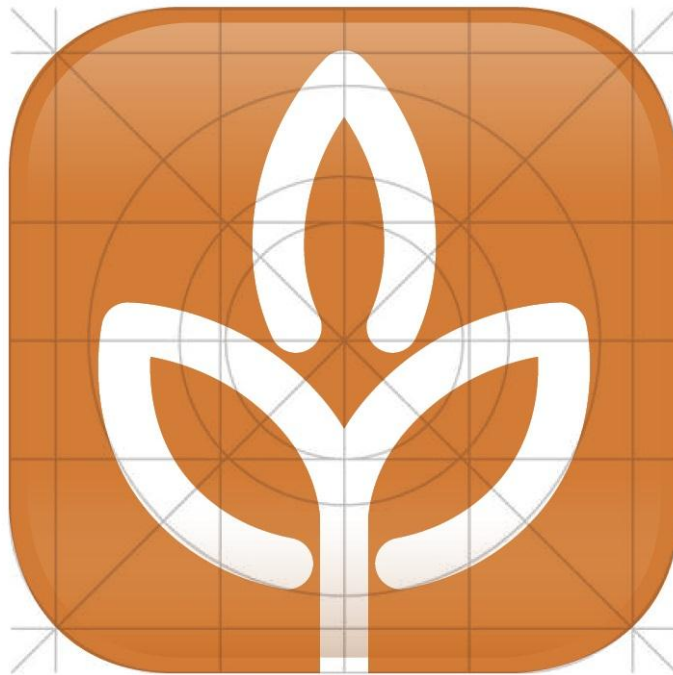


Fonte: os autores, 2016.

6.1.6.2 Ícone

Considerando o fato de um dos itens da linha da Get Time se tratar de um aplicativo, o símbolo da marca foi projetado desde o início visando sua total aplicação nas plataformas Android e IOS. Em seu desenvolvimento foi utilizada uma grade construtiva para ícones de aplicativos. Desta forma, na App Store e Play Store aparecerá apenas o ícone, seguido do nome da marca, de acordo com o padrão já praticado nas lojas.

Figura 7 – Malha construtiva utilizada no desenvolvimento do ícone



Fonte: os autores, 2016.

6.1.6.3 Símbolo

Para a representação visual da marca foi desenvolvido o símbolo da Get Time, que se trata da mesma imagem do ícone do aplicativo. Esse símbolo identifica a organização para que os clientes possam assimilar a imagem ao negócio, podendo assim ser utilizado independente do nome propriamente dito e modificado de acordo com a dinâmica do mercado, desde que cuidadosamente, para que não se perca a essência e conceito da marca.

Figura 8 – Símbolo



Fonte: os autores, 2016.

6.1.6.4 Conceito da marca

Figura 9 – Conceito da marca



Fonte: os autores, 2016.

6.2 DISTRIBUIÇÃO

6.2.1 Definição e características do ponto de venda

Apesar da existência do local onde estarão alocadas a equipe de gestão, desenvolvimento e help desk, o serviço da Get Time não será disponibilizado em um ponto de venda físico. Assim, a adesão ao serviço por parte das panificadoras ocorrerá através do site institucional, no qual o cliente poderá visualizar a descrição da empresa, a proposta do negócio, as funcionalidades disponíveis, termos de uso, contato e o espaço para o cadastramento e contratação do serviço, caso ainda haja alguma dúvida, estas podem ser sanadas através do chat online. O pagamento pela adesão do serviço poderá ser feito no próprio site, no momento em que a panificadora se cadastrar ou por boleto bancário, assim como as futuras mensalidades. Assim que o cadastro e pagamento forem efetivados, o cliente receberá seu login e senha e poderá iniciar a utilização do serviço.

Os pontos de venda dos aplicativos serão as lojas App Store e Play Store, nas quais o Get Time App estará disponível para o download gratuito. Para a apresentação prévia do que o aplicativo englobará e oferecerá haverá uma descrição nas lojas de aplicativo, especificando suas funcionalidades e instigando o usuário a baixá-lo.

6.2.2 Descrição dos canais de distribuição

O canal de distribuição se refere às rotas de mercado utilizadas para apresentar e vender produtos e serviços aos consumidores. Um canal de distribuição consistente pode ser visto como um diferencial de mercado, o qual influencia a percepção do cliente com relação à marca e tem impacto direto na estratégia organizacional, o que pode definir o sucesso ou não do negócio. Dessa forma, é fundamental que desde o início das atividades da empresa, o canal seja estudado e bem estruturado, pois pode se tornar dispendioso e incerto realizar modificações após este ter sido implementado.

O canal de distribuição da Get Time para página web será estruturado de maneira direta por meio da internet, onde estará disponibilizado o site institucional, no caso um dos pontos de venda da organização. Assim, a relação empresa/cliente

ocorre com maior proximidade e garantia de serviço e atendimento de qualidade. Para a distribuição do aplicativo haverá a necessidade de disponibilizá-lo em lojas renomadas, no caso Google e Apple, que serão os intermediários. Apesar de haver um relacionamento com essas duas empresas, o contato entre elas e a Get Time será estritamente virtual, de modo que todo o processo de aprovação por parte destas com relação à publicação do aplicativo, ocorrerá a distância e a partir de um autoatendimento.

6.3 COMUNICAÇÃO

6.3.1 Público Alvo

A Get Time trabalhará com dois públicos alvo relacionados entre si, buscando o faturamento por meio de adesão de contrato e mensalidades das panificadoras, pelo uso da página web, que simultaneamente dependem da aceitação da proposta do serviço por parte dos consumidores, que farão uso do aplicativo. Assim, é necessário que o investimento de comunicação em marketing seja direcionado a ambos, para que percebam valor agregado ao negócio, o usuário por ter opção de uma vida mais prática e confortável e a panificadora por aumentar o número de vendas e satisfação de seus clientes. As ferramentas de comunicação e seus conteúdos foram definidos com base no perfil do público alvo especificados na pesquisa de mercado.

6.3.2 Ferramentas e conteúdo da comunicação

Com o auxílio de dois consultores da área de marketing, que analisaram a proposta de mercado da Get Time, concluiu-se que não haverá a necessidade de formação de uma força de vendas para a divulgação dos softwares e que será utilizado o conceito de marketing digital, mais especificamente inbound marketing, que visará à atração de clientes para a utilização do serviço. Desta forma os públicos alvo serão convencidos do real benefício dos softwares, o que com o passar do tempo pode se tornar indispensável. Panificadoras e seus clientes reconhecerão a real essência da proposta do negócio, que é a de oferecer ganho de tempo em seu dia a dia e mais especificamente as panificadoras maior lucratividade.

O serviço de inbound marketing será terceirizado e ficará a cargo da empresa CMWAY, que se responsabilizará por montar uma equipe com profissionais especializados na área e que ficarão à disposição da Get Time, mais precisamente do gerente geral que será auxiliado pelo supervisor administrativo, para que juntos possam delinear a estratégia que será utilizada para atingir o cliente. A CMWAY gerará todo o conteúdo que alimentará o blog da Get Time, as redes sociais, anúncios no Google AdWords e Facebook Ads, que ajudarão a impulsionar a visibilidade da marca, tanto por parte das panificadoras como dos usuários do aplicativo. A terceirizada também auxiliará na montagem do roteiro que será utilizado nas transmissões dos webinars, também conhecidos como hangouts, que se tratam de vídeos transmitidos em tempo real, para apresentar o serviço e esclarecer dúvidas pontuais dos clientes, principalmente no início do negócio para a propagação da ideia. Para divulgação do dia e horário da transmissão do webinar, serão utilizadas as redes sociais, site institucional e blog.

Após ter sido apresentado o serviço a determinado número de potenciais consumidores e garantido sua confiança com relação às vantagens do negócio, inicia-se o marketing boca a boca, uma forma de divulgação que ocorre espontaneamente e com alta propagação. Para isso, é necessário que o atendimento e a primeira impressão do indivíduo sobre a empresa seja positiva, pois este poderá influenciar suas redes interpessoais.

Apesar da maior concentração da força de comunicação rumar para o marketing digital, a CMWAY realizará o processo necessário para que a Get Time tenha participação significativa em feiras e eventos relacionados à tecnologia e negócios.

6.3.3 Endomarketing

Considerando o conceito de marketing interno, que visualiza os colaboradores como clientes internos, é necessário que a organização promova ações que incentivem e consolidem sua imagem e a qualidade de seu negócio na percepção de seus colaboradores. Quando os funcionários exercem suas funções com motivação, estes atendem os clientes externos com maior atenção, dedicação e qualidade.

A Get Time iniciará suas atividades visando criar uma cultura organizacional na qual os colaboradores se identifiquem com o propósito do negócio, seus

benefícios e principalmente com as diretrizes estratégicas da organização, internalizando a responsabilidade e o orgulho por fazer parte do serviço que a empresa oferece, de modo que a missão, visão e valores transpareçam aos clientes e para que o atendimento ocorra de forma satisfatória desde o nível operacional até o estratégico. Essa cultura será exposta aos funcionários, desde a sua iniciação na empresa, durante o período de integração e continuará como um referencial durante o desenvolvimento do negócio. Através de um ambiente com maior espontaneidade e liberdade de expressão entre a equipe, desenvolve-se maior confiança internamente com relação à atividade que se exerce e ao serviço a ser oferecido, assim, é possível convencer mais facilmente o cliente e contagiá-lo com essa segurança.

6.3.4 Orçamento de marketing

As despesas com comunicação serão concentradas em um pacote de serviços oferecido pela empresa terceirizada, CMWAY, e terá um valor mensal de R\$10.000,00. Neste pacote estarão inclusas despesas com marketing digital, desenvolvimento e manutenção de um blog e participações em feiras, conforme citados no item 6.3.2. Para esse orçamento não foram realizadas projeções, pois estima-se que com a força de marketing definida e a divulgação por parte dos próprios usuários, não será necessário aumentar o esforço e por se tratar de um pacote de serviços pagos a uma terceirizada não é possível mensurar o valor de cada atividade proposta por essa, no caso de futuramente reduzir o investimento.

6.4 PREÇO

A receita da Get Time será constituída por dois pagamentos distintos, ambos provenientes das panificadoras que contratarem o serviço, o primeiro se refere a um pagamento único destinado à adesão de contrato, para que a empresa seja inserida no sistema, pois a cada nova panificadora cadastrada, novos custos são gerados a Get Time. O segundo pagamento se refere às mensalidades, que incluem a utilização do sistema e prestação de serviço da Get Time, como manutenção, atualização e atendimento ao cliente.

A partir de estudo dos preços praticados no mercado por serviços similares ao da Get Time, estruturou-se a pesquisa de mercado visando compreender o que os potenciais consumidores estariam dispostos a pagar pelo uso da página web. Com base nas respostas obtidas definiu-se que para adesão de contrato será cobrado um valor único de R\$299,00, visto que segundo a pesquisa as panificadoras estariam dispostas a pagar R\$300,00, contudo decidiu-se oferecer um valor quebrado devido ao efeito psicológico, que remete a sensação de estar recebendo um desconto ou estar desembolsando um valor na casa dos R\$200,00. Para as mensalidades o valor será de R\$300,00, valor este aceito pelas panificadoras na pesquisa de mercado. Não foi possível comparar preços com concorrentes, devido ao fato de que a organização não possui concorrentes diretos e os indiretos não oferecem serviços com todos os recursos disponibilizados pela Get Time. Os valores para os preços foram estipulados com o objetivo de além de gerar receita a Get Time, atender simultaneamente as expectativas do cliente, para que estes utilizem o serviço.

As panificadoras poderão efetivar o pagamento através do sistema de pagamento online Pag Seguro UOL ou por boleto bancário. O valor referente à adesão de contrato deverá ser pago à vista e as mensalidades terão vencimento a todo dia 10 de cada mês.

6.5 PESSOAS

O sucesso do marketing depende da forma como a organização vê todas as pessoas envolvidas internamente e externas ao negócio. É necessário que todos os stakeholders sejam vistos como pessoas, que estão envolvidas em um processo de entrega de valor ao consumidor final e que interagem influenciando o resultado da experiência que o cliente terá com a adesão do serviço da Get Time. Assim como citado no item 6.3.3 os colaboradores serão orientados e tratados como parte efetiva da organização, para que representem a marca, pois estes estarão na linha de frente das ações mercadológicas e precisam expressar as diretrizes estratégicas da empresa.

Tratando-se especificamente dos clientes, deve-se ter sensibilidade para perceber que cada pessoa tem sua individualidade e necessidades distintas e não devem ser vistos como meramente consumidores que geram receita. Justamente a partir desta percepção surgiu a proposta da Get Time, em oferecer um serviço que

facilite o cotidiano dos indivíduos, de modo que não precisem perder tempo em filas, procurando vagas para estacionar ou passando por situações desagradáveis no momento de tirar o bebê da cadeirinha, ou até mesmo por considerar a dificuldade para um idoso ou deficiente descer do carro em meio a uma forte chuva, por exemplo.

6.6 PROCESSOS

Tanto o processo de desenvolvimento como de divulgação e conquista de clientes deve visar essencialmente à satisfação destes, para tanto as ações tomadas nestas etapas devem ter tal direcionamento. O planejamento e execução de cada etapa do processo são de extrema importância para destacar-se no mercado, atrair e reter consumidores, que consequentemente resulta em bom posicionamento na visão dos clientes e maior lucratividade a organização.

Assim, a Get Time visa criar um relacionamento com proximidade entre a empresa e seus clientes, desde o processo de divulgação por meio do marketing digital, até o pós-vendas e as atualizações do sistema, de acordo com as colocações feitas pelos usuários, buscando inseri-los no processo de melhoria contínua, para que haja satisfação e consequentemente fidelização.

6.7 EVIDÊNCIAS FÍSICAS

Considerando o fato de que Get Time oferecerá um serviço, não é possível demonstrar efetivamente ao cliente a qualidade deste antes que ele o contrate, dessa forma é importante que a empresa invista em evidências físicas, de modo que o cliente possa criar confiança no negócio a partir de outros fatores. Os clientes da Get Time não serão necessariamente recebidos em um local físico, assim, a apresentação da empresa ao cliente ocorrerá por meio do site institucional, do blog, redes sociais e o aplicativo. Portanto, é necessário que todos esses espaços apresentem ambientes e visuais atrativos, bem estruturados e práticos, pois o cliente costuma avaliar o serviço a partir de indícios tangíveis. Mesmo que espaços online não sejam palpáveis, estes permitem que o cliente se baseie em uma imagem e consiga mensurar a qualidade do negócio, ao perceber que se trata de algo bem delineado e que transmite confiança ele assimila isso ao que espera receber no

serviço que irá contratar. Por se tratar de um serviço de tecnologia, torna-se mais fácil convencer o cliente da utilidade e qualidade do serviço ao mostrar-lhe imagens e simulações do funcionamento do aplicativo e página web.

7 PLANO OPERACIONAL

7.1 OPERAÇÃO

A operação da Get Time utiliza-se da tecnologia, para o desenvolvimento de um aplicativo para smartphones e uma página web. O detalhamento do processo e características operacionais serão explorados nos tópicos seguintes.

7.1.1 Detalhamento do produto

A Get Time desenvolverá um aplicativo mobile, para compra online de produtos de panificação, que por meio da conexão com uma página web a qual às empresas cadastradas terão acesso, fornecerá informações referentes a especificações dos pedidos de seus clientes.

Inicialmente, estudou-se a possibilidade de oferecer um software às panificadoras, que seria instalado nas máquinas locais de cada cliente, contudo, haveriam empecilhos relacionados ao processamento dos computadores e aos diferentes sistemas operacionais, de modo que o software local precisaria ser desenvolvido para o sistema Windows, Linux e para MacOS. Além disso, seria necessário que os profissionais da Get Time fossem a cada empresa cliente para instalar o sistema e no caso de atualizações do software seria necessário que o cliente interrompesse sua operação para baixar a nova versão, o que resultaria em uma operação muito mais complexa, morosa e onerosa.

Dessa forma, optou-se por desenvolver uma página web, na qual a panificadora poderá fazer o gerenciamento de suas transações, por meio de login e senha para acesso, que a permitirá incluir em média 50 produtos para venda, com suas respectivas fotos e preços, receber os pedidos, informar promoções e gerenciar pagamentos, para então planejar como serão dispostos os produtos no seu drive thru. Para a Get Time, oferecer uma página web ao invés do software local tornou-se a melhor opção, devido ao fato de que o site será desenvolvido em um

único código fonte, alocado no servidor e poderá ser distribuído às empresas por meio de um endereço online, sem a necessidade de contatá-las pessoalmente. Para a orientação das panificadoras, referente ao uso da página web, será produzido um vídeo explicativo, o qual as empresas terão acesso, através do site institucional da Get Time, quantas vezes forem necessárias.

Além disso, a Get Time garante maior segurança das informações, considerando que com a página web, as panificadoras terão acesso somente às telas prontas, com informações pré-estabelecidas, podendo apenas realizar comandos permitidos. Diferente do software na máquina local, na qual alguns clientes poderiam agir de má fé e tentar invadir o programa por meio de engenharia reversa, já que o software estaria disponível em sua máquina. Outra vantagem é que por deter os dados, a Get Time poderá gerar estatísticas de mercado e se destacar por fornecer informações do que está sendo mais vendido em determinada região, por exemplo.

