



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - TURMA: S63**



**MELISSA MAYUMI CATUYAMA
THALITA BORGATTI DO NASCIMENTO
WILLIAN VIANA VALENTIM DE CARVALHO**

PLANO DE NEGÓCIOS: REAL FOOD

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2016

**MELISSA MAYUMI CATUYAMA
THALITA BORGATTI DO NASCIMENTO
WILLIAN VIANA VALENTIM DE CARVALHO**

PLANO DE NEGÓCIOS: REAL FOOD

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2016



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento Acadêmico de Gestão e Economia
Bacharelado em Administração - Turma: S63
Campus Curitiba



TERMO DE APROVAÇÃO

Plano de Negócios: REAL FOOD

Melissa Mayumi Catuyama
Thalita Borgatti do Nascimento
Willian Viana Valentim de Carvalho

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 09h 00min do dia 07 de novembro de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- () Aprovado
- () Aprovado com restrições
- () Reprovado

Curitiba, 09 de novembro de 2016

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Prof^a Dr^a. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr Thiago Cavalcante Nascimento
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr Jurandir Peinado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof^a. Dr^a Kátia Regina Hopfer
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação:

Folha de aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR

*“Prepara-se o cavalo para o dia da batalha,
porém do SENHOR vem a vitória”
(Provérbios 21, 31).*

AGRADECIMENTOS

A gratidão é um sentimento que nasce do coração, em apreço ao que alguém tem feito por nós. E durante essa caminhada, várias pessoas fizeram muito por nós para que pudéssemos chegar até aqui. Desta forma, queremos prestar nossos agradecimentos para essas pessoas que consideramos especiais.

Primeiramente, agradecemos a Deus, por ter nos dado essa oportunidade e nos capacitado para que pudéssemos chegar até aqui. Por ter distribuído em cada um de nós, dons do espírito santo, como a sabedoria, a ciência e a fortaleza, para que assim cada linha fosse escrita conforme Sua vontade. Agradecemos a Deus também, por ter feito nascer entre nós, no desenvolvimento deste trabalho, um sentimento de cumplicidade, respeito e amizade.

Agradecemos a nossa família, em especial aos nossos pais, Helio e Claudia (Melissa); Carlos e Fátima (Thalita) e Luciano e Maristela (Willian), por, mesmo distantes, terem nos apoiado através das ligações telefônicas, das constantes orações e nos fortalecido nas curtas visitas que fizemos ao longo da jornada acadêmica, afinal, cada momento vivido no núcleo familiar, nos revigorou.

Agradecemos, especialmente, ao nosso orientador Professor Doutor Thiago Nascimento, que não mediu esforços para nos auxiliar e nos ajudar a trilhar o caminho para que o objetivo fosse alcançado. Por ter confiado em cada um de nós, pelas suas exigências e compreensão. Agradecemos por cada momento que dedicou ao nosso grupo, pela paciência, pela atenção e por ter feito das reuniões de orientação momentos de aprendizagem e também de conversas divertidas.

Agradecemos aos nossos professores que ao longo do curso agregaram conhecimentos e ensinamentos para que pudéssemos nos formar como administradores com excelência e qualidade. Destacamos aqui, duas professoras que auxiliaram diretamente neste plano de negócios, Professora Doutora Kátia Hopfere Professora Doutora Áurea Niada, que concederam o seu tempo e conhecimento, para a melhoria do conteúdo que foi desenvolvido neste trabalho acadêmico.

Agradecemos aos nossos amigos que estiveram ao nosso lado ao longo dessa jornada, deixando a caminhada mais leve e divertida. Temos certeza que vamos lembrar com carinho de cada um deles. Agradecemos em especial duas pessoas, a nossa amiga Melissa Rossine, que apesar de não pertencer à equipe

deste presente plano de negócios, esteve sempre ao nosso lado, inclusive nos auxiliou com seu conhecimento em finanças e teve paciência e compreensão com cada um nós. E ao Fernando Yasumoto, que esteve conosco desde o início, com seu companheirismo e conhecimento, ajudando a colocar na prática essa ideia apresentada.

Por fim, agradecemos por todos aqueles que nos ajudaram nessa fase da vida. Agradecemos também aqueles que divulgaram e responderam aos nossos questionários e as nossas entrevistas. Somos gratos também a todos que nos momentos difíceis nos deram uma palavra de conforto e incentivo.