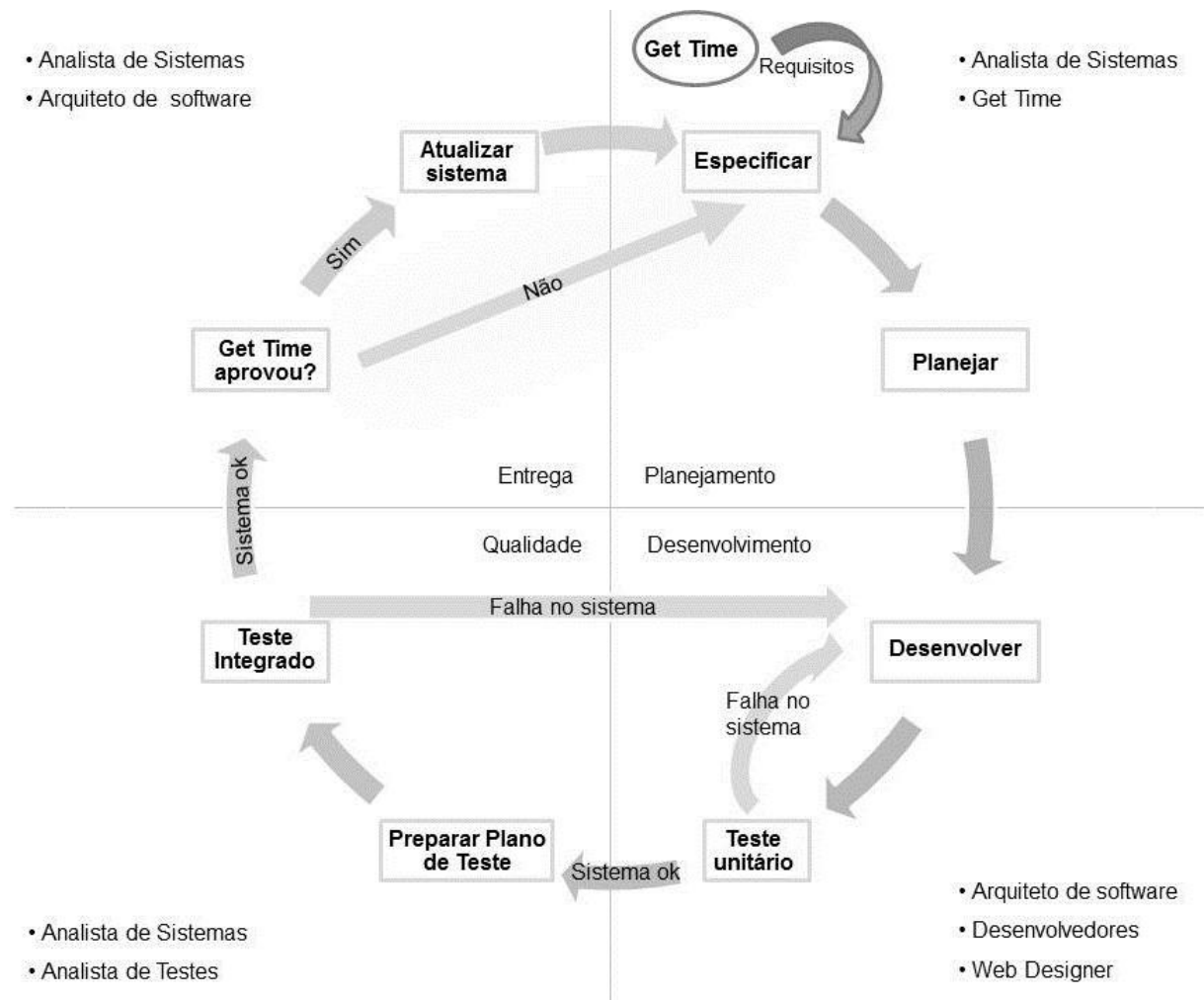
Referente ao aplicativo para dispositivos móveis, distribuído pelas lojas online, Play Store e App Store, será utilizado o sistema de localização do usuário, que a partir dos endereços das panificadoras cadastradas encontrará a mais próxima do cliente ou a que oferecer as características que o mesmo procura, a partir do filtro de pesquisa. Ao realizar o pedido e pagamento, as informações serão enviadas ao servidor, que as direcionará para a página web a qual a panificadora estará conectada, para que a mesma possa preparar o pedido e entregar no horário agendado, em seguida o cliente receberá um voucher que será apresentando no drive thru para sua identificação e retirada do produto. O sistema de pagamento será adequado conforme o que a panificadora utilizar, caso a empresa possua cadastro, por exemplo, de sistemas como Paypal e PagSeguro, o usuário visualizará essas opções e escolherá a mais viável para ele, assim, a transação será de responsabilidade do usuário com a panificadora e a Get Time somente fará o serviço de facilitador.

7.1.2 Processo de Obtenção

7.1.2.1 Fluxograma dos Processos

O processo de desenvolvimento dos softwares será descrito no fluxograma da figura 10, de modo que inicialmente a Get Time especificará os requisitos e características do que deseja no aplicativo e página web ao analista de sistemas, para então, este junto aos sócios planejar o que deverá ser realizado. Em seguida, na fase de desenvolvimento, os programadores, o desenvolvedor mobile, o web designer e o arquiteto de software desempenharão suas funções e testarão suas partes individualmente, caso haja algum problema em algum dos trabalhos este será revisto imediatamente, do contrário o processo segue, indo então para a etapa de qualidade na qual o analista de testes realizará o teste integrado, sob supervisão do analista de sistemas. Se houver alguma falha, o sistema volta para a fase de desenvolvimento na qual haverá retrabalho, contudo, se o sistema estiver funcionando adequadamente basta que a Get Time visualize o projeto e o aprove, para que seja colocado no mercado. Caso algo não esteja de acordo com as especificações da Get Time, então o sistema voltará à etapa de planejamento e o processo se repetirá, como mostra o fluxograma a seguir. Da mesma forma, qualquer manutenção ou melhoria que venha a ocorrer no sistema após ser colocado em funcionamento, passará por este mesmo ciclo.

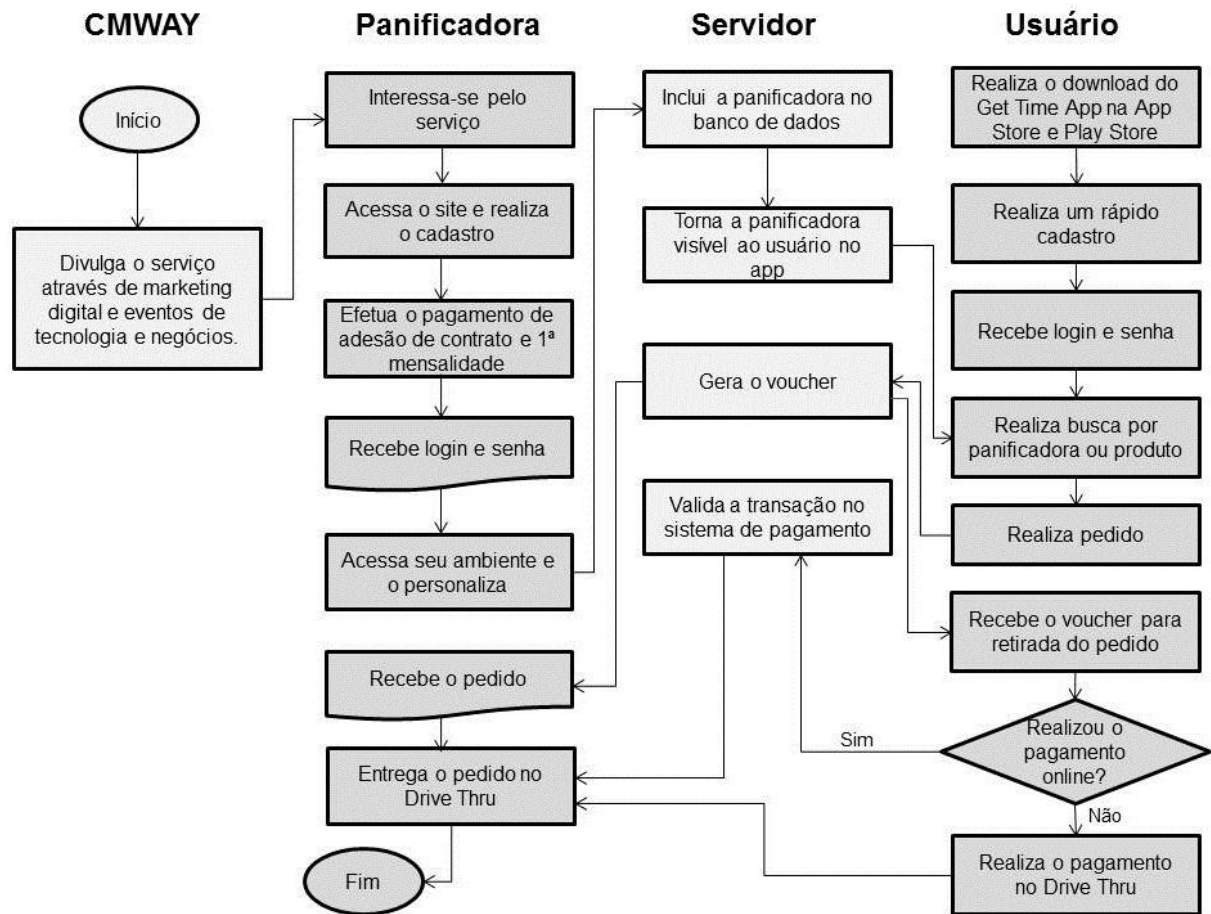
Figura 10 – Fluxograma de desenvolvimento dos softwares



Fonte: os autores, 2016.

O fluxograma de comercialização representado na figura 11 demonstra o processo detalhado por atores, desde a divulgação do serviço através da empresa terceirizada CMWAY, até o momento em que o usuário do aplicativo realiza a escolha pelo estabelecimento e efetiva seu pedido, pagamento e retirada no drive thru.

Figura 11 – Fluxograma de comercialização



Fonte: os autores, 2016.

7.1.2.2 Pessoal

Para a definição do pessoal necessário foram analisados os processos de desenvolvimento da página web e do aplicativo, juntamente com um profissional da área de informática, estipulou-se então a equipe de desenvolvimento dos softwares, que será composta conforme segue.

- **Analista de sistemas:** Realizará estudos para definir qual o melhor direcionamento e como ocorrerá o processamento da informação, será responsável por acompanhar o cronograma do projeto e realizar a divisão de tarefas na equipe. Esse profissional buscará transcrever a necessidade da Get Time e especificar o que deverá ser feito no projeto, definindo assim, as regras de negócio.

- Programador: Será responsável por projetar e desenvolver cada fase da página web, de acordo com as linguagens necessárias para que o software torne-se executável nos diferentes tipos de dispositivos, seguindo as diretrizes técnicas estabelecidas pelo analista de sistemas, para então desenvolver o código fonte.
- Desenvolvedor mobile: Assim como o programador convencional, esse desenvolvedor irá projetar e desenvolver um software, que deverá ser específico para dispositivos móveis, de acordo com a linguagem de programação utilizada nas plataformas IOS e Android.
- Web designer: Esse profissional também é conhecido por desenvolvedor front end, deverá elaborar as interfaces do aplicativo e da página web, de modo que os layouts dos softwares sejam atrativos, intuitivos e de fácil usabilidade.
- Arquiteto de software: Também conhecido como devops, esse profissional será responsável pelo ambiente do servidor, preparando-o para que o programador possa desenvolver os softwares, instalando o sistema operacional, controlando a capacidade da máquina virtual para suportar a demanda e eventualmente auxiliando os programadores.
- Analista de testes: Tem por função gerar roteiros de testes, realizar análises para encontrar erros no sistema, avaliar resultados e finalmente validar o software garantindo que este cumpra com as especificações do analista de sistemas.
- Técnico em informática: Instalará equipamentos, auxiliará o usuário na verificação de falhas do sistema (help desk), dará suporte técnico e configurará a rede da empresa.

7.1.2.3 Tecnologia, máquinas e equipamentos

Considerando que para o desenvolvimento e acompanhamento da página web e do aplicativo haverá diferentes demandas para os tipos de máquinas a serem utilizadas, definiu-se que para os desenvolvedores, analista de sistemas, arquiteto de software, web designer e analista de testes serão necessários equipamentos de alta capacidade, com no mínimo 12 GB de memória RAM, processador i5 e sistema operacional Linux, por se tratar de um sistema de código livre. O técnico em

informática não necessitará de grande espaço de armazenamento e poderá dispor de uma memória de 4 GB de RAM, processador i5 e sistema operacional Linux.

Apesar de ser necessário desenvolver a página web de modo que opere em diferentes navegadores de internet, não haverá preocupação com o sistema operacional e modelo da máquina que está sendo utilizada pelo cliente, como ocorreria no caso do software local. Para tanto a página web será desenvolvida em tecnologia HTML, junto a uma técnica denominada design responsivo, a qual possibilita ao site se adaptar automaticamente a tela do dispositivo que está sendo utilizado no momento, permitindo que o gestor acesse o sistema de onde desejar, através de computadores, tablets, smartphones e outros dispositivos. Para que a página web seja colocada no ar é necessária a compra de um domínio, que ocorrerá por meio do Registro BR e possibilitará a Get Time receber um nome para o endereço de um site, assim, a partir do DNS que ligará o IP do servidor ao domínio se tornará possível que o usuário acesse a página.

O aplicativo será desenvolvido nas plataformas Android e IOS, considerando que estas dominam o mercado. Cogitou-se a possibilidade de utilizar também a plataforma Windows Phone, porém, de acordo com a Tecmundo a fatia de mercado da Microsoft representava 2,5% no primeiro trimestre de 2015 e em 2016 esse número caiu ainda mais, devido a isso a Get Time optou por não desenvolver o aplicativo para esse sistema operacional.

Para desenvolver o aplicativo para IOS é necessário criar uma conta de desenvolvedor no IOS Developer Program, que para empresas, exige um DUNS Number, um código gerado pela consultoria Dun & Bradstreet, que permite a empresa fazer uma descrição de todas as suas atividades, clientes e fornecedores, garantindo sua integridade em âmbito mundial. O DUNS Number é gratuito e leva cerca de 30 dias para ser gerado, após o envio de todas as informações requeridas da organização. Em seguida, é necessário baixar e enviar um arquivo PDF disponibilizado pela Apple, junto à documentação solicitada. Então, a empresa receberá um código de ativação da conta no IOS Developer Program. Para fazer uso das ferramentas de desenvolvimento da Apple, é necessário que o desenvolvedor mobile utilize um computador iMac, com processador Intel Core i5, 12 GB de memória RAM e sistema operacional acima do OSX Snow Leopard. A linguagem de programação a ser utilizada será a Objective-C, por ser a mais comum no desenvolvimento de aplicativos para a plataforma IOS.

O processo de publicação de um aplicativo na App Store leva em média 15 dias, devido à burocracia de aprovação para a distribuição do mesmo em suas lojas e exige que o software seja desenvolvido necessariamente, com as ferramentas do IOS Developer Program. Para que o aplicativo seja aprovado pela Apple, esta realiza uma avaliação com base em critérios técnicos de conteúdo e design, buscando certificar que o aplicativo não contém teor ofensivo, para então ser oferecido aos usuários.

Para desenvolver o aplicativo para android os processos são mais simples, é necessário apenas criar uma conta de desenvolvedor na Google Play Developer. Para a distribuição do aplicativo na Play Store, a própria organização deve vincular sua conta de desenvolvedor a uma conta de comerciante e após 4 horas em média, o aplicativo estará disponível para download. Não há verificação prévia por parte da Google para a aprovação da distribuição do aplicativo em sua loja, caso ocorra algum problema, o código fonte é solicitado e faz-se a análise da necessidade de retirar o aplicativo da Play Store. Optou-se por utilizar a linguagem de programação Java, por rodar tanto em Sistema Linux quanto Sistema Windows, além de ser a mais utilizada no Brasil.

Tratando-se dos servidores, decidiu-se utilizar máquinas virtuais, oferecidas pelo provedor Amazon Web Services, a escolha do provedor ocorreu devido à garantia e segurança que uma empresa como a AWS pode oferecer, além do volume de dados que a Get Time processará e os custos para manter um servidor local. A utilização de um servidor virtual oferece 99,9% de garantia de que a página web e o aplicativo estarão online em tempo integral, além disso, nenhum problema interno da organização como falta de energia poderá afetar os clientes, nem mesmo problemas com o provedor de internet, considerando que existe uma redundância e se uma operadora cair haverá outra disponível. A Amazon Web Services trabalha com uma política de pagamento conforme o uso, de modo que à medida que a empresa necessitar de espaço e processamento dos servidores o provedor disponibilizará, evitando assim, ociosidade do servidor ou falta de capacidade do mesmo para atender as oscilações da demanda, baseando-se na real necessidade e não em previsões.

Devido à necessidade de espaço para armazenamento da regra de negócio, imagens, dados, backups e atendimento da demanda dos clientes, serão necessários diferentes tipos de servidores, para cada uma dessas especificidades.

Ao consultar um analista de sistemas e expor as necessidades da Get Time, a organização foi orientada sobre quais os servidores da Amazon serão mais apropriados a cada tipo de armazenamento, considerando o período relacionado ao horizonte do projeto. Para a regra de negócio será utilizado o servidor denominado EC2, que de acordo com a demanda sofrerá variação, dependendo de como a regra de negócio será desenvolvida pelo programador e dos horários de utilização de cada servidor, subdividindo-se em máquinas T2.medium e T2.large. O armazenamento de imagens será realizado em um servidor modelo S3.

Para o banco de dados o servidor utilizado será o RDS, que guardará as informações cadastrais do usuário, do aplicativo e da panificadora. O processamento de cada pedido de compra, ocorrerá no servidor DynamoDB, que processará em média 974 requisições por segundo, quando estiver atendendo a totalidade de seus potenciais clientes, no horário de pico das transações diárias. Outro servidor de mesma nomenclatura será utilizado para o armazenamento de informações referente às requisições, a cada mês esses dados são realocados ao servidor de backup, que por sua vez trata-se do modelo S3, onde serão armazenadas as notas fiscais eletrônicas da Get Time e operações de transação das panificadoras com seus clientes. Tais notas devem ser guardadas por cinco anos, assim, a capacidade do S3 não pode ser previamente estimada, pois os dados do DynamoDB serão enviados a ele mensalmente, aumentando progressivamente a necessidade de espaço deste servidor. As projeções da capacidade dos servidores, para cada período da curva de adoção da inovação serão representadas no quadro 10.

O contrato do provedor de internet será firmado com a empresa Vivo S.A, com a qual será negociado um pacote que inclui internet de 50 MB de download e 5 MB para upload, além de telefonia fixa, com duas linhas e ligações ilimitadas para fixos de todo o território nacional.

7.1.3 Alinhamento da Capacidade Instalada com a Demanda

Os fatores utilizados para analisar o alinhamento da capacidade instalada com a demanda foram a mão de obra necessária para o desenvolvimento da página web e aplicativo e as máquinas que processarão as informações. Por se tratar de softwares, o aumento da demanda não impactará diretamente no desenvolvimento do produto, pois, independente do número de usuários, a produção e cada

manutenção ocorrerá diretamente no código fonte e a atualização será recebida por todos os usuários simultaneamente, sendo dedicado o mesmo esforço por parte da equipe de desenvolvimento. Assim, a equipe de TI não sofrerá grandes alterações, com exceção do help desk, que com o aumento da demanda passará a receber maior número de chamadas e consequentemente demandará mais profissionais, que não poderão ser mensurados com exatidão antes da implantação do serviço, já que as dificuldades dos usuários surgirão com a utilização.

As máquinas consideradas para a análise da capacidade da Get Time serão os servidores, que deverão suportar o armazenamento e processamento dos dados das operações e os computadores utilizados para o desenvolvimento do aplicativo e página web. Mesmo com o crescimento da demanda, o número desses computadores não sofrerá aumento considerável, somente os utilizados pelo help desk, que como citado anteriormente poderá aumentar sua equipe e então demandar mais máquinas. Os servidores não apresentarão problemas como ociosidade ou falta de espaço, pois o provedor parceiro da Get Time, a Amazon Web Services, oferece um serviço flexível em relação a máquina virtual, de modo que esta disponibiliza o espaço necessário para atender perfeitamente a demanda, a medida que a empresa sofre oscilações de acessos durante todo o dia, o provedor ajusta a capacidade dos servidores para tal e dessa forma, a Get Time pagará somente por aquilo que utilizar.

Quadro 10 – Capacidade dos servidores para o período da curva de adoção da inovação

Capacidade dos servidores				
Modelos de servidores	Para os primeiros 5 meses	Do 6º mês ao 9º mês	Do 10º mês ao 14º mês	Do 15º mês ao 18º mês
Servidor EC2	De 8 GB a 48 GB	De 8 a 132 GB	De 8 GB a 224 GB	De 8 a 264 GB
Dynamo DB (armazenamento)	97 GB	303 GB	508 GB	605 GB
Dynamo DB (processamento)	155,98* requisições de compra por segundo	487,45* requisições de compra por segundo	818,91* requisições de compra por segundo	974,89* requisições de compra por segundo
S3 backup	A capacidade do servidor não pode ser previamente estimada. Os dados do DynamoDB serão enviados mensalmente, aumentando progressivamente a necessidade de espaço.			
S3 imagens	1 TB	1 TB	1 TB	1 TB
RDS	4 GB	15 GB	15 GB	30 GB

* Valor médio para o horário de pico

Fonte: os autores, 2016.

7.1.4 Localização

A abordagem aos clientes ocorrerá por meio do marketing digital e o pós venda via internet e telefone principalmente, assim, a Get Time receberá clientes em seu escritório de forma esporádica, portanto não se considerou a necessidade de uma região central. Buscou-se, no entanto, instalar a empresa em uma boa localização, em uma via bastante conhecida, por se tratar de uma das principais canaletas de ônibus da cidade, facilitando o acesso para clientes e colaboradores.

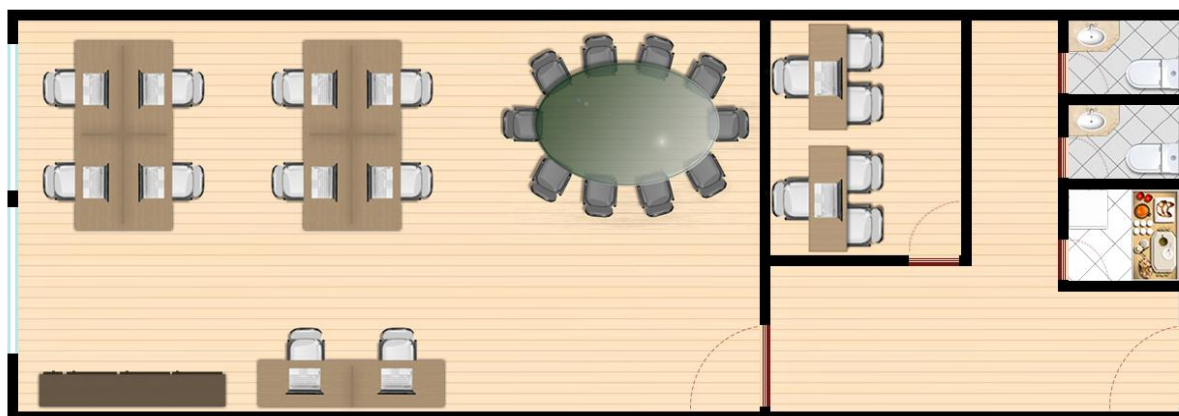
O escritório da Get Time estará localizado na cidade de Curitiba, bairro Portão, na Avenida República Argentina, nº 2403, Centro Comercial Portão. A capital do Paraná foi escolhida para a instalação da empresa, por se tratar da cidade comum aos sócios, além de que, em relação à distância dos estados da região Sul e Sudeste, Curitiba e São Paulo são as cidades intermediárias e dentre essas capitais, a do Paraná apresenta menor custo para se instalar uma empresa.

7.1.5 Arranjo físico das instalações

O espaço para a instalação da Get Time deverá comportar somente a equipe de desenvolvimento e o escritório dos sócios, portanto não há necessidade de um espaço amplo. A sala comercial escolhida possui 118,91 m² de área total e 75,33 m² de área útil, os quais incluem, uma pequena sala em divisória, a sala principal, 2 banheiros e uma pequena copa. Fatores como monitoramento de alarme para a sala e portaria 24 horas com catracas para o acesso ao prédio, contribuíram na decisão pelo Centro Comercial Portão, visto que a Get Time demandará segurança para a suas instalações, devido principalmente aos computadores utilizados pela equipe.

Os custos da sala comercial incluirão R\$1.250,00 de aluguel, taxa de R\$600,00 de condomínio e R\$40,00 de seguro. O layout do escritório da Get Time será representado a seguir.

Figura 12 – Layout do escritório da Get Time



Fonte: os autores, 2016.

7.1.6 Custos de produção

Os custos de produção da Get Time foram distribuídos em máquinas e equipamentos, servidores, mão de obra e tecnologia, cada um destes serão detalhados nos quadros a seguir.

Quadro 11 – Máquinas e equipamentos

Máquinas e equipamentos				
Item	Especificações técnicas	Qtde.	Valor unitário	Valor total
Desktop Dell XPS 8900	Monitor Dell de 21.5 polegadas, 6ª Geração do Processador Intel Core i7-6700, memória RAM de 16GB, disco rígido de 1TB e sistema operacional Windows 10 Home Single Language	5	R\$ 5.033,00	R\$ 25.165,00
Desktop Dell Inspiron Small	Monitor Dell de 21.5 polegadas, 4ª Geração do Processador Intel Core i7-4790, memória RAM 8GB, disco rígido 1TB e sistema operacional Windows 10 Home Single Language	1	R\$ 3.649,00	R\$ 3.649,00
Notebook Dell Inspiron 15 5000	Tela LED FULL HD (1920X1080) de 15.6 polegadas, 6ª geração do Processador Intel Core i7-6500U, memória RAM 16GB, disco rígido híbrido SATA de 1TB e sistema operacional Windows 10 Home Single Language	1	R\$ 4.249,00	R\$ 4.249,00
iMac	Tela 21, polegadas (4096 x 2304), processador Intel Core i5 quad core, memória RAM 16GB, disco rígido 1TB e sistema operacional OS X El Capitan	1	R\$ 12.999,00	R\$ 12.999,00
Nobreak NHS Mini III 600VA	Bivolt, 26,1x9,3x16,8 cm, 6,6Kg e estabilização interna True RMS	8	R\$ 299,99	R\$ 2.399,92
Headset Elgin Hst 8000	Com teclado e identificador de chamadas	1	R\$ 139,90	R\$ 139,90
TOTAL				R\$ 48.601,82

Fonte: os autores, 2016.

Para os custos dos servidores foi realizada uma projeção com base na curva de adoção da inovação e o tempo estimado para cada fase da penetração de mercado, que ocorrerá em sua totalidade em um ano e meio. Os custos foram especificados para cada período, que variarão de acordo com a porcentagem de usuários. Para a fase que compreende os seis primeiros meses de atividade da organização, referente ao desenvolvimento dos softwares, haverá um custo de R\$514,32 destinados ao uso de duas máquinas T2 Medium do servidor EC2.

Quadro 12 – Custo de servidores referente ao período da curva de adoção da inovação

Custo de servidores - Amazon (em dólares)				
Modelos dos servidores	Primeiros 5 meses		Do 6º mês ao 9º mês	
	Valor mensal	Valor para 5 meses	Valor mensal	Valor para 4 meses
Servidor EC2	\$ 317,52	\$ 1.587,6	\$ 719,28	\$ 2.877,12
Dynamo DB (armazenamento)	\$ 26,90	\$ 134,5	\$ 104,00	\$ 416,00
Dynamo DB (processamento)	\$ 31,30	\$ 156,50	\$ 88,34	\$ 353,36
S3 backup	\$ 3,95	\$ 19,75	\$ 12,34	\$ 49,36
S3 imagens	\$ 6,26	\$ 31,30	\$ 19,56	\$ 78,24
RDS	\$ 100,80	\$ 504,00	\$ 338,40	\$ 1353,60
TOTAL (em dólares)	\$ 486,73	\$ 2.433,65	\$ 1.281,92	\$ 5.127,68
Valor em reais (Cotação do dólar R\$3,247 em 25/09/2016)	R\$1.580,41	R\$7902,06	R\$ 4.162,39	R\$ 16.649,57

Fonte: os autores, 2016

Quadro 13 – Custo de servidores II

Custo de servidores - Amazon (em dólares)				
Modelos dos servidores	Do 10º ao 14º mês		Do 15º mês ao 18º mês	
	Valor mensal	Valor para 5 meses	Valor mensal	Valor para 4 meses
Servidor EC2	\$ 1.134,00	\$ 5.670,00	\$ 1.338,12	\$ 5.352,48
Dynamo DB (armazenamento)	\$ 181,09	\$ 905,45	\$ 217,37	\$ 869,48
Dynamo DB (processamento)	\$ 147,71	\$ 738,55	\$ 174,04	\$ 696,16
S3 backup	\$ 20,72	\$ 103,60	\$ 24,67	\$ 98,68
S3 imagens	\$ 32,85	\$ 164,25	\$ 39,11	\$ 156,44
RDS	\$ 338,40	\$ 1.692,00	\$ 676,80	\$ 2.707,20
TOTAL (em dólares)	\$ 1.854,77	\$ 9.273,85	\$ 2.470,11	\$ 9.880,44
Valor em reais (Cotação do dólar R\$3,247 em 25/09/2016)	R\$ 6.022,43	R\$ 30.112,15	R\$ 8.020,45	R\$ 32.081,78

Fonte: os autores, 2016

Quadro 14 – Mão de obra

Mão de obra			
Cargo	Qtde.	Salário	Salário Total
Analista de sistemas	1	R\$ 4.286,14	R\$ 4.286,14
Programador	2	R\$ 3.332,75	R\$ 6.665,50
Desenvolvedor mobile	1	R\$ 3.580,86	R\$ 3.580,86
Web designer	1	R\$ 2.502,27	R\$ 2.502,27
Arquiteto de software	1	R\$ 6.844,50	R\$ 6.844,50
Analista de testes	1	R\$ 3.493,74	R\$ 3.493,74
Técnico em informática	4	R\$ 1.480,45	R\$ 5.921,80
TOTAL		R\$ 25.520,71	R\$ 33.294,81

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 15 - Tecnologias

Tecnologias				
Item	Especificações técnicas e uso	Qtde.	Valor unitário	Valor total
Sistema operacional Linux	Sistema de código aberto, desenvolvido por programadores voluntários. Grande número de desenvolvedores prefere trabalhar com o Linux.	7	Não é necessário pagar para usá-lo	-
Sistema operacional OS X El Capitan	Última versão do sistema operacional da Apple. O que o diferencia das versões anteriores é o recurso split view, que possibilita dividir a tela e trabalhar com dois aplicativos simultaneamente.	1	O sistema vem instalado no iMac	-
Vivo	Internet de 50 MB de download, 5 MB de upload, instalação e configuração do modem, duas linhas de telefone fixo, ligações ilimitadas para qualquer fixo de todo o Brasil. O pagamento será mensal	1	R\$ 178,50	R\$ 178,50
Registro.br	É o registro do nome da organização na internet, ou seja, como todos irão procurar pela Get Time na internet. Será feito um pagamento anual para o uso do domínio	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Apple developer	Será pago anualmente, para que o desenvolvedor mobile possa fazer uso de todos os recursos da Apple ao desenvolver o aplicativo na plataforma IOS e para que seja possível a distribuição do mesmo na App Store	1	\$ 99,00	\$ 99,00
Google developer	Será pago uma única vez, para que o desenvolvedor mobile possa fazer uso de todos os recursos da Google para desenvolver o aplicativo na plataforma Android e para que seja possível a distribuição do mesmo na Play Store.	1	\$ 25,00	\$ 25,00

Fonte: os autores, 2016.

7.1.7 Sistemas de qualidade

A gestão da qualidade da Get Time tem por objetivo atender as expectativas de seus clientes, para que não haja frustrações relacionadas à usabilidade e funcionalidade dos softwares. Para tal, a empresa deverá possuir uma equipe qualificada e comprometida para que os processos de criação e manutenção do aplicativo e página web sejam realizados da melhor maneira possível, de modo a

satisfazer as panificadoras e usuários do app. Para que os softwares sejam exibidos ao usuário, de acordo com o que foi planejado pela Get Time junto ao analista de sistemas, é fundamental que o desenvolvedor crie o código fonte buscando atender as condições semânticas e sintáticas da programação, segundo a linguagem escolhida por ele e verifique a integridade do que foi realizado. Em seguida, ao efetuar o teste integrado, o analista de testes identificará a existência de erros até então não percebidos, se estes se referem à lógica das sequências a serem executadas e de qual parte do processo pertencem, para então encaminhar ao desenvolvedor responsável para retrabalho.

Após compilados e aprovados o aplicativo e página web, serão alocados ao servidor da AWS, para que então, o mínimo produto viável de ambos seja efetivamente colocado no mercado. A Get Time trabalhará com o conceito de MPV, considerando que o cliente tomará conhecimento dos softwares somente depois que estes já estiverem em funcionamento, podendo fazer críticas e sugerir melhorias apenas após o uso. As melhorias contínuas ocorrerão a partir do contato dos clientes e necessidade de aprimoramento do produto identificada ao longo do tempo pela Get Time, para tanto a empresa fará uso do Ciclo PDCA, um método que visa aprimorar os processos, buscando conhecer a origem do problema para então encontrar uma solução.

O Ciclo PDCA é composto de quatro ações, são elas: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act). Inicialmente o problema ou a necessidade de alteração, como novas tendências do mercado, por exemplo, são identificados pela Get Time ou pelo cliente e informados ao analista de sistemas, que irá rever a regra de negócio e atuar sobre a primeira ação do ciclo, planejar, ou seja, analisar a causa do ocorrido e propor a solução para tal. Em próxima instância, a equipe de desenvolvimento operará sobre o fazer, reprogramando o código fonte para que a nova alteração seja implementada, passando então para o fator checar, no qual o analista de teste fará toda a verificação e compilação do que foi programado para confirmar a integridade do sistema. Por fim, o agir se caracteriza por efetivar a manutenção do software, e disponibilizar a atualização aos clientes, para os casos em que o analista de teste não encontrar nenhum erro, do contrário, o código fonte retornará ao programador para que este faça as alterações necessárias e o ciclo se repita.

Outra manutenção que influenciará na qualidade de serviço da Get Time e deverá ocorrer periodicamente, será das máquinas utilizadas pela equipe, que traduz a manutenção física e virtual da rede de computadores. Esse serviço será realizado de forma preventiva, pelos próprios técnicos de informática da Get Time, em horários que não coincidam com a jornada de trabalho da organização, visando evitar manutenções corretivas. Para a limpeza física dos computadores, os profissionais utilizam substâncias específicas para cada componente e na manutenção virtual é realizada atualização do sistema operacional, de antivírus e das ferramentas. A medida que os componentes dos computadores atingirem suas vidas úteis, ocorrerá a manutenção preditiva, de modo a substituir estes para que não danifiquem a máquina ou causem perdas de arquivos.

8 GESTÃO DE PESSOAS

Para que as atividades da organização sejam realizadas com eficiência, é essencial que a equipe de trabalho esteja desenvolvida e qualificada. A estratégia de gestão de pessoas da Get Time será baseada no conceito de gestão por competência, visto que este modelo busca comprometer e envolver os colaboradores com o objetivo organizacional, alinhando as competências de cada um a sua função, resultando em um bom desempenho empresarial.

8.1 COMPETÊNCIAS

Referem-se às características necessárias para o desempenho de uma organização como um todo ou funções em específico. As competências são baseadas em conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas são classificadas como genéricas e específicas.

As competências genéricas são aquelas as quais todos os colaboradores da organização devem possuir, alinhadas as diretrizes estratégicas, independente da área de atuação. As competências genéricas requeridas pela Get Time serão:

- Responsabilidade
- Trabalho em equipe
- Proatividade
- Atualização

- Flexibilidade
- Comunicação
- Conhecimento do setor tecnológico
- Ética

As competências específicas se referem aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, necessárias a cada função ocupada por estes. As competências específicas para os profissionais da Get Time serão descritas no quadro 16.

Quadro 16 - Competências específicas Get Time

Cargo	Descrição das Atividades	Competências	Requisitos
Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar a estratégia empresarial ▪ Analisar práticas de mercado ▪ Comandar e controlar todas as áreas da empresa ▪ Analisar e aperfeiçoar os processos 	Liderança, tomada de decisão, organização, atenção, paciência, disciplina e ousadia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em administração ▪ Especialização na área estratégica ▪ Inglês Fluente ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimento avançado do pacote Office
Gerente Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar fluxos de caixa ▪ Fazer controle de contas a pagar e a receber ▪ Desenvolver planejamento financeiro ▪ Planejar ações de melhoria do desempenho econômico financeiro 	Liderança, tomada de decisão, organização, atenção, disciplina, comprometimento, pensamento crítico e discernimento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em administração ▪ Especialização na área financeira ▪ Inglês Fluente ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimento avançado do pacote Office
Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar projetos e operações ▪ Planejar projetos ▪ Estabelecer e acompanhar escopos ▪ Identificar riscos e buscar diminuir impactos ▪ Representar a equipe de desenvolvimento perante a empresa 	Liderança, tomada de decisão, organização, atenção, disciplina, comprometimento, pensamento crítico, raciocínio lógico e visão holística.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em algum dos seguintes cursos: Análise de Sistemas, Sistemas da Informação, Engenharia da Computação ou Ciência da Computação. ▪ Especialização na área de gestão de TI ▪ Inglês Fluente ▪ Experiência na área ▪ Conhecimento avançado do pacote Office

Supervisor Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar as empresas terceirizadas ▪ Elaborar relatórios para a tomada de decisão ▪ Intermediar a comunicação entre a gerência geral e as empresas terceirizadas ▪ Coordenar serviços gerais 	Boa comunicação, paciência, organização, atenção e capacidade de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação na área administrativa. Graduação ou curso técnico. ▪ Experiência na área ▪ Conhecimento do pacote Office
Analista de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traduzir as necessidades da Get Time ▪ Planejar os processos da informação ▪ Acompanhar o cronograma do projeto ▪ Dividir as tarefas da equipe de desenvolvimento ▪ Escrever a regra de negócio 	Liderança, tomada de decisão, organização, atenção, dinamicidade e conhecimento multifuncional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em algum dos seguintes cursos: Análise de Sistemas, Sistemas da Informação, Engenharia da Computação ou Ciência da Computação. ▪ Experiência na área. ▪ Inglês Fluente ▪ Conhecimento sólidos das linguagem de programação Java, Objective C e HTML. ▪ Conhecimento do sistema operacional Linux e Windows.
Programador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetar e desenvolver a página web ▪ Desenvolver o código fonte ▪ Realizar manutenções na página web 	Raciocínio lógico, concentração, dedicação e disciplina.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em algum dos seguintes cursos: Análise de Sistemas, Sistemas da Informação, Engenharia da Computação ou Ciência da Computação. ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimentos sólidos das linguagens de programação Java e HTML. Desejável conhecimentos em Java Script. ▪ Conhecimento dos sistemas operacionais Linux e Windows.
Desenvolvedor mobile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetar e desenvolver o aplicativo ▪ Realizar manutenções para o aplicativo ▪ Auxiliar programadores quando necessário 	Raciocínio lógico, concentração, dedicação e disciplina.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em algum dos seguintes cursos: Análise de Sistemas, Sistemas da Informação, Engenharia da Computação ou Ciência da Computação. ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimento sólidos das linguagem de programação Java e Objective C. ▪ Conhecimento das ferramentas de desenvolvimento para as plataformas IOS e Android

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento dos sistemas operacionais MacOS e Linux
Web designer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar interfaces para a página web e aplicativo ▪ Realizar atualizações das interfaces 	Criatividade, tomada de decisão, concentração, curiosidade e sensibilidade aos detalhes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação em Design Digital, Tecnologia em Web Design ou Design gráfico, desde que com especialização na área de TI. ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimento sólidos das linguagem de programação Java, Java Script, Objective C e HTML .
Arquiteto de software	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar o ambiente do servidor ▪ Administrar servidores ▪ Auxiliar os programadores 	Tomada de decisão, organização, atenção, dinamicidade e liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em algum dos seguintes cursos: Análise de Sistemas, Sistemas da Informação, Engenharia da Computação ou Ciência da Computação. ▪ Experiência na área. ▪ Inglês Fluente ▪ Conhecimentos sólidos das linguagem de programação Objective C, Java e HTML. Desejável conhecimento em Java Script. ▪ Conhecimento do sistema operacional Linux e Windows.
Analista de testes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerar roteiros de testes ▪ Analisar a existência de erros ▪ Avaliar resultados e validar o software 	Atenção aos detalhes, concentração, raciocínio lógico, curiosidade e senso crítico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduação em algum dos seguintes cursos: Análise de Sistemas, Sistemas da Informação, Engenharia da Computação ou Ciência da Computação. ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimentos sólidos das linguagens de programação Objective C, Java, Java Script e HTML. ▪ Conhecimento do sistema operacional Linux e Windows.
Técnico em informática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar usuários no help desk ▪ Oferecer suporte técnico a empresa ▪ Configurar a rede da empresa 	Boa comunicação, atenção, paciência, agilidade, raciocínio lógico e concentração.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso técnico em informática ▪ Experiência na área. ▪ Conhecimentos em Hardware, Software e configuração de rede. ▪ Conhecimento dos sistemas operacionais Linux, Windows e MacOS.