CATUYAMA, Melissa; DO NASCIMENTO, Thalita; DE CARVALHO, Willian. Plano de Negócios: REAL FOOD. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso: Plano de Negócios – Bacharelado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

Resumo

O presente plano de negócios demonstra um estudo sobre a viabilização econômica de uma empresa que oferece o serviço de um aplicativo que permite visualizar os pratos em 3D. Isso será realizado através da apresentação da análise da pesquisa de mercado, do planejamento estratégico, plano de *marketing*, plano operacional e financeiro. O objetivo do estudo é avaliar a aceitação dos usuários, dos responsáveis pelos restaurantes em relação ao serviço apresentado e o retorno financeiro.

Palavras chave: Realidade aumentada, Aplicativo, Cardápio, Plano de Negócios.

CATUYAMA, Melissa; DO NASCIMENTO, Thalita; DE CARVALHO, Willian. Business Plan: Real Food. Final Course Assignment: Business Plan - bachelor's degree in Business Administration, University Technological of Paraná. Curitiba 2016.

Abstract

This business plan presents a study on the economic viability of a company that offers the service of an application that lets you view the plates in 3D. This will be accomplished by analyzing the presentation of market research, strategic planning, *marketing* plan, operational and financial plan. The objective of the study is to evaluate the acceptance of users, responsible for restaurants in the context of your service and the financial return.

Key words: Augmented Reality, Mobile App, Menu, Business Plan

Lista de figuras

Figura 1 - Logotipo da Real Food.....	21
Figura 2 - Ícone do aplicativo	22
Figura 3 - Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade	70
Figura 4 - Matriz SWOT	108
Figura 5 - Perspectiva Financeira.....	115
Figura 6 - Perspectiva Clientes: restaurantes e usuários do aplicativo	116
Figura 7 - Perspectiva Processos Internos.....	116
Figura 8 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento	116
Figura 9 - Mapa Estratégico da Real Food.....	117
Figura 10 - Alvo do Posicionamento da Marca.....	128
Figura 11 - Funcionamento do aplicativo	134
Figura 12 - Funcionamento do aplicativo	135
Figura 13 - Funcionamento do aplicativo	136
Figura 14 - Funcionamento do aplicativo	137
Figura 15 - Funcionamento do aplicativo	138
Figura 16 - Funcionamento do aplicativo	139
Figura 17 - Funcionamento do aplicativo	140
Figura 18 - Funcionamento do aplicativo	141
Figura 19 - Funcionamento do aplicativo	142
Figura 20 - Página do Facebook da empresa Real Food.....	147
Figura 21 - Site da empresa Real Food	148
Figura 22 - Site da empresa Real Food	148
Figura 23 - Sede da empresa Real Food	150
Figura 24 - Sede da empresa Real Food	151
Figura 25 - Espaço de trabalho da empresa Real Food.....	151
Figura 26 - Espaço de trabalho da empresa Real Food.....	152
Figura 27 - Espaço de trabalho da empresa Real Food.....	152
Figura 28 - Espaço de trabalho da empresa Real Food.....	153
Figura 29 - Dimensionamento de mercado	157
Figura 30 - Anúncio de vaga para Modelador 3D.....	169
Figura 31 - Anúncio de vaga para Estagiário	169
Figura 32 - Atividades de inovação realizadas nos últimos três anos	183
Figura 33 - Leiaute da Real Food 2D	187
Figura 34 - Leiaute da Real Food 3D (perspectiva lateral).....	187
Figura 35 - Leiaute da Real Food (perspectiva superior)	188
Figura 36 - Ferramenta 5W2H.....	190
Figura 37 - Fluxograma da Real Food.....	192
Figura 38 - Fluxos de caixa projetados	223
Figura 39 - Realidade aumentada na escolha de móveis da loja IKEA.....	243
Figura 40 - Realidade aumentada em catálogo de esmaltes	243
Figura 41 - Realidade aumentada em catálogo de joias da empresa	244
Figura 42 - Realidade aumentada em embalagem da marca Heinz	245

Figura 43 - Realidade aumentada em livros de desenho	245
Figura 44 - Realidade aumentada em manual de automóvel	246