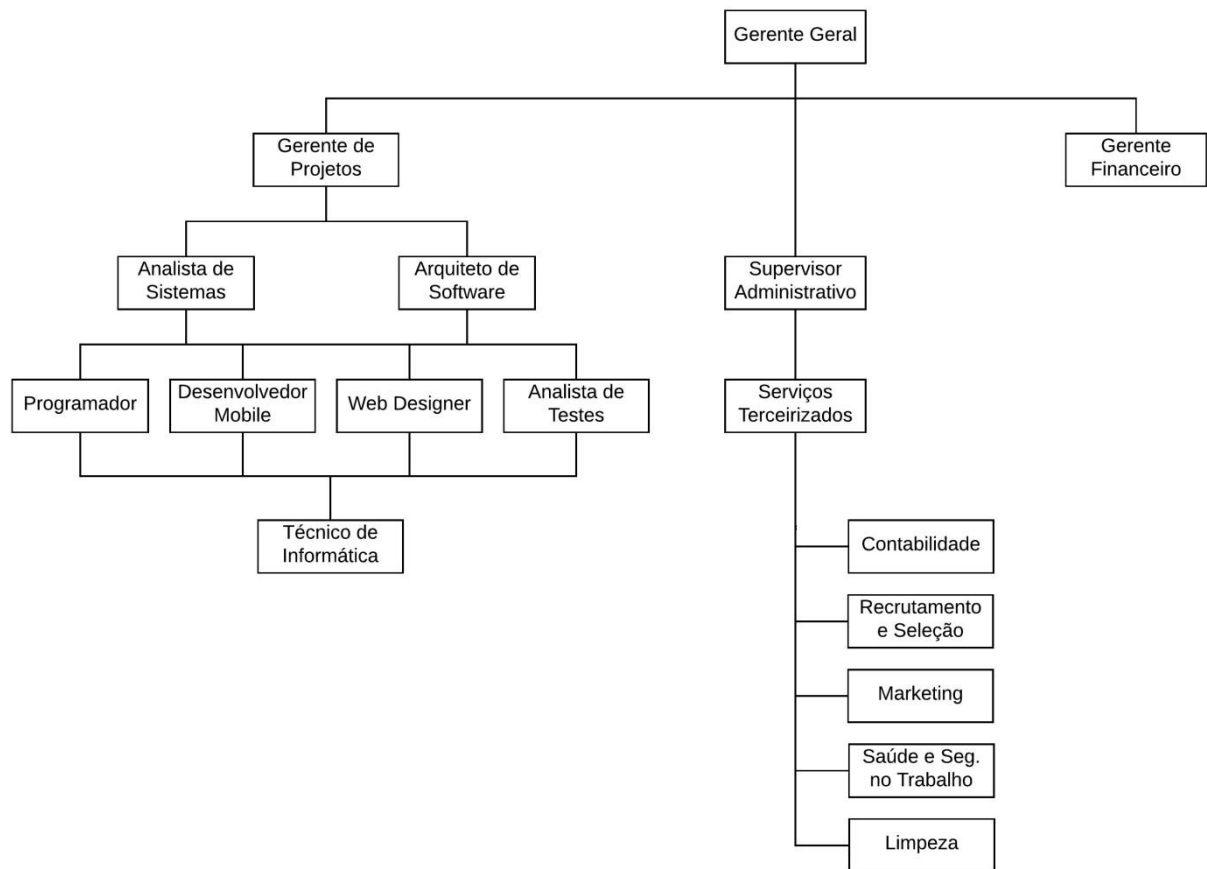
Fonte: os autores, 2016.

8.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para delinear as hierarquias e suas respectivas responsabilidades em uma organização, é definida a estrutura organizacional desta, de acordo com a departamentalização horizontal e vertical dos cargos. A departamentalização pode ser subdividida em funcional, por produto, por cliente, geográfica e por fim, departamentalização matricial.

A forma de departamentalização utilizada pela Get Time, para elaboração de seu organograma empresarial foi a funcional, que organiza os colaboradores e funções realizadas por estes, de acordo com cada setor específico. Como evidencia o organograma empresarial da Get Time, na figura 13, no nível estratégico encontra-se o gerente geral, responsável pelas principais tomadas de decisão, planejamento e controle da Get Time a longo prazo, de forma global. Além de delinear as estratégias da empresa, o gerente geral também agirá no nível tático, ao gerenciar os serviços terceirizados, por intermédio do supervisor administrativo, que se encontra no nível operacional. Os gerentes de projeto e financeiro foram alocados no nível tático e serão responsáveis pelo planejamento a médio prazo para os setores que lhes foram designados, traduzindo as estratégias organizacionais para objetivos departamentais. Os cargos de gerente geral e gerente financeiro serão ocupados pelos sócios. Além do supervisor administrativo, já citado, os outros colaboradores que compõem o nível operacional são os programadores, desenvolvedor mobile, web designer, analista de testes e técnicos em informática, que trabalharão para efetivar os planejamentos do nível tático, desenvolvendo os softwares. Os serviços de contabilidade, recrutamento e seleção, marketing, saúde e segurança no trabalho e limpeza serão realizados por empresas terceirizadas.

Figura 13 - Organograma funcional Get Time



Fonte: os autores, 2016.

8.2.1 Quadro funcional

O quadro funcional da Get Time foi desenvolvido com base na fase de desenvolvimento dos softwares, que compreende os primeiros seis meses de atividade empresarial, e o início da penetração de mercado, que ocorrerá no sétimo mês do ano 1. Estima-se que o número de colaboradores não sofrerá alterações, com exceção dos técnicos em informática, responsáveis pelo help desk, que com o aumento dos clientes e consequentemente maior volume de ligações poderão ser insuficientes, o que demandaria um quadro maior desses profissionais.

Quadro 17 – Quadro funcional Get Time

Nível	Cargo	Nº de colaboradores
Estratégico	Gerente Geral	1
Tático	Gerente de Projetos	1
	Gerente Financeiro	1
Operacional	Supervisor administrativo	1
	Analista de sistemas	1
	Arquiteto de software	1
	Programador	2
	Desenvolvedor mobile	1
	Web designer	1
	Analista de testes	1
	Técnico em informática	4

Fonte: os autores, 2016.

8.2.2 Terceirização

Devido ao objetivo principal da Get Time ser a produção do aplicativo e software, optou-se por realizar internamente somente os processos de estratégia, desenvolvimento e controle financeiro. As demais atividades, contabilidade, recrutamento e seleção, saúde e segurança no trabalho, marketing e limpeza, serão então realizadas por empresas terceirizadas.

O serviço de contabilidade será realizado pela empresa Contabilidade Brasil, que se responsabilizará pelos procedimentos necessários para a abertura da Get Time, as áreas tributária, fiscal e jurídica e a parte burocrática da gestão de pessoas, como cálculo de folha de pagamento, admissão e demissão de funcionários, atualizações da carteira de trabalho (CTPS), entre outros. Para a contabilidade Brasil será paga uma mensalidade de R\$4.150,00, considerando seus 15 colaboradores e a cada admissão será acrescido R\$50,00 a esse valor.

A empresa contratada para realizar o recrutamento e seleção dos profissionais da Get Time será a Employer Recursos Humanos LTDA, que divulgará as vagas da organização a serem preenchidas, realizará triagem de currículos, dinâmicas de grupo e entrevista dos candidatos junto aos contratantes. A forma de pagamento a Employer ocorrerá de modo que a cada profissional contratado será

pago um percentual de 70% sobre o salário deste, se a remuneração for de até R\$4.000,00, caso este valor seja maior, o percentual cobrado pela Employer será de 30%, a ser pago uma única vez por funcionário.

As atividades da área de marketing serão de responsabilidade da empresa CMWAY, que ficará responsável pelo marketing digital da Get Time e participação em feiras como a FIPAN, assunto este detalhado na seção 6.3.2 Ferramentas e Conteúdo de Comunicação.

A empresa que prestará o serviço de saúde e segurança do trabalho será a Imtep, que tratará da saúde ocupacional, realizando o controle médico de saúde e condições no ambiente de trabalho e qualidade de vida dos colaboradores.

Para o serviço de limpeza, decidiu-se contratar uma agência de diaristas, considerando que o escritório da Get Time trata-se de um de espaço reduzido. A empresa que prestará o serviço será a Lar Doce Lar, que encaminhará uma diarista, uma vez por semana a organização. O valor a ser pago para a agência inclui alimentação e transporte do profissional, ficando somente a responsabilidade pelo fornecimento de produtos de limpeza por parte da Get Time.

Com exceção da CMWAY, que está localizada na cidade de São Paulo, todas os serviços terceirizados serão prestados por empresas localizadas na cidade de Curitiba.

Quadro 18 - Custos de terceirização

Serviço	Empresa	Forma de pagamento	Valor (R\$)
Recrutamento e Seleção	Employer Recursos Humanos Ltda	Único	23.055,38
Marketing	CMWAY	Mensal	10.000,00
Limpeza	Lar Doce Lar	Mensal	390,00
Contabilidade	Contabilidade Brasil	Mensal	4.150,00
Saúde e Segurança no trabalho	Imtep	Mensal	120,00

Fonte: os autores, 2016.

8.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A busca por novos funcionários inicia-se com o processo de recrutamento, que determina às características e quantidade de profissionais necessários a organização e de que maneira estes deverão ser recrutados.

A Get Time definirá os profissionais e as competências necessárias para cada função e repassará a Employer, que realizará o processo de divulgação das vagas por meio do Banco Nacional de Empregos (BNE), para então realizar a triagem dos currículos capacitados, contatar os candidatos para verificação de dados e agendar uma pré-seleção com o psicólogo, que fará uma breve descrição do candidato anexa ao currículo e enviará a Get Time, que analisará e definirá quais candidatos devem ser encaminhados ao processo de seleção.

Após o recrutamento filtrar os candidatos a serem considerados, inicia-se o processo seletivo, no qual se avaliam os profissionais para que seja escolhido aquele que melhor preencher os requisitos solicitados à vaga em questão. Nesta etapa a Employer aplicará testes de conhecimento técnicos definidos pela Get Time, realizará dinâmicas de grupo, entrevistas individuais e apresentará pareceres dos candidatos pré-selecionados, para que sejam efetivamente escolhidos pela Get Time, que tomará a decisão final. A partir de então, o candidato que preencher a todos os requisitos da vaga será encaminhado para o processo de admissão.

8.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento trata-se do processo em que serão realizadas as instruções referentes às responsabilidades do cargo, assim como informações institucionais, para alinhar os objetivos do profissional a organização. Ao ingressarem na Get Time, os colaboradores passarão por um processo de orientação e integração, no qual receberão instruções gerais, referentes ao projeto e suas funções, além de conhecerem a equipe e a empresa, por intermédio dos gerentes geral e de projetos. Considerando que os profissionais iniciarão suas atividades já detentores de conhecimento técnico, não será aplicado treinamento de imediato. Contudo, com o desenvolvimento do negócio, serão identificadas as necessidades de aperfeiçoamento e atualização dos colaboradores, considerando que se trata do ramo de tecnologia, caracterizado por sua dinamicidade.

O treinamento é uma ferramenta para o desenvolvimento dos colaboradores e esse desenvolvimento torna-se essencial para o desempenho da organização, considerando que, os funcionários são os recursos mais valiosos da Get Time, principalmente por se tratar de uma empresa do ramo tecnológico, que depende da desenvoltura de seus profissionais. O processo de desenvolvimento ocorre em longo prazo, a partir de experiências vivenciadas no decorrer da carreira de cada colaborador, que motivados tornam-se um capital intelectual fundamental a organização. Atualmente a atenção dos profissionais não está somente voltada para a remuneração e benefícios, mas também as condições de trabalho e oportunidades de aprendizagem e crescimento. A partir do momento em que a empresa investe no funcionário e demonstra o reconhecimento de seu trabalho, este mantém sua motivação e dedica-se mais ao propósito empresarial, por sentir que faz parte da organização.

8.4.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho refere-se ao processo que visa verificar a performance dos colaboradores em suas respectivas funções. Para a verificação da situação do ambiente da Get Time, será realizada a avaliação 360° que buscará identificar a eventual necessidade de treinamentos, resultados destes, a possibilidade de promoções, ajustes salariais, bonificações e satisfação do colaborador com o ambiente de trabalho, superiores e colegas de equipe.

Com esse método de avaliação, é possível que cada colaborador analise os membros da organização que interagem com ele, independente dos níveis de hierarquia, assim como realize uma auto-avaliação. O feedback recebido pelos colaboradores, inclui as colocações da equipe, porém, de maneira confidencial, com o objetivo de que ações sejam tomadas por eles e pela empresa visando o melhor desempenho profissional dos indivíduos e consequentemente organizacional.

8.5 REMUNERAÇÃO

Para a política de remuneração da Get Time serão exploradas a convenção coletiva de trabalho, jornada de trabalho, benefícios, pesquisa salarial, folha de pagamento e saúde e segurança no trabalho.

8.5.1 Convenção Coletiva de Trabalho

A convenção coletiva de trabalho trata-se de um acordo, no qual sindicatos que representam determinadas categorias profissionais estabelecem exigências, que definem condições de trabalho do setor.

As normas de convenção coletiva de trabalho a serem seguidas pela Get Time referem-se ao Sindicato dos Trabalhadores em Informática e Tecnologia da Informação do Paraná (SINDPDPR), firmada para os anos 2016 e 2017. Essa CCT é composta de 50 cláusulas as quais estipulam os salários mínimos profissionais, contrato de trabalho, os benefícios, jornada de trabalho, horas extras, adicional noturno, insalubridade, entre outros.

8.5.2 Jornada de Trabalho

De acordo com a convenção coletiva os funcionários que trabalharão 8 horas diárias cumprirão 40 horas semanais e os funcionários que trabalharem 6 horas diárias, como é o caso dos técnicos de informática que auxiliarão no help desk, não deverão exceder 30 horas semanais. Para o setor de help desk, que funcionará por escalas de domingo a domingo, os técnicos de informática revezarão entre as 06:00h e 22:00h, com 15 minutos de intervalo cada um. Os demais funcionários trabalharão de segunda a sexta, das 08:00h as 17:30h podendo se ausentar por uma hora e meia para a realização do horário de almoço.

8.5.3 Benefícios

Os benefícios são caracterizados por não compor o salário de maneira direta, mas oferecer ao colaborador um auxílio em determinadas necessidades.

Visando a satisfação, incentivo e qualidade de vida de seus profissionais, a Get Time optou por conceder benefícios que os ofereça suporte além dos que são obrigatórios por lei, podendo outros incentivos serem agregados com a expansão da organização. Os benefícios oferecidos pela Get Time aos seus colaboradores, com seus respectivos valores e descrições serão apresentados no quadro 19.

Quadro 19 - Benefícios

	Descrição	Valor mensal	Funcionário	Get Time	Total mensal Get Time
Vale Refeição	Cada colaborador receberá R\$15,00 por dia trabalhado de vale refeição. Conforme a CCT, a empresa não é obrigada a pagar V.R aos funcionários com jornada de trabalho de 6 horas, desde que estes recebam um lanche nas dependências da empresa. Contudo, a Get Time optou por oferecer o vale refeição a todos os seus colaboradores igualmente.	R\$ 330,00	R\$ 20,00	R\$ 310,00	R\$ 4.030,00
Vale Transporte	Cada colaborador receberá R\$ 8,00 referente ao vale transporte, estimado para duas conduções diárias. Será descontado mensalmente do colaborador 6% de seu salário base. (Caso os 6% do salário base ultrapassar os R\$176,00 este será o valor descontado).	R\$ 176,00	6%	-	R\$ 374,60
Plano de Saúde	A empresa que prestará o serviço de plano de saúde será a Amil, sem a necessidade de coparticipação. Cada colaborador terá a possibilidade de decidir se deseja receber assistência do plano de saúde. Caso optar por receber o benefício, este contribuirá com 30% do valor do convênio e a Get Time arcará com os 70% restantes.	R\$ 159,68	R\$ 47,90	R\$ 111,78	R\$ 1.453,14
Seguro de Vida	A Get Time oferecerá um seguro de vida para acidentados pessoais coletivos, conforme estabelece a CCT, que cobrirá morte acidental e natural de seus colaboradores. O valor da apólice será de R\$30.000 por funcionário. Cada funcionário contribuirá com R\$1,00 por mês e a Get Time com R\$14,00 mensais, totalizando em R\$15,00 a serem pagos a Seguros Unimed, por funcionário.	R\$15,00	R\$1,00	R\$14,00	R\$182,00

Fonte: os autores, 2016.

8.5.4 Pesquisa Salarial

Para oferecer um salário justo aos seus colaboradores, a Get Time fez uma busca nos sites Catho, SINE e RH Info, que trazem as médias salariais a nível nacional, praticadas para cada cargo conforme porte da empresa. Também foi levada em consideração a cláusula terceira da Convenção Coletiva de Trabalho, onde estão estipulados os valores mínimos, que por lei devem ser pagos as devidas funções.

Após o levantamento, foram definidos os valores a serem pagos inicialmente aos funcionários da organização, sempre visando oferecer um montante maior que a média de mercado, para que a Get Time consiga atrair profissionais especializados e dedicados. Todos os valores foram pensados analisando as responsabilidades do cargo e carga horária de jornada de trabalho. O quadro 20 traz os dados dessa pesquisa.