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Costume de frequentar restaurantes à <i>la carte</i> em Curitiba.	39
Gráfico 2 - Média de frequência a restaurantes à <i>la carte</i>	40
Gráfico 3 - Decepção com a aparência do prato escolhido.....	41
Gráfico 4 - Consideração de importância das imagens dos pratos nos	42
Gráfico 5 - Vontade de provar um prato ao vê-lo	45
Gráfico 6 - Opção por um prato após vê-lo	46
Gráfico 7 - Procura por pratos novos	47
Gráfico 8 - Uso de aplicativo relacionado à alimentação.....	48
Gráfico 9 - Conhecimento da técnica de realidade aumentada.....	49
Gráfico 10 - Quantitativo de pessoas que utilizariam o aplicativo	49
Gráfico 11 - Companhia ao frequentar restaurantes	51
Gráfico 12 - Média de gastos por pessoa.....	52
Gráfico 13 - Gênero.....	52
Gráfico 14 - Faixa etária.....	53
Gráfico 15 - Estado civil	54
Gráfico 16 - Ocupação	54
Gráfico 17 - Renda familiar mensal.....	55
Gráfico 18 - Número de filhos.....	56
Gráfico 19 - Nível de escolaridade	57

Lista de quadros

Quadro 1 - Pesquisa qualitativa com restaurantes.....	29
Quadro 2 - Pesquisa qualitativa com restaurantes - continuação	33
Quadro 3 - Pesquisa qualitativa com restaurantes - continuação	35
Quadro 4 - Restaurantes selecionados para apresentar a proposta de	84
Quadro 5 - Fornecedores	85
Quadro 6 - Fornecedores de mão de obra do aplicativo	86
Quadro 7 - Fornecedores de equipamentos.....	88
Quadro 8 - Fornecedor de <i>marketing</i>	89
Quadro 9 - Fornecedor de espaço	91
Quadro 10 - Restaurantes alvo da Real Food	156
Quadro 11 - Tipos de restaurantes alvo da Real Food.....	156
Quadro 12 - Quantidade de funcionários por área funcional	160
Quadro 13 - Quantidade de funcionários por área funcional.....	161
Quadro 14 - Modelador 3D.....	162
Quadro 15 - Administrador	162
Quadro 16 - Avaliação de desempenho por lista de verificação.....	174
Quadro 17 - Programa de treinamento da empresa.....	178
Quadro 18 - Equipamentos necessários	184
Quadro 19 - Mão de Obra necessária	185
Quadro 20 - Ferramenta 5W2H da Real Food	191

Lista de tabelas

Tabela 1 - Tipos de restaurantes mais frequentados	40
Tabela 2 - Dificuldade encontrada na interpretação de cardápios	43
Tabela 3 - Nível de importância dos itens na apresentação dos pratos	44
Tabela 4 - Nível de importância dos itens dos aplicativos	50
Tabela 5 - Frequência x Gênero.....	58
Tabela 6 - Decoração x Gênero	58
Tabela 7 - Gênero x Dificuldade em interpretar a forma de apresentação.....	59
Tabela 8 - Gênero x Conhece a técnica de realidade aumentada	60
Tabela 9 - Nível de escolaridade x Conhece a técnica de realidade aumentada	60
Tabela 10 - Conhece a técnica de realidade aumentada x Faria o uso do aplicativo.....	61
Tabela 11 - Renda familiar x Frequência	61
Tabela 12 - Renda familiar x Nível de escolaridade	63
Tabela 13 - Gastos por pessoa em restaurante à <i>la carte</i> x Nível de escolaridade ..	63
Tabela 14 - Gastos por pessoa em restaurante à <i>la carte</i> x Nº de filhos	64
Tabela 15 - Com quem costuma frequentar x Nº de filhos	65
Tabela 16 - Estado civil x Com quem costuma frequentar	66
Tabela 17 - Faixa etária x Com quem costuma frequentar	67
Tabela 18 - Faixa etária x Gastos por pessoa em restaurante à <i>la carte</i>	68
Tabela 19 - Taxa de atividade de e de ocupação da faixa etária alvo.....	71
Tabela 20 - Índice de preços ao consumidor amplo de março de 2016	73
Tabela 21 - Inflação da alimentação fora do domicílio	74
Tabela 22 - Ameaça de novos entrantes.....	96
Tabela 23 - Poder de negociação dos fornecedores.....	98
Tabela 24 - Poder de barganha dos compradores	100
Tabela 25 - Ameaça de produtos substitutos	103
Tabela 26 - Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	105
Tabela 27 - Remuneração dos funcionários.....	164
Tabela 28 - Remuneração Modelador 3D	165
Tabela 29 - Remuneração Administrador.....	166
Tabela 30 - Remuneração Estagiário.....	166
Tabela 31 - Tempo de atividade.....	194
Tabela 32 - Quantitativo de produção	195
Tabela 33 - Capacidade produtiva primeiro ano.....	196
Tabela 34 - Capacidade produtiva anual.....	196
Tabela 35 - Projeção de custos - anual.....	199
Tabela 36 - Projeção de despesas - anual.....	201
Tabela 37 - Investimentos iniciais	204
Tabela 38 - Formalização da empresa.....	205
Tabela 39 - Capacidade de produção mensal de modelagem	207
Tabela 40 - Precificação da Modelagem	208
Tabela 41 - Precificação da Mensalidade	209
Tabela 42 - Projeção do fluxo de caixa	211