Quadro 20 - Pesquisa salarial

Cargo	Qtde	Catho	SINE	RH Info	Média	Get Time	Total Get Time
Gerente de projetos	1	R\$ 7.894,33	R\$ 7.121,26	R\$ 5.899,08	R\$ 6.971,56	R\$ 6.980,00	R\$ 6.980,00
Arquiteto de software	1	R\$ 5.995,10	R\$ 6.721,72	R\$ 5.125,05	R\$ 5.947,29	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00
Analista de sistemas	1	R\$ 4.079,95	R\$ 3.486,22	R\$ 2.900,88	R\$ 3.489,02	R\$ 4.286,14	R\$ 4.286,14
Programador	2	R\$ 2.461,53	R\$ 2.662,80	R\$ 3.375,06	R\$ 2.833,13	R\$ 3.332,75	R\$ 6.665,50
Desenvolvedor mobile	1	R\$ 3.837,67	R\$ 2.767,18	R\$ 2.403,11	R\$ 3.002,65	R\$ 3.580,86	R\$ 3.580,86
Web designer	1	R\$ 1.741,00	R\$ 2.501,95	R\$ 1.432,33	R\$ 1.891,76	R\$ 2.502,27	R\$ 2.502,27
Analista de testes	1	R\$ 2.734,87	R\$ 2.801,57	R\$ 2.420,50	R\$ 2.652,31	R\$ 3.493,74	R\$ 3.493,74
Técnico em informática	4	R\$ 1.480,35	R\$ 1.376,73	R\$ 1.236,48	R\$ 1.364,52	R\$ 1.480,45	R\$ 5.921,80
Supervisor Administrativo	1	R\$ 2.610,74	R\$ 2.928,67	R\$ 2.407,04	R\$ 2.648,82	R\$ 2.932,48	R\$ 2.932,48
Total							R\$42.862,79

Fonte: os autores, 2016.

8.5.5 Folha de Pagamento

Para que as obrigações dos funcionários e da Get Time para com o governo e as relações da organização com os colaboradores sejam controladas e descritas, será realizado o cálculo da folha de pagamento da empresa e do funcionário, conforme o salário, benefícios definidos, impostos e contribuições necessárias. Considerando que os cargos de gerente geral e gerente financeiro serão ocupados pelos sócios, estes serão alocados a folha de pagamento como pró-labore, essa retirada será superior aos salários dos colaboradores, para que não haja suspeitas de sonegação fiscal. Os quadros 21 e 22 apresentam as bases de cálculo e alíquotas para recolhimento de INSS e IRRF respectivamente.

Quadro 21 – Contribuição INSS

Salário de Contribuição (R\$)	Alíquota (%)
Até R\$ 1.556,94	8
De R\$ 1.556,95 a R\$ 2.594,92	9
De R\$ 2.594,93 até R\$ 5.189,82	11

Fonte: adaptado Previdência Social.

Quadro 22 - Contribuição IRRF

Base de cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a deduzir do IRPF (R\$)
Até 1.903,98	-	-
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,8
De 2.826,66 até 3.751,05	15	354,8
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
Acima de 4.664,68	27,5	869,36

Fonte: adaptado Receita Federal do Brasil.

De acordo com o que é estabelecido pela CCT, os trabalhadores receberão sua remuneração até o quinto dia útil de cada mês. O cálculo da folha de pagamento da Get Time foi realizado com base no regime de tributação lucro presumido, portanto é necessário que seja demonstrado o recolhimento do INSS empresa, estimado em 26,8%, constituído por 20% referente ao INSS patronal, 5,8% de contribuição a terceiros e 1% relacionado ao Risco de Acidente do Trabalho (RAT).

Por se tratar de pró-labore, o INSS patronal calculado para o gerente geral e gerente financeiro foi de 20%.

As folhas de pagamento do colaborador e da Get Time serão apresentadas nos quadros 23 e 24 respectivamente.

Quadro 23 – Folha de pagamento do colaborador da Get Time

Cargo	Nº de Trabalhadores	Salário (R\$)	Vale Transporte (R\$)	Vale Refeição (R\$)	Plano de Saúde (R\$)	Seguro de Vida (R\$)	INSS (R\$)	IRRF (R\$)	Total por empregado (R\$)	Total geral (R\$)
Gerente Geral (Pró- labore)	1	7.000,00	-	-	-	-	570,88	898,67	5.530,45	5.530,45
Gerente Financeiro (Pró-labore)	1	7.000,00	-	-	-	-	570,88	898,67	5.530,45	5.530,45
Gerente de projetos	1	6.980,00	176,00	20,00	47,90	1,00	570,88	893,15	5.271,07	5.271,07
Supervisor Administrativo	1	2.932,48	175,95	20,00	47,90	1,00	322,57	52,94	2.312,12	2.312,12
Analista de sistemas	1	4.286,14	176,00	20,00	47,90	1,00	471,48	222,17	3.347,59	3.347,59
Programador	2	3.332,75	176,00	20,00	47,90	1,00	366,60	90,12	2.631,13	5.262,26
Desenvolvedor mobile	1	3.580,86	176,00	20,00	47,90	1,00	393,89	123,25	2.818,82	2.818,82
Web designer	1	2.502,27	150,14	20,00	47,90	1,00	225,20	27,98	2.030,05	2.030,05
Arquiteto de software	1	6.500,00	176,00	20,00	47,90	1,00	570,88	761,15	4.923,07	4.923,07
Analista de testes	1	3.493,74	176,00	20,00	47,90	1,00	384,31	63,49	2.801,04	2.801,04
Técnico em informática	4	1.480,45	88,83	20,00	47,90	1,00	118,44	-	1.204,28	4.817,12
Total	15	49.088,69	1.470,92	180,00	431,10	9,00	4.566,01	4.031,59	38.400,07	44.644,04

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 24 – Folha de pagamento da Get Time

Cargo	Nº de Trabalhadores	Salário (R\$)	Vale Transporte (R\$)	Vale Refeição (R\$)	Plano de Saúde (R\$)	Seguro de Vida (R\$)	INSS 26,8% (R\$)	FGTS 8% (R\$)	13º salário (R\$)	1/3 férias (R\$)	Total Provisões (R\$)	INSS 26,8% (R\$)	FGTS 8% (R\$)	Total (por Funcionário) (R\$)	Total Geral (R\$)
Gerente Geral (Pró-labore)	1	7.000,00	-	-	-	-	1.400,00	-	-	-	-	-	-	8.400,00	7.840,00
Gerente Financeiro (Pró-labore)	1	7.000,00	-	-	-	-	1.400,00	-	-	-	-	-	-	8.400,00	7.840,00
Gerente de projetos	1	6.980,00	-	310,00	111,78	14,00	1.870,64	558,40	581,67	193,89	775,56	207,85	62,04	10.890,26	10.332,00
Supervisor Administrativo	1	2.932,48	0,05	310,00	111,78	14,00	785,90	234,60	244,37	81,46	325,83	87,32	26,07	4.828,03	4.593,00
Analista de sistemas	1	4.286,14	-	310,00	111,78	14,00	1.148,69	342,89	357,18	119,06	476,24	127,63	38,10	6.855,46	6.513,00
Programador	2	3.332,75	-	310,00	111,78	14,00	893,18	266,62	277,73	92,58	370,31	99,24	29,62	5.427,49	10.322,00
Desenvolvedor mobile	1	3.580,86	-	310,00	111,78	14,00	959,67	286,47	298,41	99,47	397,87	106,63	31,83	5.799,11	5.513,00
Web designer	1	2.502,27	25,86	310,00	111,78	14,00	670,61	200,18	208,52	69,51	278,03	74,51	22,24	4.209,48	4.009,00
Arquiteto de software	1	6.500,00	-	310,00	111,78	14,00	1.742,00	520,00	541,67	180,56	722,22	193,56	57,78	10.171,33	9.651,00
Analista de testes	1	3.493,74	-	310,00	111,78	14,00	936,32	279,50	291,15	97,05	388,19	104,04	31,06	5.668,62	5.389,00
Técnico em informática	4	1.480,45	87,17	310,00	111,78	14,00	396,76	118,44	123,37	41,12	164,49	44,08	13,16	2.740,33	10.488,00
TOTAL	15	49.088,69	113,08	2.790,00	1.005,98	126,00	12.203,77	2.807,10	2.924,06	974,69	3.898,74	1.044,86	311,90	73.390,12	82.490,00

Fonte: os autores, 2016.

8.5.6 Saúde e segurança no trabalho

Visando considerar a integridade, saúde e bem estar de seus colaboradores, a Get Time buscará cumprir as normas regulamentadoras estabelecidas e revisadas pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, citadas na CLT, de acordo com as especificações relacionadas à atividade da organização. As NRs abordadas pela Get time serão apresentadas no quadro 25.

Quadro 25 – NR's relacionadas a Get Time

Norma	Descrição
NR 5	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
NR 6	Equipamento de Proteção Individual - EPI
NR 7	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
NR 9	Programas de Prevenção de Riscos Ambientais
NR 17	Ergonomia
NR 23	Proteção Contra Incêndios

Fonte: os autores, 2016.

Para os aspectos comuns a todos os funcionários simultaneamente, serão considerados os equipamentos de proteção coletiva, descritos no quadro abaixo:

Quadro 26 – Equipamentos de Proteção Coletiva

Equipamento	Qtde.	Valor unitário	Valor total
Extintor Pó Químico Abc 6kg Com Suporte De Parede	1	R\$ 149,90	R\$ 149,90
Extintor Pó Químico Abc 4kg Com Suporte De Parede	1	R\$ 119,90	R\$ 119,90
Placa Extintor	2	R\$ 8,00	R\$ 16,00
Luminária de Emergência 30 Leds Bateria Litio - FL0587	2	R\$ 29,80	R\$ 59,60
Kit de Primeiros Socorros - Sinete	1	R\$ 109,90	R\$ 109,90

Fonte: os autores, 2016.

Para as questões individuais serão descritos no quadro 27 os equipamentos de proteção individual, oferecidos pela Get Time a seus colaboradores.

Quadro 27 – Equipamentos de Proteção Individual

Equipamento	Qtde.	Valor unitário	Valor total
Cadeira ergonômica Home Preta	12	R\$ 159,90	R\$ 1.918,80
Apoio de pulso para teclado em gel PISC	12	R\$ 24,98	R\$ 299,76
Base para mouse com apoio em gel Maxprint	12	R\$ 24,50	R\$ 367,50
Apoio para os pés Multivisão	12	R\$ 37,00	R\$ 50

Fonte: os autores, 2016.

9 PLANO FINANCEIRO

9.1 DECISÕES FINANCEIRAS

Para que as organizações possam consolidar a trajetória de expansão e sobreviver ao mercado, é fundamental que as decisões financeiras sejam tomadas a partir de análise e previsões fundamentadas, para que os riscos ao menos sejam amenizados, já que não se pode eliminá-los. As decisões financeiras da Get Time ocorrerão a partir da apresentação e análise do custo de oportunidade e taxa mínima de atratividade ao negócio.

9.1.1 Custo de oportunidade

Custo de oportunidade refere-se ao que se deixa de ganhar, de maneira consciente, com uma oportunidade por escolher outra. Considerando a comparação entre a taxa mínima de atratividade definida pela Get Time e a rentabilidade dos fundos de investimento analisados, pode-se inferir que neste caso, não há custo de oportunidade, devido ao fato de a TMA da Get Time ser maior do que os rendimentos bancários.

9.1.2 Taxa Mínima de Atratividade

A TMA representa o mínimo que o investidor almeja receber quando faz um investimento, de acordo com o risco assumido pelo negócio. Considerando que

existem diversas possibilidades de investimentos no mercado, espera-se que a TMA do negócio seja superior ao que é oferecido.

Por apresentar um perfil conservador, a Get Time definiu sua taxa mínima de atratividade a partir da comparação de fundos de investimentos de renda fixa, de baixo risco, de três instituições financeiras reconhecidas nacionalmente. Ao analisar os fundos listados no quadro 28, foi utilizado como base o que apresentou a maior rentabilidade anual, de 14,11% e a partir deste acrescentou-se 3,39%, referente ao prêmio de risco, que se trata do retorno adicional esperado para o risco assumido com o investimento. Assim, a TMA da Get Time foi definida em 17,5%, principalmente por estar inserida no setor de tecnologia, no qual o ambiente é muito dinâmico.

Quadro 28 – Rentabilidade dos fundos de investimento

Banco	Fundo	Rentabilidade (%) 12 meses
Itaú	Fundos de Investimento Itaú Especial DI	13,15
Itaú	Itaú Especial RF	13,41
Itaú	Itaú Empresa Trust DI	14,11
Banco do Brasil	BB Renda Fixa Simples	11,93
Banco do Brasil	BB Renda Fixa 500	12,06
Banco do Brasil	BB renda fixa referenciado DI 500	12,11
Bradesco	Bradesco FIC Renda Fixa Referenciado DI Platinum	12,97
Bradesco	Bradesco FIC Renda Fixa Macro	13,82
Bradesco	Bradesco FIC Renda Fixa Referenciado DI Special	13,93

Fonte: adaptado de Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, 2016.

9.2 ASPECTOS FISCAIS

No Brasil, as empresas devem estabelecer seu regime de tributação assim que são constituídas e podem alterá-lo no início de cada ano fiscal, de acordo com seus resultados. Os regimes praticados no país são classificados como Simples Nacional, no qual o faturamento bruto deve ser igual ou inferior a 3,6 milhões anuais, Lucro Presumido cujo faturamento bruto não deve ultrapassar 78 milhões ao ano e

Lucro Real no qual se enquadram empresas com faturamento superior a 78 milhões ou que exerçam atividades específicas, como por exemplo, instituições financeiras.

De acordo com o faturamento da Get Time a organização poderia utilizar o Lucro Real ou Presumido, contudo, com base no estudo de viabilidade do projeto, através da análise da DRE da empresa em ambos os regimes, optou-se por utilizar tributação sobre lucro presumido. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviço a margem de lucro presumida é pré-fixada em 32% da receita bruta, assim, a tributação ocorrerá somente sobre esse percentual, independente do lucro efetivo. No caso da Get Time, devido ao fato do lucro da empresa ter ultrapassado 32% da sua receita, a opção por esse regime tornou-se vantajosa.

As alíquotas de PIS e COFINS para o lucro presumido são de 0,65% e 3% respectivamente, essas contribuições são apuradas por regime cumulativo, considerando que não geram abatimento de crédito. O imposto sobre serviço de qualquer natureza (ISSQN) é de 5% sobre o faturamento. A alíquota da contribuição social sobre o lucro (CSSL) é de 9%. Para o recolhimento do imposto de renda é tributado 15% sobre o valor que não ultrapassar R\$20.000,00 trimestral, na base de cálculo, o que exceder a esse montante recebe tributação de 10%.

9.3 INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total se refere aos recursos necessários para iniciar as atividades da organização e conforme o quadro 29 será discriminado em ativo fixo operacional, administrativo, de uso compartilhado, capital de giro e despesas pré-operacionais. Dos quais se pode perceber maior destaque o investimento em capital de giro, que representa 85% do investimento total e será detalhado na seção 9.3.3.

Quadro 29 – Investimento Total

Descrição	Valor (R\$)
Investimento em Ativo Fixo na Área Operacional	54.671,22
Investimento em Ativo Fixo na Área Administrativa	17.066,41
Investimento em Ativos Fixos de uso Compartilhado	3.194,22
Investimentos em Capital de Giro	592.721,68
Despesas Pré-operacionais	29.541,51
Total	697.195,04

Fonte: os autores, 2016.

9.3.1 Ativos Fixos

9.3.1.1 Ativo Fixo Operacional

Os ativos fixos operacionais têm por objetivo sustentar o desenvolvimento, manutenções e atualizações do aplicativo e página web da Get Time. O investimento se refere à atividade fim da organização e a seleção, principalmente dos computadores, se deu de forma que estes proporcionem qualidade ao serviço. O quadro 30 especifica os itens da área operacional, com suas respectivas descrições, preços e depreciações.

Quadro 30 – Investimento em ativo fixo operacional

Item	Descrição	Qtde	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	Depreciação		
					Vida útil (anos)	Anual (R\$)	Mensal (R\$)
Desktop Dell XPS 8900	Monitor 21.5 polegadas, Intel Core i7-6700, 16 GB RAM, disco rígido 1TB, sistema operacional Windows 10	5	5.033,00	25.165,00	5	5.033,00	419,42
Desktop Dell Inspiron Small	Monitor 21.5 polegadas, Intel Core i7-4790, 8GB RAM, disco rígido 1TB, sistema operacional Windows 10	1	3.649,00	3.649,00	5	729,80	60,82
Notebook Dell Inspiron 15 5000	Monitor 15.6 polegadas, Intel Core i7-6500U, 16 GB RAM, disco rígido 1TB, sistema operacional Windows 10	1	4.249,00	4.249,00	5	849,80	70,82
iMac	Tela 21 polegadas, Intel Core i5 quad core, 16GB RAM, disco rígido 1TB, sistema operacional OS X El Capitan	1	12.999,00	12.999,00	5	2.599,80	216,65
Nobreak NHS Mini III 600VA	Bivolt, 26,1x9,3x16,8 cm, 6,6Kg e estabilização interna True RMS	8	299,99	2.399,92	10	239,99	20,00
Headset Elgin Hst 8000	Com teclado e identificador de chamadas	1	139,90	139,90	5	27,98	2,33
Telefone com fio	Intelbras	7	42,90	300,30	5	60,06	5,01
Estação de trabalho	4 lugares, 2,40 x 2,40	2	2.145	4.290,00	10	429,00	35,75
Cadeira ergonômica	Home, preta	8	159,90	1.279,20	10	127,92	10,66
Armário	Móble Poliman, 2 portas, 4 prateleiras	1	199,90	199,90	10	19,99	1,67
Total				54.671,22		10.117,34	843,11

Fonte: os autores, 2016.

9.3.1.2 Ativo Fixo Administrativo

O investimento em ativo fixo administrativo compreende os utensílios necessários para a rotina do setor, que por ser formado por uma equipe reduzida representa 2,45% do investimento total, como mostra o quadro 31.

Quadro 31 – Investimento em ativo fixo administrativo

Item	Descrição	Qtde	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	Depreciação		
					Vida útil (anos)	Anual (R\$)	Mensal (R\$)
Notebook Dell	Tela 15.6", Intel Core i7-6500U, 8GB RAM, disco rígido 1TB, Windows 10	3	3.198,00	9.594,00	5	1.918,80	159,90
Desktop Dell	Monitor 21.5", Intel Core i7-4790, 8GB RAM, disco rígido 1TB, Windows 10	1	3.649,00	3.649,00	5	729,80	60,82
Mesa gerência	Tecno Mobile, 3 gavetas	2	258,90	517,80	10	51,78	4,32
Mesa de escritório	Tecno Mobile	2	189,90	379,80	10	37,98	3,17
Armário	Móble Poliman, 2 portas, 4 prateleiras	1	199,90	199,90	10	19,99	1,67
Cadeira ergonômica	Home, preta	4	159,90	639,60	10	63,96	5,33
Cadeira de escritório	Simples, fixa	2	69,90	139,80	10	13,98	1,17
Telefone com fio	Intelbras	4	42,90	171,60	5	34,32	2,86
Central telefônica Pabx	Intelbras conecta mais, 2 Linhas, 8 Ramais analógicos e 5 sem fio	1	574,95	574,95	5	114,99	9,58
Nobreak	NHS Mini III 600VA	4	299,99	1.199,96	10	120,00	10,00
Total				17.066,41		3.105,60	258,80

Fonte: os autores, 2016.