Tabela 43 - Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício	213
Tabela 44 - Projeção do Balanço Patrimonial – Ativos.....	217
Tabela 45 - Projeção do Balanço Patrimonial - Passivos e Patrimônio Líquido	218
Tabela 46 - Projeção da DLPA.....	220
Tabela 47 - Retorno Sobre o Investimento - ROI	221
Tabela 48 - Retorno Sobre o Patrimônio Líquido - ROE	222
Tabela 49 - Período de payback	222
Tabela 50 - Indicadores de Investimento	223
Tabela 51 - Valor Presente Líquido - VPL.....	224
Tabela 52 - Taxa Interna de Retorno - TIR	225
Tabela 53 - Índices da Real Food	226

Lista de equações

Equação (1) – Delimitação do universo amostral.....	26
Equação (2) – <i>Mark up</i> divisor.....	207

Lista de Siglas e Abreviações

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
Abrasel - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
APFT - Associação Paranaense de *FoodTrucks*
App - Aplicativo
Art - Artigo
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC - *Balanced Scorecard*
CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
CDI - Certificado de Depósito Interbancário
CGL - Capital de Giro Líquido
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DARE - Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais
DARF - Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DAS - Documento Único de Avaliação
DRE - Demonstração de Resultados do Exercício
EIRELI - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EUA - Estados Unidos da América
Et al. - E outros
Etc - *Et Cetera*
FCL - Fluxo de Caixa Livre
FIEP - Federação das Indústrias do Paraná
FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
Full HD - Full High Definition
G - Gramas
Gb - Gigabyte
GCR - Giro de Contas a Receber
GAO - Giro do Ativo Operacional
Hab - Habitante
HDR - *High Dynamic Range*
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
IBOVESPA - Índice da Bolsa de Valores de São Paulo

ILI - Índice de Liquidez Imediata
ILC - Índice de Liquidez Corrente
Inc. - *Incorporated*
INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPL - Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido
IPT - Índice de Participação de Terceiros
Kcal - Kilocalorias
Km - Kilômetro
LED - *Light Emitting Diode*
LLE - Lucro Líquido do Exercício
LTDA - Limitada
ML - Margem Líquida
MB - Margem Bruta
Nº - Número
NCG - Necessidade de Capital de Giro
PIB - Produto Interno Bruto
PL - Patrimônio Líquido
PNDA - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PPD - Programa de Parcelamento de Débitos
PR- Paraná
QRCode - Quick Response
RA - Realidade Aumentada
ROE - *Return on Equity*
ROI - *Return on investment*
SA - Sociedade Anônima
S.d. - sem data
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
SWOT - *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*
Tb - Terabyte
TIR - Taxa Interna de Retorno
TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo

TV - Televisão

URBS - Urbanização de Curitiba

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

VR - Vale Refeição

VT - Vale Transporte

VPL - Valor Presente Líquido

3D - Terceira dimensão

3G - Terceira Geração de padrões e tecnologias de telefonia móvel

4G - Quarta Geração de padrões e tecnologias de telefonia móvel

4K - Densidade total de pixels da ordem de 4 vezes.

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	18
2 A EMPRESA	20
2.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	20
2.1.1 Nome da Empresa	20
2.1.2 Logotipo.....	20
2.1.3 Ícone do Aplicativo	21
2.1.4 Slogan	22
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO	22
2.3 NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS.....	23
2.4 REGIME JURÍDICO DA EMPRESA.....	24
3 PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	25
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	27
3.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE UNIVARIADA DOS DADOS	38
3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE BIVARIADA DOS DADOS	57
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	69
4.1 MACROAMBIENTE.....	69
4.1.1 Demográfico.....	69
4.1.2 Econômico.....	72
4.1.3 Político-Legal.....	76
4.1.4 Sociocultural.....	77
4.1.5 Tecnológico	79
4.1.6 Natural.....	82
4.2 MICROAMBIENTE	83
4.2.1 Clientes	83
4.2.2 Fornecedores	84
4.2.2.1 Fornecedores de Mão de Obra: Aplicativo	85
4.2.2.2 Fornecedores de Equipamentos	87
4.2.2.3 Fornecedor de <i>Marketing</i>	89
4.2.2.4 Fornecedor de Espaço	90
4.2.3 Concorrentes e Forças Competitivas	92
4.2.3.1 Ameaças de Novos Entrantes	94
4.2.3.2 Poder de Negociação dos Fornecedores	97

4.2.3.3 Poder de Barganha dos Compradores	99
4.2.3.4 Ameaça de Produtos Substitutos	102
4.2.3.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	104
4.3 ANÁLISE SWOT	107
4.3.1 Oportunidades	108
4.3.2 Ameaças	109
4.3.3 Forças	110
4.3.4 Fraquezas	111
4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	112
4.5 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	113
4.5.1 Missão	113
4.5.2 Visão	113
4.5.3 Valores	114
4.6 <i>BALANCED SCORECARD</i>	114
4.6.1 Perspectiva Financeira	118
4.6.2 Perspectiva Clientes	119
4.6.3 Perspectiva Processos Internos	120
4.6.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	121
5 PLANO DE <i>MARKETING</i>	123
5.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	123
5.2 POSICIONAMENTO DA MARCA	125
5.2.1 Estrutura de Referência Competitiva	125
5.2.2 Identificação de Pontos de Diferença e de Pontos de Paridades Ideais	126
5.2.3 Mantra da Marca	126
5.2.4 Estabelecimento do Posicionamento da Marca	127
5.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO	128
5.3.1 <i>Mix de Marketing</i>	129
5.3.1.1 Produto	130
5.3.1.1.1 Variedade	130
5.3.1.1.2 Qualidade	132
5.3.1.1.3 Design	132
5.3.1.1.4 Serviços	142
5.3.1.2 Preço	143

5.3.1.3 Promoção	145
5.3.1.3.1 Propaganda	146
5.3.1.3.2 <i>Marketing</i> Direto	148
5.3.1.3.3 Venda Pessoal	149
5.3.1.3.4 Relações Públicas	149
5.3.1.4 Praça	150
5.3.2 4 Ps - Moderna Aplicação de <i>Marketing</i>	153
5.3.2.1 Pessoas.....	153
5.3.2.2 Processos.....	154
5.3.2.3 Programas.....	154
5.3.2.4 <i>Performance</i>	154
5.4 DIMENSIONAMENTO DE MERCADO.....	155
6 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	159
6.1 QUADRO FUNCIONAL.....	159
6.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS.....	161
6.3 REMUNERAÇÃO, INCENTIVOS E BENEFÍCIOS	163
6.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	167
6.4.1 Recrutamento.....	167
6.4.2 Seleção	170
6.4.2.1 Competências necessárias	171
6.4.2.2 Processo Seletivo.....	172
6.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	173
6.6 POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	176
6.6.1 Avaliação das necessidades	177
6.6.2 Projeto.....	177
6.6.3 Implementação	178
6.6.4 Avaliação dos Resultados	179
7 PLANO OPERACIONAL	181
7.1 PREVISÃO DE DEMANDA	181
7.2 DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E NECESSIDADE DE MÃO DE OBRA	184
7.3 LEIAUTE PRODUTIVO	186
7.3.1 Mapeamento dos Processos	189
7.4 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	193

7.4.1 Capacidade Disponível.....	193
7.4.2 Capacidade Efetiva	195
8 PLANO FINANCEIRO	198
8.1 PROJEÇÃO DOS CUSTOS	198
8.2 PROJEÇÃO DE DESPESAS	201
8.3 INVESTIMENTO NECESSÁRIO	203
8.4 ORIGEM DOS RECURSOS.....	205
8.5 PRECIFICAÇÃO	206
8.6 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	210
8.7 PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO	212
8.8 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL	215
8.9 PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS.....	225
19	
8.10 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO	219
8.11 PONTO DE EQUILÍBRIO	225
8.12 ANÁLISE DE ÍNDICES.....	226
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
REFERÊNCIAS.....	232
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa qualitativa	237
APÊNDICE B – Questionário da pesquisa quantitativa.....	238
ANEXO A – Exemplos de utilização da técnica de realidade aumentada.....	242
ANEXO B – Tabela IV - Partilha do Simples Nacional - Serviços	247