9.3.1.3 Ativo fixo compartilhado

Os ativos fixos compartilhados farão parte das áreas comuns a toda à equipe da Get Time, como a copa, por exemplo. A impressora foi alocada a esse grupo de ativos devido ao número reduzido de colaboradores, não sendo necessário um item por área.

Quadro 32 – Investimento em ativo fixo compartilhado

Item	Descrição	Qtde	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	Depreciação		
					Vida útil (anos)	Anual (R\$)	Mensal (R\$)
Mesa para reunião	Mesa De Reuniões Kappesberg 3200	1	519,00	519,00	10	51,90	4,33
Cadeira para mesa de reunião	Palito Secretária Fixa Tecido	8	65,00	520,00	10	52,00	4,33
Cooktop	2 Bocas Dominó 7726 11474 - Fischer	1	249,90	249,90	10	24,99	2,08
Frigobar	Consul 120 Litros Branco - CRC12	1	692,10	692,10	10	69,21	5,77
Purificador de água	Sap Smart Press 563	1	119,80	119,80	10	11,98	1,00
Microondas	Philco PMS24	1	187,18	187,18	10	18,72	1,56
Projetor	LED 40w FullHD RD805	1	594,24	594,24	10	59,42	4,95
Impressora multifuncional	Epson Jato de Tinta XP231	1	312,00	312,00	10	31,20	2,60
Total				3.194		288,22	24,02

Fonte: os autores, 2016.

9.3.2 Despesas pré-operacionais

Referem-se às despesas que ocorrem antes das atividades empresariais iniciarem, incluem materiais e procedimentos fundamentais para regularização e

funcionamento da organização. Dentre estes, o registro de marcas e patentes é realizado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), mediante pagamento da guia de recolhimento da união (GRU) e o valor de R\$1.335,00 apresentado no quadro 33 é composto por R\$415,00 referente ao pedido de registro de marca, R\$745,00 do primeiro decênio de vigência da marca e R\$175,00 do pedido e concessão da patente. Com relação à abertura da empresa, o valor apresentado trata-se de uma média nacional, que inclui pesquisa de viabilidade de localização e nome, registro na Junta Comercial, CNPJ, alvará do Corpo de Bombeiros, alvará de funcionamento, inscrição de contribuinte e custo com cartório.

O orçamento dos materiais de expediente nas despesas pré-operacionais, foi realizado para itens que não tem necessidade de reposição frequente, como lixeira de escritório, grampeadores, porta lápis e EPI's que também foram alocados a essa conta. O valor pago a Google Developer será de \$25,00 e ocorrerá uma única vez, permitindo o acesso e uso da ferramenta de desenvolvimento e a hospedagem do aplicativo na Play Store. Com relação ao pagamento a Apple Developer, o valor de \$99,00, que consta no pré operacional refere-se somente ao uso da ferramenta de desenvolvimento, o valor para a hospedagem do aplicativo na App Store será alocado no Orçamento Comercial. O quadro 33 apresenta os valores da Google Developer e Apple Developer em reais, a uma cotação do dólar do dia 25 de setembro de 2016, que era de R\$3,247.

Quadro 33 – Despesas pré-operacionais

Descrição	Valor (R\$)
Reestruturação da sala comercial	259,05
EPC's	455,30
Registro de domínio	40,00
Registro de marcas e patentes	1.335,00
Material de expediente	1.825,14
Material de limpeza	891,01
Abertura da Empresa	1.278,00
Recrutamento e seleção	23.055,38
Google Developer	81,18
Apple Developer	321,45
Total	29.541,51

Fonte: os autores, 2016.

9.3.3 Capital de Giro

O capital de giro se refere ao capital necessário para financiar a estruturação da empresa até que o faturamento seja suficiente para mantê-la. No caso da Get Time, o capital de giro refere-se ao período inicial de seis meses, enquanto não haverá fechamento de contratos e consequentemente receita, neste momento estará ocorrendo o desenvolvimento dos softwares e divulgação do serviço. Esse valor está incluso no financiamento BNDES automático, por intermédio do Banco do Brasil e equivale a R\$ 592.721,68.

9.4 FONTES DE RECURSOS

As fontes de recursos são meios pelos quais a organização adquire capital para investir no negócio. Para financiar seu projeto, os sócios da Get time injetarão 23% do total de recursos financeiros necessários ao início da organização, que será de R\$697.195,04, os outros 77% serão provenientes de financiamento de longo prazo junto ao BNDES, por intermédio do Banco do Brasil.

Quadro 34 – Fonte de recursos

Descrição	Custo do Capital	Valor (R\$)	Participação
Recursos Próprios	17,50%	160.354,86	23%
Financiamentos de Longo Prazo (BNDES e Banco do Brasil)	13,50%	536.840,18	77%
Total		697.195,04	100%

Fonte: os autores, 2016.

O valor de capital próprio aplicado pelos sócios será de mesma quantia para ambos, para que o percentual de participação no negócio seja igualitário. O custo de capital refere-se à taxa mínima de atratividade desejada pelos sócios, que é de 17,5% a.a.

A linha de financiamento em que o projeto da Get Time melhor se quadrou foi BNES Automático, que permite financiar implantação, ampliação, recuperação ou modernização, de até R\$20 milhões por empresa, incluindo capital de giro associado. O prazo oferecido pelo Banco do Brasil para o abatimento do empréstimo é de até 240 meses, com carência máxima de seis meses e o valor financiado pode ser de até 80% do investimento total da organização, a taxa de juros cobrada pelo banco é de 13,5% a.a, conforme o Sistema de Amortização Constante, apresentado no quadro 35. Assim, a Get Time realizará o pagamento em 24 meses, que diz respeito ao horizonte do projeto e é viável devido ao curto período de tempo em que a organização obterá retorno financeiro, com carência de seis meses.

Quadro 35 – Sistema de Amortização Constante

Valor financiado (R\$)	536.840,18
Taxa anual do financiamento	13,50%
Taxa Mensal do financiamento	1,061%
Prazo - em anos	2

ANO 1												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Prestação (R\$)	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	35.519,58	35.203,18	34.886,78	34.570,39	34.253,99	33.937,60
Amortização (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45
Juro (R\$)	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.695,12	5.378,73	5.062,33	4.745,93	4.429,54	4.113,14
Saldo Devedor (R\$)	536.840,18	536.840,18	536.840,18	536.840,18	536.840,18	536.840,18	507.015,72	477.191,27	447.366,82	417.542,36	387.717,91	357.893,45

ANO 2												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Prestação (R\$)	33.621,20	33.304,81	32.988,41	32.672,02	32.355,62	32.039,22	31.722,83	31.406,43	31.090,04	30.773,64	30.457,25	30.140,85
Amortização (R\$)	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45	29.824,45
Juro (R\$)	3.796,75	3.480,35	3.163,96	2.847,56	2.531,16	2.214,77	1.898,37	1.581,98	1.265,58	949,19	632,79	316,40
Saldo Devedor (R\$)	328.069,00	298.244,54	268.420,09	238.595,64	208.771,18	178.946,73	149.122,27	119.297,82	89.473,36	59.648,91	29.824,45	0,00

Fonte: os autores, 2016.

9.5 ORÇAMENTOS

Os orçamentos dos custos e despesas da Get Time foram subdivididos em orçamento operacional, administrativo e comercial, estimados para um horizonte de dois anos, que serão explorados a seguir.

9.5.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas da Get Time foi desenvolvido segmentando a demanda, de acordo com o número de famílias que utilizarão o aplicativo, de forma gratuita e panificadoras, que farão uso da página web. As padarias efetuarão um pagamento único, referente à adesão de contrato e mensalidades pela utilização do serviço, discriminados no orçamento separadamente.

Com base na curva de adoção da inovação, que representa penetração de mercado iniciada no mês de julho do ano 1, alocou-se o número de downloads do aplicativo e número de adesão de contratos ao mês. O pagamento de mensalidades foi considerado de maneira acumulativa, de forma que a cada mês a Get Time receberá valores referentes às panificadoras que já haviam aderido ao serviço, somados aos das que contrataram este no mês em questão.

Os seis primeiros meses do horizonte do projeto não apresentam faturamento, por se tratarem do período em que ocorrerá o desenvolvimento dos softwares e consequentemente não haverá comercialização. No mês de novembro do ano 1, considera-se que não haverá downloads do aplicativo e adesão de contratos, por se tratar do período referente ao abismo da curva de adoção da inovação. Neste caso, o valor das mensalidades se mantém equivalente ao do mês anterior, devido ao fato de não haverem novas adesões de contratos.

O quadro 36 apresentará o orçamento de vendas da Get Time.

Quadro 36 - Orçamento de vendas ano 1

		ANO 1												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Aplicativo	Nº de downloads do aplicativo	0	0	0	0	0	0	383.481	690.266	690.266	690.266	0	1.303.835	3.758.112
	Preço (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Faturamento (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Página Web	Nº de adesão de contratos	0	0	0	0	0	0	493	887	887	887	0	1.675	4.829
	Preço (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00
	Faturamento (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	147.407,00	265.213,00	265.213,00	265.213,00	0,00	500.899,75	1.443.945,75
	Nº Mensalidade	0	0	0	0	0	0	493	1.380	2.267	3.154	3.154	4.829	15.277
	Preço (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	Faturamento (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	147.900,00	414.000,00	680.100,00	946.200,00	946.200,00	1.448.775,00	4.583.175,00
Faturamento total (R\$)		0	0	0	0	0	0	295.307,00	679.213,00	945.313,00	1.211.413,00	946.200,00	1.949.674,75	6.027.120,75

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 37 – Orçamento de vendas ano 2

		ANO 2												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Aplicativo	Nº de downloads do aplicativo	1.303.835	1.303.835	1.303.835	1.043.068	1.043.068	1.043.068	1.043.068	1.043.068	613.569	613.569	613.569	613.569	11.581.122
	Preço (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Faturamento (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Página Web	Nº de adesão de contratos	1.675	1.675	1.675	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340	789	789	789	789	14.881
	Preço (R\$)	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00
	Faturamento (R\$)	500.899,75	500.899,75	500.899,75	400.719,80	400.719,80	400.719,80	400.719,80	400.719,80	235.761,50	235.761,50	235.761,50	235.761,50	4.449.344,25
	Nº Mensalidade	6.505	8.180	9.855	11.195	12.535	13.876	15.216	16.556	17.345	18.133	18.922	19.710	168.026
	Preço (R\$)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	Faturamento (R\$)	1.951.350,00	2.453.925,00	2.956.500,00	3.358.560,00	3.760.620,00	4.162.680,00	4.564.740,00	4.966.800,00	5.203.350,00	5.439.900,00	5.676.450,00	5.913.000,00	50.407.875,00
Faturamento total (R\$)		2.452.249,75	2.954.824,75	3.457.399,75	3.759.279,80	4.161.339,80	4.563.399,80	4.965.459,80	5.367.519,80	5.439.111,50	5.675.661,50	5.912.211,50	6.148.761,50	54.857.219,25

Fonte: os autores, 2016.

9.5.2 Orçamento Operacional

O orçamento operacional apresenta os custos fixos e variáveis para o desenvolvimento e manutenção dos softwares, baseado na demanda estimada para cada mês de atividade, conforme o orçamento de vendas, o que permite obter o custo do serviço prestado e o custo total de produção.

Os custos referentes aos servidores foram distribuídos como variáveis e fixos, considerando que para o desenvolvimento será utilizado o servidor EC2, incluindo somente duas máquinas do tipo T2 Medium, que refletem um valor de custo fixo de R\$514,32 mensais, formado por R\$0,72 da hora de funcionamento das máquinas, multiplicado por 30 dias/mês. A formação do custo variável dos servidores se dá a partir do mês de julho do ano 1, quando o sistema é colocado no mercado e o espaço das máquinas varia de acordo com o número de usuários.

Quadro 38 - Orçamento operacional ano 1

		ANO 1												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Custo Variável	Servidores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.066,09	1.066,09	1.066,09	1.066,09	1.066,09	3.648,07	8.978,52
	Eventuais (2%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,32	21,32	21,32	21,32	21,32	72,96	179,57
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.087,41	1.087,41	1.087,41	1.087,41	1.087,41	3.721,03	9.158,09
Custo Fixo	Mão-de-obra fixa	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	469.722,60
	Encargos sociais	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	152.889,48
	Energia Elétrica	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	8.295,54
	Servidores	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	6.171,84
	Depreciação	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	10.117,34
	Eventuais (2%)	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	12.618,15
	Total (R\$)	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	659.814,96
Resumo	Custo Total de Produção	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	56.071,99	56.071,99	56.071,99	56.071,99	56.071,99	58.705,61	
	Custo Variável Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,21	1,23	1,23	1,23	0,00	2,22	
	Margem Bruta Unitária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	296,79	297,77	297,77	297,77	0,00	296,78	
	Custo do serviço prestado (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.087,41	1.087,41	1.087,41	1.087,41	1.087,41	3.721,03	

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 39 – Orçamento operacional ano 2

		ANO 2												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Custo Variável	Servidores	3.648,07	3.648,07	3.648,07	5.508,11	5.508,11	5.508,11	5.508,11	5.508,11	7.506,13	7.506,13	7.506,13	7.506,13	68.509,28
	Eventuais (2%)	72,96	72,96	72,96	110,16	110,16	110,16	110,16	110,16	150,12	150,12	150,12	150,12	1.370,19
	Total (R\$)	3.721,03	3.721,03	3.721,03	5.618,27	5.618,27	5.618,27	5.618,27	5.618,27	7.656,25	7.656,25	7.656,25	7.656,25	69.879,47
Custo Fixo	Mão-de-obra fixa	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	39.143,55	469.722,60
	Encargos sociais	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	12.740,79	152.889,48
	Energia Elétrica	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	691,30	8.295,54
	Servidores	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	514,32	6.171,84
	Depreciação	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	843,11	10.117,34
	Eventuais (2%)	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	1.051,51	12.618,15
	Total (R\$)	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	54.984,58	659.814,96
Resumo	Custo Total de Produção	58.705,61	58.705,61	58.705,61	60.602,85	60.602,85	60.602,85	60.602,85	60.602,85	62.640,83	62.640,83	62.640,83	62.640,83	
	Custo Variável Unitário	2,22	2,22	2,22	4,19	4,19	4,19	4,19	4,19	9,71	9,71	9,71	9,71	
	Margem Bruta Unitária	296,78	296,78	296,78	294,81	294,81	294,81	294,81	294,81	289,29	289,29	289,29	289,29	
	Custo do Serviço prestado (R\$)	3.721,03	3.721,03	3.721,03	5.618,27	5.618,27	5.618,27	5.618,27	5.618,27	7.656,25	7.656,25	7.656,25	7.656,25	

Fonte: os autores, 2016.

9.5.3 Orçamento administrativo

O orçamento administrativo da Get Time abrange somente despesas fixas, considerando que não existem despesas variáveis referentes ao setor. Neste orçamento estão contabilizadas as empresas terceirizadas de contabilidade, saúde e segurança no trabalho e limpeza, entre outros.

Quadro 40 – Orçamento administrativo ano 1

		ANO 1												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Despesas Fixas	Despesas de Pessoal	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	287.669,74
	Encargos Sociais	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	79.593,96
	Material de Expediente	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	733,08
	Aluguel	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	22.680,00
	Depreciação	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	3.105,60
	Utilidades (água, internet, telefone)	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	2.546,88
	Energia elétrica	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	3.068,22
	Contabilidade (terceirizado)	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	49.800,00
	Saúde e segurança no trabalho (terceirizado)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
	Serviço de limpeza (terceirizado)	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	4.680,00
	IPTU	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
	Material de limpeza	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	1.689,24
	Eventuais (2%)	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	9.164,13
	Total	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	467.370,84

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 41 – Orçamento administrativo ano 2

		ANO 2												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Despesas Fixas	Despesas de Pessoal	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	23.972,48	287.669,74
	Encargos Sociais	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	6.632,83	79.593,96
	Material de Expediente	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	61,09	733,08
	Aluguel	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	22.680,00
	Depreciação	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	258,80	3.105,60
	Utilidades (água, internet, telefone)	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	212,24	2.546,88
	Energia elétrica	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	255,68	3.068,22
	Contabilidade (terceirizado)	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	49.800,00
	Saúde e segurança no trabalho (terceirizado)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
	Serviço de limpeza (terceirizado)	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	4.680,00
	IPTU	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
	Material de limpeza	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	140,77	1.689,24
	Eventuais (2%)	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	763,68	9.164,13
Total		38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	38.947,57	467.370,84

Fonte: os autores, 2016.

9.5.4 Orçamento Comercial

Assim como o orçamento administrativo, o comercial também não inclui despesas variáveis. Uma das despesas fixas da Get Time será o serviço da empresa terceirizada de marketing, o qual começará a ser pago somente a partir do mês de abril do ano 1, considerando que nos seis primeiros meses os softwares ainda estarão em desenvolvimento, contudo percebe-se a necessidade de iniciar a divulgação do negócio antes deste ser colocado no mercado. A outra despesa é proveniente das anualidades a serem pagas pela hospedagem do aplicativo na App Store, referente a um valor de \$99,00 que foram subdivididos mensalmente, de acordo com a cotação do dólar em 25 de setembro de 2016, que era de R\$3,247.

Quadro 42 – Orçamento comercial ano 1

		ANO 1												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Despesas Fixas	Marketing (terceirizado)	0,00	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	90.000,00
	App Store (Apple)	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	321,45
	Eventuais (2%)	0,54	0,54	0,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	1.806,43
	Total	27,32	27,32	27,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	92.127,88

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 43 – Orçamento comercial ano 2

		ANO 2												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Despesas Fixas	Marketing (terceirizado)	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
	App Store (Apple)	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	26,79	321,45
	Eventuais (2%)	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	200,54	2.406,43
	Total	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	10.227,32	122.727,88

Fonte: os autores, 2016.

9.6 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

O demonstrativo de resultado do exercício (DRE) tem por objetivo analisar custos, despesas, impostos, contribuições e receitas, para mensurar os resultados em um determinado período, demonstrando aos gestores a situação financeira organizacional para que tomem as decisões mais adequadas.

A DRE da Get Time apresenta resultado líquido negativo em seus primeiros seis meses, devido ao fato de que durante esse período existem somente gastos. No mês de julho do primeiro ano, quando a Get Time tem seu primeiro mês de faturamento, já se tem um resultado líquido positivo, considerando que a receita ultrapassa os custos e despesas da organização.

A DRE não apresenta valor de despesas variáveis, pois estas seriam provenientes do orçamento comercial, que no caso da Get Time, possui somente despesas fixas, considerando que o marketing é terceirizado e não possui equipe de vendas.

O mês de novembro do ano 1 apresenta uma queda do resultado, com relação ao mês anterior. Isso ocorre devido à existência do abismo considerado pela curva de adoção da inovação. Entre os anos 1 e 2 é possível perceber um grande salto do resultado líquido do exercício, pois os custos e despesas sofrem pequena alteração, ao mesmo tempo em que há um aumento considerável na demanda, além do fato de que o primeiro ano enfrenta seis meses de receita 0, como apresentado no quadro 44.