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Realidade aumentada é a expansão do mundo virtual dentro do mundo real. Isto é, a inserção de elementos virtuais no ambiente físico, mostrada ao usuário em tempo real com o auxílio de algum dispositivo tecnológico. A tecnologia utiliza a *interface* do ambiente real, adaptada para visualizar e manipular os objetos reais e virtuais (SHARMA et al., 1998; FEINER et al., 1993). Esse recurso está sendo usado em diversos ramos, entre eles, para a escolha de móveis na casa (*Ikea*), catálogo de esmalte (*Maybelline*), catálogo de joias (*Tiffany&Co*), embalagens (*Heinz*). Os exemplos anteriormente citados podem ser observados no Anexo A. Esta tecnologia já está sendo explorada no exterior, mas ainda não foi utilizada na leitura de cardápios de restaurantes, que é a proposta desse plano de negócios.

A venda de aparelhos de realidade virtual possui expectativa de crescimento de 84,5% nos próximos quatro anos, com o mercado chegando a 50 milhões de unidades em 2020, segundo dados de um novo relatório da *ABI Research*, uma consultora dedicada à inovação no mercado tecnológico. As grandes empresas estão notando o crescimento e usando ao seu favor essa tendência da realidade aumentada, e as mídias e consumidores estão tendo críticas positivas quanto a isso. A *Disney* lançou um livro para colorir em realidade aumentada, como pode ser observado no Anexo A, Figura 43, inovando no modo de brincar, fazendo a criança ter uma maior interação com o desenho. Assim também fez a *Hyundai*, como apresentado no anexo F, criando através da realidade aumentada um aplicativo que serve de manual do proprietário, que através do dispositivo móvel tem acesso a informações sobre possíveis reparos, manutenções e outras características do seu carro.

A realidade aumentada é uma maneira diferente de ver textos, imagens e objetos virtuais, gerados por um dispositivo móvel (INSLEY, 2003), por isso, a ideia desse plano de negócios, é usar esse recurso para visualizar os diversos alimentos presentes nos cardápios dos restaurantes. Assim, o consumidor pode ter uma ideia melhor do tamanho real do alimento, a aparência, como os ingredientes foram preparados, e é possível também ter uma noção melhor do cardápio, facilitando na escolha e interpretação do cliente. Com isso, a realidade aumentada enriquece a cena do mundo real com objetos virtuais, e o plano de negócios irá explorar essa possibilidade e inovar os cardápios dos restaurantes, modernizando a visualização.

Os restaurantes que adotarem a realidade aumentada em seu cardápio estarão realizando uma abordagem diferenciada da divulgação dos pratos. Além disso, os clientes vão poder apreciar a comida, fazer uma comparação mais realista das imagens, podendo ter um maior conhecimento do cardápio. Restaurantes com comidas e ingredientes com nome diferentes, podem apresentar os pratos de uma maneira mais clara, deixando o cliente mais confortável ao fazer a sua escolha. É um diferencial para a empresa, pois de acordo com estudiosos da área de tecnologia, a realidade aumentada será a próxima revolução tecnológica depois do *smartphone*, que foi considerada uma explosão tecnológica, e é possível ver como o crescimento foi rápido e, mesmo assim, com uma inovação permanente.

Para realizar a apresentação da realidade aumentada é preciso um aplicativo capaz de projetar o modelo com as três dimensões (3D); altura, largura e profundidade; em uma imagem determinada, e essa imagem será como um código similar a um *QRcode*(código de barras). Através dessa imagem o aplicativo irá ler o código e buscar na nuvem de armazenagem o modelo 3D correspondente à imagem. De acordo com a movimentação do celular, o modelo 3D vai ficar estático, assim, o cliente poderá ter diferentes perspectivas do modelo, tendo então uma interação melhor com o prato. Nessa nuvem vão estar armazenadas todas as modelagens disponíveis para leitura, por isso a leitura pode ser feita de qualquer lugar que tenha acesso à *internet*. O modelador vai ser o responsável por transformar todos os produtos necessários em modelos 3D e quanto mais detalhados os produtos, mais complexa fica a realização da modelagem.