Quadro 44 – DRE ano 1

	ANO 1												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Faturamento Bruto	-	-	-	-	-	-	295.307	679.213	945.313	1.211.413	946.200	1.949.675	6.027.121
(-) ISSQN (5%)	-	-	-	-	-	-	14.765	33.961	47.266	60.571	47.310	97.484	301.356
Receita Bruta Operacional	-	-	-	-	-	-	280.542	645.252	898.047	1.150.842	898.890	1.852.191	5.725.765
(-) Impostos e contribuições sobre vendas	-	-	-	-	-	-	38.763	91.755	128.486	165.217	128.609	267.123	819.954
(-) PIS/COFINS (3,65%)	-	-	-	-	-	-	10.240	23.552	32.779	42.006	32.809	67.605	208.990
Base de cálculo para IR (32%)	-	-	-	-	-	-	89.773	206.481	287.375	368.270	287.645	592.701	1.832.245
(-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica (15%)	-	-	-	-	-	-	13.466	30.972	43.106	55.240	43.147	88.905	274.837
(-) Adicional de IR (10% sobre valores acima de R\$ 20.000)	-	-	-	-	-	-	6.977	18.648	26.738	34.827	26.764	57.270	171.224
Base de cálculo para CSLL (32%)	-	-	-	-	-	-	89.773	206.481	287.375	368.270	287.645	592.701	1.832.245
(-) Contribuição Social sobre o Lucro (9%)	-	-	-	-	-	-	8.080	18.583	25.864	33.144	25.888	53.343	164.902
Receita Líquida de Vendas	-	-	-	-	-	-	241.779	553.497	769.561	985.625	770.281	1.585.068	4.905.811
(-) Custo de serviço prestado (CSP)	-	-	-	-	-	-	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	3.721	9.158
(=) Margem Bruta	-	-	-	-	-	-	240.692	552.410	768.474	984.538	769.194	1.581.347	4.896.653
(-) Despesas Variáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Margem Líquida	-	-	-	-	-	-	240.692	552.410	768.474	984.538	769.194	1.581.347	4.896.653
(-) Custos Fixos	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	659.815
(-) Despesas Fixas (exclusive juros)	38.975	38.975	38.975	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	559.499
(=) Resultado antes de Juros	(93.959)	(93.959)	(93.959)	(104.159)	(104.159)	(104.159)	136.532	448.250	664.314	880.378	665.034	1.477.187	3.677.339
(-) Despesas Fixas de Juros	5.695	5.695	5.695	5.695	5.695	5.695	5.695	5.379	5.062	4.746	4.430	4.113	63.596
(=) Resultado líquido do exercício	(99.655)	(99.655)	(99.655)	(109.855)	(109.855)	(109.855)	130.837	442.872	659.252	875.632	660.605	1.473.074	3.613.744

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 45 – DRE ano 2

	ANO 2												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Faturamento Bruto	2.452.250	2.954.825	3.457.400	3.759.280	4.161.340	4.563.400	4.965.460	5.367.520	5.439.112	5.675.662	5.912.212	6.148.762	54.857.219
(-) ISSQN (5%)	122.612	147.741	172.870	187.964	208.067	228.170	248.273	268.376	271.956	283.783	295.611	307.438	2.742.861
Receita Bruta Operacional	2.329.637	2.807.084	3.284.530	3.571.316	3.953.273	4.335.230	4.717.187	5.099.144	5.167.156	5.391.878	5.616.601	5.841.323	52.114.358
(-) Impostos e contribuições sobre vendas	336.496	405.869	475.242	516.912	572.411	627.909	683.407	738.906	748.788	781.440	814.092	846.744	7.548.216
(-) PIS/COFINS (3,65%)	85.032	102.459	119.885	130.353	144.294	158.236	172.177	186.119	188.601	196.804	205.006	213.208	1.902.174
Base de cálculo para IR (32%)	745.484	898.267	1.051.050	1.142.821	1.265.047	1.387.274	1.509.500	1.631.726	1.653.490	1.725.401	1.797.312	1.869.223	16.676.595
(-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica (15%)	111.823	134.740	157.657	171.423	189.757	208.091	226.425	244.759	248.023	258.810	269.597	280.384	2.501.489
(-) Adicional de IR (10% sobre valores acima de R\$ 20.000)	72.548	87.827	103.105	112.282	124.505	136.727	148.950	161.173	163.349	170.540	177.731	184.922	1.643.659
Base de cálculo para CSLL (32%)	745.484	898.267	1.051.050	1.142.821	1.265.047	1.387.274	1.509.500	1.631.726	1.653.490	1.725.401	1.797.312	1.869.223	16.676.595
(-) Contribuição Social sobre o Lucro (9%)	67.094	80.844	94.594	102.854	113.854	124.855	135.855	146.855	148.814	155.286	161.758	168.230	1.500.894
Receita Líquida de Vendas	1.993.141	2.401.214	2.809.288	3.054.404	3.380.862	3.707.321	4.033.780	4.360.238	4.418.368	4.610.438	4.802.509	4.994.579	44.566.142
(-) Custo de serviço prestado (CSP)	3.721	3.721	3.721	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	7.656	7.656	7.656	7.656	69.879
(=) Margem Bruta	1.989.420	2.397.493	2.805.567	3.048.785	3.375.244	3.701.703	4.028.161	4.354.620	4.410.712	4.602.782	4.794.853	4.986.923	44.496.263
(-) Despesas Variáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Margem Líquida	1.989.420	2.397.493	2.805.567	3.048.785	3.375.244	3.701.703	4.028.161	4.354.620	4.410.712	4.602.782	4.794.853	4.986.923	44.496.263
(-) Custos Fixos	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	659.815
(-) Despesas Fixas (exclusive juros)	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	590.099
(=) Resultado antes de Juros	1.885.260	2.293.334	2.701.407	2.944.626	3.271.085	3.597.543	3.924.002	4.250.460	4.306.552	4.498.623	4.690.693	4.882.763	43.246.349
(-) Despesas Fixas de Juros	3.797	3.480	3.164	2.848	2.531	2.215	1.898	1.582	1.266	949	633	316	24.679
(=) Resultado líquido do exercício	1.881.464	2.289.853	2.698.243	2.941.778	3.268.553	3.595.328	3.922.103	4.248.878	4.305.287	4.497.674	4.690.060	4.882.447	43.221.670

Fonte: os autores, 2016.

9.7 FLUXOS DE CAIXA

Diferentemente da DRE, que apresenta ganhos e perdas apurados por regime de competência, ou seja, no momento em que são efetivamente realizados, o fluxo de caixa é analisado pelo regime de caixa, no qual as receitas e gastos ocorrem necessariamente na data em que os pagamentos e recebimentos ocorrem.

As entradas de caixa da Get Time se referem aos contratos e mensalidades pagas pelos clientes, sem a ocorrência de parcelamento, portanto estas foram descritas no fluxo, sem a necessidade de detalhamento e as saídas são formadas por impostos, custos, despesas do negócio e juros do financiamento, como apresentado nos quadros 46 e 47.

O fluxo de caixa foi realizado mensalmente para que o cálculo dos indicadores de rentabilidade e risco fossem feitos também para esse período, considerando que o horizonte do projeto é de somente dois anos. Além das informações de entrada e saída de caixa, o fluxo apresentará às saídas de amortização do financiamento e no ano zero a necessidade de investimento inicial em ativo fixo, capital de giro, despesas pré-operacionais e o crédito da liberação do financiamento pelo banco.

Quadro 46 – Fluxo de Caixa ano 1

	ANO 0	ANO 1												
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Entradas de Caixa (R\$)	0	0	0	0	0	0	0	295.307	679.213	945.313	1.211.413	946.200	1.949.675	6.027.121
Saídas de Caixa (R\$)	0	99.655	99.655	99.655	109.855	109.855	109.855	164.470	236.341	286.061	335.781	285.595	476.601	2.413.377
Débito de PIS/COFINS/ISSQN	0	0	0	0	0	0	0	25.005	57.512	80.044	102.576	80.119	165.089	510.346
Outros Custos Variáveis	0	0	0	0	0	0	0	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	3.721	9.158
Despesas Variáveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos Fixos	0	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	659.815
Despesas Fixas (exclusive juros)	0	38.975	38.975	38.975	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	559.499
Despesas Financeiras Fixas	0	5.695	5.695	5.695	5.695	5.695	5.695	5.695	5.379	5.062	4.746	4.430	4.113	63.596
Impostos incidentes sobre o lucro	0	0	0	0	0	0	0	28.523	68.203	95.708	123.212	95.799	199.518	610.963
SALDO DE CAIXA (R\$)	0	(99.655)	(99.655)	(99.655)	(109.855)	(109.855)	(109.855)	130.837	442.872	659.252	875.632	660.605	1.473.074	3.613.744
AJUSTES	(+) Depreciação	0	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	13.511
	(-) Amortização do Financiamento	0	0	0	0	0	0	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	178.947
	(-) Investimento Inicial em Ativo Fixo	74.932	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(-) Despesas pré-operacionais	29.542	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(-) Capital de Giro	592.722	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(+) Liberação do Financiamento	536.840	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(+) Valor Residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(=) Fluxo de Caixa do Investidor (R\$)	(160.355)	(98.529)	(98.529)	(98.529)	(108.729)	(108.729)	(108.729)	102.138	414.173	630.553	846.934	631.906	1.444.375

Fonte: os autores, 2016.

Quadro 47 – Fluxo de Caixa ano 2

		ANO 2												
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Entradas de Caixa (R\$)		2.452.250	2.954.825	3.457.400	3.759.280	4.161.340	4.563.400	4.965.460	5.367.520	5.439.112	5.675.662	5.912.212	6.148.762	54.857.219
Saídas de Caixa (R\$)		570.786	664.971	759.157	817.501	892.786	968.071	1.043.356	1.118.641	1.133.825	1.177.988	1.222.151	1.266.314	11.635.549
Débito de PIS/COFINS/ISSQN		207.644	250.200	292.755	318.317	352.361	386.406	420.450	454.495	460.557	480.587	500.617	520.646	4.645.035
Outros Custos Variáveis		3.721	3.721	3.721	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	7.656	7.656	7.656	7.656	69.879
Despesas Variáveis		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos Fixos		54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	54.985	659.815
Despesas Fixas (exclusive juros)		49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	49.175	590.099
Despesas Financeiras Fixas		3.797	3.480	3.164	2.848	2.531	2.215	1.898	1.582	1.266	949	633	316	24.679
Impostos incidentes sobre o lucro		251.465	303.411	355.357	386.559	428.116	469.673	511.230	552.787	560.187	584.636	609.086	633.536	5.646.042
SALDO DE CAIXA (R\$)		1.881.464	2.289.853	2.698.243	2.941.778	3.268.553	3.595.328	3.922.103	4.248.878	4.305.287	4.497.674	4.690.060	4.882.447	43.221.670
AJUSTES	(+) Depreciação	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	13.511
	(-) Amortização do Financiamento	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	29.824	357.893
	(-) Investimento Inicial em Ativo Fixo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(-) Despesas pré-operacionais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(-) Capital de Giro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(+) Liberação do Financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(+) Valor Residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	47.910	47.910
	(=) Fluxo de Caixa do Investidor (R\$)	1.852.765	2.261.155	2.669.545	2.913.080	3.239.855	3.566.630	3.893.405	4.220.180	4.276.588	4.468.975	4.661.362	4.901.658	42.925.197

Fonte: os autores, 2016.

9.8 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Para a análise da viabilidade financeira da Get Time foram utilizados indicadores de retorno e risco, calculados mensalmente, com base nos fluxos de caixa da organização evidenciados nos quadros 46 e 47, visando mensurar a rentabilidade do projeto e validar a proposta de negócio. A TMA esperada é de 17,5% a.a, como citado no item 9.1.2, assim, a TMA mensal utilizada é de 1,353% obtida através da taxa equivalente para juros compostos. O quadro 48 expõe os indicadores que fundamentarão esta análise.

Quadro 48 – Indicadores de retorno e risco

RETORNO	Valor Presente	R\$ 36.048.563,45
	Valor Presente Líquido	R\$ 35.888.208,56
	Valor Presente Líquido Anualizado (mensal)	R\$ 1.761.247,87
	Índice Benefício/Custo	R\$ 224,80
	Retorno Adicional Sobre Investimento (ROIA) (mensal)	25%
	Taxa Interna de Retorno (mensal)	35%
	Payback	8,52 meses
RISCO	Índice TMA/TIR	0,0386
	Índice Payback/N	0,3548
	Grau de Comprometimento da Receita	0,0209
	Risco de Gestão	0,3556
	Risco do Negócio	0,4900

Fonte: os autores, 2016.

9.8.1 Valor Presente - VP

Apesar de não ser considerado necessariamente como um indicador de retorno, o Valor Presente atua como auxiliar, para o cálculo de outros indicadores. Descapitalizando os valores do fluxo de caixa dos 24 meses do horizonte da organização, a uma taxa de juros de 1,353% a.m, referente à TMA da Get Time, obteve-se VP de R\$36.048.563,45.

9.8.2 Valor Presente Líquido – VPL

Trata-se dos valores do fluxo de caixa descapitalizados para a data zero, descontando-se o investimento inicial, ou seja, o retorno que se tem além do capital investido. O VPL da Get Time é de R\$35.888.208,56, representando o ganho excedente ao capital de investimento inicial.

9.8.3 Valor Presente Líquido Anualizado – VPLa

Esse indicador tem por objetivo apresentar o ganho líquido do projeto para determinado período, em uma série uniforme, diferente do VPL, que realiza a análise somente na data zero. O VPLa da Get Time é de R\$1.761.247,87.

9.8.4 Índice Benefício/Custo – IBC

Este índice representa o retorno que o investimento proporciona para cada unidade de capital injetado, após o horizonte de planejamento do projeto. O IBC da Get Time é de R\$224,80, o que significa que para cada R\$1,00 investido no projeto o retorno será de R\$223,80.

9.8.5 Retorno Adicional Sobre Investimento – ROIA

Trata-se do ganho adicional que se obtém acima da TMA, pode-se considerar que este indicador tem a mesma função que o valor presente líquido, porém, representado em taxa. O ROIA da Get Time é de 25,31%.

9.8.6 Taxa Interna de Retorno – TIR

Refere-se à rentabilidade máxima que pode ser atingida pela organização em um determinado período, se todas as sobras de caixa forem reinvestidas na empresa, representando assim, o cenário otimista. A TIR da Get Time é de 35,03%.

9.8.7 Payback

O payback pode ser classificado como indicador de retorno de tempo, também utilizado para o cálculo de índice de risco Payback/N. Representa o prazo necessário para que o investimento inicial seja recuperado. No caso da Get Time esse período será de 8,52 meses, após essa data, os valores que constam no fluxo de caixa serão traduzidos como ganho extra.

Quadro 49 – Cálculo Payback

N	Fluxo (R\$)	Fluxo Descontado (R\$)	Payback (R\$)
0	-160.354,86	-160.354,86	-160.354,86
1	-98.528,66	-97.213,37	-257.568,23
2	-98.528,66	-95.915,63	-353.483,86
3	-98.528,66	-94.635,22	-448.119,07
4	-108.728,66	-103.038,05	-551.157,12
5	-108.728,66	-101.662,55	-652.819,67
6	-108.728,66	-100.305,42	-753.125,09
7	102.138,42	92.967,87	-660.157,23
8	414.173,05	371.953,77	-288.203,45
9	630.553,33	558.717,60	270.514,14
10	846.933,61	740.428,77	1.010.942,92
11	631.906,33	545.067,16	1.556.010,08
12	1.444.375,49	1.229.251,68	2.785.261,76
13	1.852.765,19	1.555.766,72	4.341.028,49
14	2.261.154,90	1.873.345,15	6.214.373,64
15	2.669.544,60	2.182.167,38	8.396.541,02
16	2.913.079,79	2.349.452,40	10.745.993,41
17	3.239.854,84	2.578.120,51	13.324.113,92
18	3.566.629,88	2.800.264,77	16.124.378,70
19	3.893.404,92	3.016.018,63	19.140.397,32
20	4.220.179,97	3.225.513,09	22.365.910,41
21	4.276.588,34	3.224.992,26	25.590.902,67
22	4.468.975,05	3.325.083,47	28.915.986,14
23	4.661.361,77	3.421.927,65	32.337.913,79
24	4.901.658,02	3.550.294,77	35.888.208,56

Fonte: os autores, 2016.

9.8.8 Índice TMA/TIR

Ao comparar a taxa mínima de atratividade à taxa interna de retorno pode-se mensurar o risco da organização, considerando que quanto mais próximo da TIR a TMA estiver esse risco aumenta, pois a TIR se refere ao cenário mais otimista que a organização pode alcançar. Assim, a TMA/TIR da Get Time é de 0,04, evidenciando um risco baixo de não haver retorno.

9.8.9 Índice Payback/N

Este índice apresenta o risco de não recuperar o capital investido dentro do horizonte do projeto, ou seja, refere-se à representatividade do tempo de retorno com relação ao prazo máximo esperado. O payback/N da Get Time é de 0,35, que significa que a probabilidade de não recuperar o capital investido é 35%.

9.8.10 Ponto de Equilíbrio Operacional - PEO

O ponto de equilíbrio operacional (PEO) se refere à quantidade mínima que deve ser produzida e vendida para que os custos operacionais sejam cobertos. O PEO da Get Time será de 283 contratos, isso ocorrerá no mês de julho do ano 1, quando a receita cobrirá os custos e despesas da organização e essa diferença será de zero.

9.8.11 Grau de Comprometimento da Receita - GCR

O risco operacional do projeto pode ser calculado com base no grau de comprometimento da receita (GCR), que retrata a proximidade entre o PEO e a capacidade máxima da organização. A capacidade no nível máximo da Get Time ocorrerá no mês de dezembro do ano 2, quando os potenciais consumidores serão atingidos em sua totalidade e a partir de então a receita estabilizará. Assim, o GCR da organização é de 0,0209, o que significa que o projeto apresentará lucratividade a 2,09% da capacidade máxima, este valor evidencia baixo risco operacional.

9.8.12 Risco de Gestão

Para se obter o risco de gestão da Get Time, foram analisadas as competências intrínsecas aos sócios em relação ao projeto como um todo e os aspectos fundamentais para um bom desempenho da organização, a escala utilizada para mensurar a pontuação em cada item foi de 0 a 1, onde 0 significa inexistência de competência e 1 plena competência. O risco de gestão percebido na Get Time foi de 0,36 como mostra o quadro 50.

Quadro 50 – Risco de Gestão

Competências	Pontuação
Aspectos Econômicos	0,6
Aspectos Financeiros	0,8
Tendências do segmento	0,5
Processo Produtivo e Inovação	0,4
Negociação	0,6
Fidelização de Cliente	0,8
Atração de Novos Clientes	0,7
Estratégias de Posicionamento	0,6
Competências específicas	0,8
Média Total	0,64
Risco de Gestão Percebido	0,36

Fonte: os autores, 2016.

Dentre os itens analisados, os aspectos financeiros receberam relevante pontuação, pois os gestores se identificam com a área e sentem-se instigados pelos desafios que ela proporciona. Outro item que recebeu o mesmo peso foi a fidelização de clientes, considerando a facilidade em relacionamentos interpessoais e a formulação de estratégias consistentes voltadas a fidelização de clientes, fazendo com que estes se sintam valorizados, ao serem ouvidos pela organização. Competências específicas também receberam pontuação elevada, pois analisando os requisitos estabelecidos para cumprir os cargos na organização, pôde-se perceber que os gestores apresentam considerável compatibilidade. A pontuação

mais baixa aos gestores refere-se à competência em processo produtivo e inovação, pois apesar dos gestores buscarem manter-se atualizados, compreende-se baixo conhecimento técnico do processo de desenvolvimento dos softwares.

9.8.13 Risco do Negócio

Para que as estratégias organizacionais e as tomadas de decisão ocorram de maneira consistente, é fundamental que se conheça aspectos relativos ao setor e grau de atratividade do empreendimento. O risco do negócio da Get Time foi analisado com base no ambiente setorial, utilizando-se do modelo das Cinco Forças de Porter, o qual foi explorado com maior detalhamento na Análise das Forças de Porter, da seção 3.2.1, que teve por referência uma escala de 0 a 1. Assim, a Get Time apresenta um risco de 0,49, conforme quadro 51.

Quadro 51 – Risco do Negócio

5 FORÇAS DE PORTER	
Aspecto	Percepção
Entrantes	0,6
Substitutos	0,63
Fornecedores	0,57
Clientes	0,38
Concorrentes	0,25
Risco do Negócio	0,49

Fonte: os autores, 2016.

9.9 ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA E RISCOS DO PROJETO



Ao analisar os índices de rentabilidade e risco das seções anteriores é possível inferir que o projeto Get Time apresenta viabilidade financeira e riscos compatíveis com o setor. O investimento inicial despendido pelos sócios foi de R\$160.354,86, com a expectativa de uma TMA de 17,5% a.a ou 1,353% a.m, conforme utilizado para o cálculo dos indicadores.

A partir do VPL de R\$ 35.888.208,56 pode-se considerar um retorno líquido bastante satisfatório, valor este representado em taxa pelo retorno adicional sobre o investimento, que foi de 25,31%, acima da TMA mensal. Considerando-se também a relação benefício custo é possível afirmar a alta rentabilidade da organização, pois, para cada R\$1,00 investido no projeto, obtém-se retorno de R\$223,80. Considerando que todas as sobras de caixa sejam reinvestidas na empresa o retorno máximo esperado é de 35,03%, percentual referente a TIR. Ao relacionar a TMA com a TIR tem-se que 3,86% da TIR refere-se a TMA, com um risco baixo de não obter retorno.

Com relação ao tempo para o retorno do investimento, o risco é de 35,48% de que isso não ocorra dentro do horizonte do projeto, contudo, vale salientar que os seis primeiros meses de atividade não gerarão receita, dessa forma, o payback de 8,52 meses é satisfatório considerando o horizonte total de 24 meses. Ao analisar o GCR no momento em a receita torna-se estável, fica evidente que o grau de comprometimento da receita é de 2,09%, um percentual significativamente baixo.

Com relação aos demais indicadores, esperava-se que o grau do risco do negócio apresentasse um valor mais elevado, fato que se confirmou a partir das análises. Assim, para a Get Time, este se trata de um risco médio, por oferecer um serviço até o momento inexistente no mercado, porém, que está inserido em um ambiente muito dinâmico. É possível perceber sua evidência em relação aos outros ao analisar o quadro 52, que classifica os riscos de baixo a alto, em uma escala de 0 a 1 e compara com o ROIA que está classificado conforme o número de vezes que supera a rentabilidade da TMA.

Quadro 52 – Mapa perceptual: retorno esperado versus risco percebido

	Baixo	B/M	Médio	M/A	Alto
Retorno (ROIA)					
Risco financeiro (TMA/TIR)					
Risco de não recuperação do capital (Payback / N)					
Risco operacional (GCR)					
Risco de Gestão					
Risco de Negócio					
	0,0 a 0,2	0,2 a 0,4	0,4 a 0,6	0,6 a 0,8	0,8 a 1,0

Fonte: os autores, 2016.

Com base em todos os indicadores de rentabilidade e risco e a significância de cada um para a análise do projeto como um todo, pode-se afirmar que o negócio é viável e oferece alta rentabilidade e baixos riscos em um horizonte de curto prazo.

9.10 CENÁRIO PESSIMISTA

A fim de mensurar a demanda mínima que a organização deve atingir para que o negócio se mantenha rentável, mesmo que com altos riscos, simularam-se reduções da demanda, até que esta representasse esse cenário. Para tal considerou-se 10% dos potenciais consumidores da Get Time, que foram de 19.710 para 1.971 no caso das panificadoras e de 15.339.234 para 1.533.923 famílias que utilizariam o aplicativo.

A partir dessa variação da demanda pode-se observar que todos os indicadores de rentabilidade apresentaram queda considerável, como apresentado no quadro 53, contudo, o retorno adicional sobre o investimento mantém um percentual muito superior ao da taxa mínima de atratividade mensal, que é de 1,353%. Da mesma forma, o índice benefício/custo, apesar de ter sofrido declínio, continua exibindo um retorno de R\$4,42 para cada unidade de capital investido.

Referente aos riscos do projeto, considerando a redução da demanda citada, é possível perceber aumento nos indicadores TMA/TIR, GCR, e payback/N. Dentre estes, o que apresenta maior variação é o payback/N, que neste cenário exibe um comprometimento de 84,63% do horizonte do projeto até que o investimento inicial

seja recuperado, transformando-se de médio baixo, para alto risco. O grau de comprometimento da receita e o indicador TMA/TIR que eram de baixo risco, passaram a ser considerados de médio baixo, como mostra o quadro 54.



Quadro 53 – Indicadores de retorno e risco cenário pessimista

RETORNO	Valor Presente	R\$ 1.126.443,48
	Valor Presente Líquido	R\$ 918.531,22
	Valor Presente Líquido Anualizado (mensal)	R\$ 45.077,79
	Índice Benefício/Custo	R\$ 5,42
	Retorno Adicional Sobre Investimento (ROIA) (mensal)	7,30%
	Taxa Interna de Retorno (mensal)	5%
	Payback	20,31 meses
RISCO	Índice TMA/TIR	0,2588
	Índice Payback/N	0,8463
	Grau de Comprometimento da Receita	0,2119
	Risco de Gestão	0,3556
	Risco do Negócio	0,4900

Fonte: os autores, 2016.

A partir das evidências mencionadas, pode-se inferir que mesmo com uma redução considerável na demanda o projeto da Get Time pode ser tido como viável, porém, neste caso, de alto risco.

Quadro 54 – Mapa perceptual: retorno esperado versus risco percebido cenário pessimista

	Baixo	B/M	Médio	M/A	Alto
Retorno (ROIA)					
Risco financeiro (TMA/TIR)					
Risco de não recuperação do capital (Payback / N)					
Risco operacional (GCR)					
Risco de Gestão					
Risco de Negócio					
	0,0 a 0,2	0,2 a 0,4	0,4 a 0,6	0,6 a 0,8	0,8 a 1,0

Fonte: os autores, 2016.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da Get Time surgiu a partir da constatação de que a realidade da sociedade atual exige pró-atividade, de modo que as pessoas realizem inúmeras tarefas em seu cotidiano e o tempo gasto com atividades corriqueiras, como ir à panificadora, poderia ser reduzido com o serviço desenvolvido por esse projeto.

O público alvo da Get Time se refere a famílias das classes A, B e C, que farão uso do aplicativo, e panificadoras, que realizarão suas vendas por meio da conexão entre o aplicativo e página web, para que a entrega dessas ocorra no drive thru. A partir da pesquisa de mercado percebeu-se grande interesse dos consumidores pelo serviço, o que incentiva ainda mais a contratação deste pelas padarias, que se trata de um segmento conservador, o qual deve efetivamente perceber valor na proposta da Get Time e atestar suas funcionalidades e benefícios ao utilizá-la. Para isso, a organização colocará em prática suas diretrizes estratégicas, prezando especialmente pelos valores que retratam qualidade e inovação, por meio de um plano operacional consistente, formado por profissionais capacitados e melhorias contínuas que acompanharão a flexibilidade e dinamicidade do setor tecnológico.

Por se tratar de um serviço do ramo de tecnologia, a propagação e o período para atingir a demanda ocorrerá em um curto prazo, de apenas dois anos, que compreende simultaneamente o horizonte do projeto. Desta forma, considerando a alta rentabilidade apresentada pela análise de viabilidade financeira, mesmo que por durante os primeiros seis meses não haja receita, a organização passa a recuperar o investimento inicial em um período que representa 35% do horizonte do projeto. A viabilidade financeira fica ainda mais evidente com a simulação de uma situação extrema, de redução da demanda em 90%, que apesar de evidenciar alto risco, continua apresentando rentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABIP. **Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria.**

Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/institucional/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ABIP. **Estudo de tendências.** Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/01/estudo-tendencias-20jul09.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

ABIP. **Painel de Mercado 2015.** Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/04/PaineldeMercado2015.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

ABIP. **Sobre o setor 2015.** Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor-2015/>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

ABIP. **Visão do setor de panificação e confeitaria para o futuro.** Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/visao-do-setor-de-panificacao-e-confeitaria-para-o-futuro/>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

ABRASEL. **Mercado de delivery de alimentos cresce no Brasil.** Disponível em: <<http://ap.abrasel.com.br/noticias/119-mercado-de-delivery-de-alimentos-cresce-no-brasil>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

AMAZON. **Definição de preço da AWS.** Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/pricing/?nc2=h_ql_ny_livestream_blu>. Acesso em: 20 set. 2016.

AMAZON. **Definição de preço do DynamoDB.** Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/dynamodb/pricing/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

AMAZON. **Definição de preço do EC2.** Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/ec2/pricing/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

AMAZON. **Definição de preço do S3.** Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/s3/pricing/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

AMAZON. **Detalhes EC2.** Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/ec2/details/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

AMAZON. **Detalhes RDS.** Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/rds/mysql/details/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

BREADSY. **Aplicativo Breadsly.** Disponível em: <<http://breadsy.com.br/#/public/home>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. xiv, 321 p.

EASYPAO. **Delivery.** Disponível em: <<http://easypao.com.br/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

ESAUCE. **Qual equipe necessária e quanto custa criar um app.** Disponível em: <<http://www.esauce.com.br/qual-equipe-necessaria-e-quanto-custa-criar-um-app/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

EXAME. **Classe C baixa aplicativos tanto quanto classe A revela pesquisa.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/classe-c-baixa-aplicativos-tanto-quanto-classe-a-revela-pesquisa>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

EXAME. **Lei do Bem volta e preços de smartphones devem cair.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/lei-do-bem-volta-e-precos-de-smartphones-devem-cair>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. x, 270 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. xxi, 415 p.

HOMEM MAQUINA. **Passo a passo como publicar na app store.** Disponível em: <<http://www.homemmaquina.com.br/passo-a-passo/como-publicar-na-app-store/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

HOMEM MAQUINA. **Passo a passo como publicar um app no google play.** Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/windows-phone-8-1/105119-fatia-mercado-ocupada-windows-phone-cai-1.htm>>. Acesso em: 19 set. 2016.

INSTITUTO ITPC. **Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria.** Disponível em: <<http://www.institutoitpc.org.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tomar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson, c2013. xxvi, 765 p.

MC. **Portaria n 02 de 26 de agosto de 2013.** Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/portarias/27988-portaria-n-02-de-26-de-agosto-de-2013>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PLANALTO. **Lei 11.196.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PLANALTO. **Lei 12.965**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PORTAL DE SERVIÇOS WEB. **Armazenamento do xml por 5 anos**. Disponível em: <<http://www.portaldeservicosweb.com.br/obrigatoriedades/armazenamento-do-xml-por-5-anos/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

PORTAL PÃO TO GO. **Franquia Pão To Go**. Disponível em:
<<http://www.portalpaotogo.com/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Xxx, 409 p.

REDE PÃO EXPRESS. **Franquia Pão Express**. Disponível em:
<<http://www.redepaoexpress.com.br/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

SINDPDPR. **Particularidades CCT 2016**. Disponível em:
<<http://www.sindpdpr.org.br/arquivos/File/CCT/PARTICULARES/CCT%202016%202017.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2016.

SOLVUS. **4 coisas que você precisa saber para publicar um aplicativo apple store e google play**. Disponível em: <<http://solvus.com.br/4-coisas-que-voce-precisa-saber-para-publicar-um-aplicativo-apple-store-google-play/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

TECMUNDO. **Fatia de mercado ocupada Windows Phone cai**. Disponível em:
<<http://www.tecmundo.com.br/windows-phone-8-1/105119-fatia-mercado-ocupada-windows-phone-cai-1.htm>>. Acesso em: 19 set. 2016.

UOL. **Lei do Bem pode voltar a valer em 2019**. Disponível em:
<http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2015/12/cadernos/jc_contabilidade/470468-lei-do-bem-pode-voltar-a-valer-em-2019.html>. Acesso em: 20 jul. 2016.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, c2011. x, 406 p.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

APÊNDICE A - TOTAL DE PESSOAS QUE USAM SMARTPHONE COM INTERNET, SEGUNDO AS FAIXAS ETÁRIAS - BRASIL - 4º TRIMESTRE DE 2014 A 2º TRIMESTRE DE 2015

Faixas	4º trim. 14	1º trim. 15	2º trim. 15
10 a 17	16%	15%	14%
18 a 24	22%	22%	21%
25 a 34	27%	27%	27%
35 a 49	23%	24%	25%
50+	12%	12%	13%
Total	100%	100%	100%
Total (000)	58.605	68.397	72.426

Fonte: Mobile Report - Julho/15 - Nielsen IBOPE

APÊNDICE B – INTENSIDADE DA FORÇA DE NOVOS ENTRANTES

FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES		
FATORES		Nota
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio	1
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	0,5
C	Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	0,75
D	Os clientes terão baixo custos para trocarem seus atuais fornecedores.	0,5
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	0,5
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	1
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	0,5
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	0,25
I	É improvável uma guerra com novos concorrentes.	0,25
J	O mercado não está saturado.	0,75

TOTAL	6
Média	0,6

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2005.

APÊNDICE C – INTENSIDADE DA FORÇA RIVALIDADE ENTRE CONCORRÊNTES

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO		
FATORES		Nota
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	0,25
B	O setor onde se situa o negócio mostra em lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	0,25
C	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir esses custos.	0,25
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	0,5
E	Não há diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes.	0,25
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	0
TOTAL		1,5
Média		0,25

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2005.

APÊNDICE D – INTENSIDADE DA FORÇA AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FORÇA 3 - AMEAÇAS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		
FATORES		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	0,5
B	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	0,5
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e a dos produtos e serviços.	0,5
D	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
TOTAL		2,5
Média		0,63

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2005.

APÊNDICE E – INTENSIDADE DA FORÇA PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
FATORES		Nota
A	Clientes compram em grande quantidade e sempre fazem forte pressão por preços menores.	0
B	Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	0,25
C	Produto/serviço que os clientes compram são padronizados.	0,25
D	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	0,5
E	Há sempre uma ameaça de que os clientes venham produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	0,75
F	Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	0,25
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	0,75
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	0,25
TOTAL		3
Média		0,38

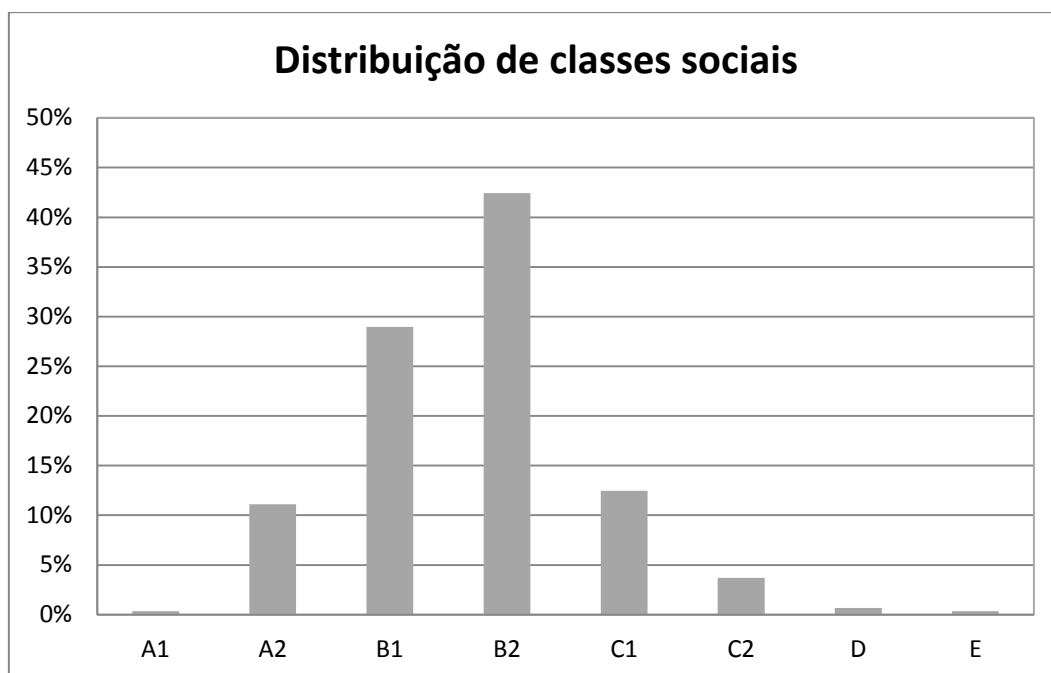
Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2005.

APÊNDICE F – INTENSIDADE DA FORÇA PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES		
FATORES		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	0
B	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	0,75
C	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	0,25
D	Material/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	1
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	0,5
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	0,75
G	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	0,75
TOTAL		4
Média		0,57

Fonte: adaptado Fernandes e Berton, 2005.

APÊNDICE G – DISTRIBUIÇÃO DE CLASSES SOCIAIS



Fonte: os autores, 2016.

APÊNDICE H – INFORMAÇÕES DAS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES ÀS PANIFICADORAS

			Reclamações					
			Problemas para estacionar	Tempo de espera em filas	Agilidade no atendimento	Eventualidades no momento do pagamento	Não encontrar o produto que procura	Outros
Posições de alocação	1	Percentual	33%	11%	33%	11%	7%	4%
		Número de respostas	9	3	9	3	2	1
	2	Percentual	26%	41%	11%	7%	15%	0%
		Número de respostas	7	11	3	2	4	0
	3	Percentual	7%	30%	33%	15%	11%	4%
		Número de respostas	2	8	9	4	3	1
	4	Percentual	11%	11%	7%	44%	19%	7%
		Número de respostas	3	3	2	12	5	2
	5	Percentual	15%	4%	15%	19%	44%	4%
		Número de respostas	4	1	4	5	12	1

6	Percentual	7%	4%	0%	4%	4%	81%
	Número de respostas	2	1	0	1	1	22
Total de respondentes		27	27	27	27	27	27
Média Ponderada		4,30	4,33	4,41	3,37	3,11	1,48

Fonte: os autores, 2016.