Assim, a empresa Real Food oferece para seus clientes a possibilidade de terem o cardápio dos restaurantes em realidade aumentada. Uma tecnologia nova que pode revolucionar a maneira que os clientes visualizam os pratos dos cardápios. Nesse contexto, o responsável do restaurante pode contratar o serviço apresentado de acordo com o número de pratos que deseja ter em 3D. O aplicativo para leitura desses pratos é gratuito tanto para os estabelecimentos quanto para os usuários. Para a realização do serviço, é cobrado dos estabelecimentos somente a modelagem e a armazenagem em nuvem desses pratos 3D. Por fim, através da adesão do serviço oferecido pela empresa Real Food, os estabelecimentos podem adquirir o cardápio em realidade aumentada.

2A EMPRESA

A empresa, objetivo deste plano de negócios, é a empresa Real Food. Para apresentação da empresa, serão demonstrados a seguir os seguintes tópicos: a descrição do negócio, nome da empresa, logotipo, ícone do aplicativo e o *slogan*.

2.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A descrição do negócio “apresenta a estrutura de funcionamento legal e operacional do empreendimento” (LACRUZ, 2013, p.11). Nesse contexto, a empresa Real Food, proprietária do aplicativo Real Food, tem como objetivo oferecer para os proprietários dos restaurantes uma maneira inovadora de apresentar seus pratos nos cardápios. Para isso, é realizada a modelagem 3D dos pratos, através de um profissional de modelagem. Em seguida, é armazenada em uma nuvem essa modelagem, que através da leitura de um código pode encontrar o prato desejado. Assim, o aplicativo faz a leitura do código através da câmera do *smartphone*, que está no cardápio e busca na nuvem a modelagem do prato, refletindo no aplicativo a apresentação do prato em realidade aumentada. Isso permite que o usuário tenha uma interação maior com o prato, podendo ter uma melhor noção do tamanho do prato e como são apresentados os ingredientes.

2.1.1 Nome da Empresa

A razão social da empresa foi elaborada a partir da relação entre a realidade aumentada e o serviço ofertado. Para representar o termo realidade aumentada, foi escolhida a palavra em inglês *real*; que significa real; e para representar o serviço ofertado foi escolhida a palavra *food*; que significa comida. Assim, a razão social ficou definida como Real FoodLtda., por ser uma empresa limitada. Já o nome fantasia da empresa, que também é conhecido como o nome popular da empresa, foi determinado como Real Food, semelhante a razão social.

2.1.2 Logotipo

“A identidade visual da marca se dá por meio de um conjunto de elementos gráficos que inclui a logomarca, os símbolos associados às cores, entre

outros. O termo logomarca, os logotipo, é uma representação gráfica da marca” (SILVA et al., 2012, p.208). Isto é, o logotipo é essencial para uma nova empresa se destacar de seus concorrentes, pois diz respeito a uma imagem, com ou sem letras, que se refere ao perfil da empresa. Nesse contexto, foi criado o logotipo para o aplicativo como pode ser observado na Figura 1.



Figura 1 - Logotipo da Real Food
Fonte: Autoria própria, 2016

A ideia do logotipo é apresentar de maneira *clean*, um objeto que lembra o 3D, juntamente com o nome da empresa, Real Food. Assim, tanto a imagem quanto a letra do nome da empresa, buscam remeter à modernidade, de maneira que lembre algo ligado à tecnologia.

2.1.3 Ícone do Aplicativo

Ícones são imagens que apresentam de forma bem direta o significado de tudo que existe ou possa existir, para que serve um objeto ou que tipo de conteúdo vai encontrar pela frente. É algo comum na atualidade, pois o ícone é usado o tempo todo. Para um aplicativo, o ícone é essencial para fazer referência ao logotipo da empresa, representando a identidade desta. Dessa forma, o ícone do aplicativo foi representado nas plataformas dos *smartphones* conforme apresentado na Figura 2.



Figura 2 - Ícone do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Esse ícone procura retratar um objeto em 3D. A ideia é relacionar o ícone do aplicativo com o serviço oferecido pela empresa Real Food, que é a apresentação de cardápios utilizando a técnica de realidade aumentada. Para isso, é realizada a modelagem 3D dos pratos, fazendo o cliente ter uma maior interação com o prato ofertado.

2.1.4 Slogan

"O *slogan* de uma marca é uma interpretação externa que tenta envolver os consumidores de forma criativa" (KOTLER; KELLER, 2012, p.303). O *slogan* refere-se a uma frase curta e concisa que resume as características do produto ou serviço a ser comercializado. Nesse contexto, para a empresa Real Food definiu-se como *slogan* a seguinte frase: "Explorando realidades".

A frase escolhida como *slogan* faz menção ao objetivo do aplicativo. O verbo explorar, unido ao substantivo realidade no plural, está relacionado com a capacidade do aplicativo em conhecer melhor duas realidades: a técnica da realidade aumentada e a realidade do cardápio ofertado.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

O termo público alvo, ou *target*, em inglês, é um termo comum nas áreas de publicidade, propaganda e *marketing*. Rabaça e Barbosa (1987, p. 486) descrevem público alvo com a seguinte definição: "Parcela da população a qual é dirigida a mensagem. Segmento do público que se pretende atingir e sensibilizar com uma campanha, um anúncio, uma notícia, etc". Isto é, a definição do público

alvo orienta o posicionamento da empresa no mercado e serve como base para a elaboração de estratégias de *marketing* bem sucedidas. Afinal, é necessário conhecer o perfil do cliente para a comunicação entre empresa e consumidor ser eficientemente capaz de proporcionar uma melhor aceitação do produto ou serviço oferecido.

O aplicativo possui dois públicos alvos, que são os restaurantes que desejam contratar o serviço e os clientes desses estabelecimentos, que serão os usuários do aplicativo. O primeiro público é de restaurantes e estes devem servir pratos *à la carte*, podendo ser de diversos tipos, como: americano, australiano, japonês, mexicano, entre outros. Já o segundo público remete aos clientes desses estabelecimentos, que pertencem às classes A e B. Estes farão uso do aplicativo para realizar a leitura dos cardápios. Posteriormente, este assunto será detalhado na análise de pesquisa de mercado.

Cabe ressaltar, que os restaurantes alvos devem oferecer em seu estabelecimento o acesso à *internet* para que seus clientes possam acessar o aplicativo sem preocupação com o gasto da *internet* móvel e com maior velocidade. Já o segundo público, deve ser composto por pessoas que tenham acesso à *smartphones* com câmera, sistema operacional *Android* ou *iOS* e possam ser conectados à *internet*.

2.3 NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS

Os restaurantes de modo geral apresentam seus pratos em cardápios impressos com os nomes dos pratos, descrições resumidas e alguns destacam através de fotos os “carros chefes da casa”. Essa maneira de apresentar o prato pode gerar expectativa em relação àquilo que será servido, principalmente quando o prato é desconhecido pelo cliente. Uma vez que, esta expectativa, da imagem criada na mente do consumidor ou da foto impressa no cardápio não corresponda à realidade, pode ocasionar uma frustração para o cliente.

O aplicativo busca suprir essa falta de detalhes e informações dos pratos nos cardápios, apresentando de maneira mais concisa para o cliente, pois projetará através da tela do *smartphone* a comida em realidade aumentada. Com isso, o aplicativo auxilia na tomada de decisão e diminui a probabilidade de insatisfação com a apresentação dos pratos. Além disso, será útil em situações nas quais o

cliente vai a um restaurante pela primeira vez ou quando não conhece os diferentes nomes que são encontrados em muitos cardápios.

O aplicativo busca oferecer aos restaurantes um diferencial para conquistar novos clientes e até mesmo os que já são clientes, pois muitos destes pedem sempre os mesmos pratos por insegurança ou receio de se desapontarem com outra opção. Com isso, o aplicativo proporcionará ao consumidor final uma visão mais próxima da realidade, como a aparência dos alimentos disponíveis no cardápio, o tamanho da opção escolhida e quais ingredientes compõem o prato. Assim, trabalhando melhor na apresentação de cada prato, os restaurantes poderão também inovar no modo como o cardápio será divulgado e, influenciar diretamente no processo de decisão da compra, ou seja, do prato escolhido pelo consumidor.

2.4 REGIME JURÍDICO DA EMPRESA

A empresa Real Food será aberta com capital inicial advindos de recursos próprios do proprietário, totalizando no valor 60 mil reais. Dessa forma, o tipo de firma social para fins legais será Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli). “A empresa individual de responsabilidade limitada será constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País” (BRASIL. Lei Nº12441, 2011, art. 980).

O regime tributário da empresa Real Food se insere no Simples Nacional de arrecadação devido ao faturamento anual, como pode ser observado no plano financeiro, que fica abaixo de 3,6 milhões; ao perfil empresarial de pequeno porte e ao quadro de sócio pré-definido composto por pessoa física. De acordo com o *site* da Receita Federal (Receita Federal do Brasil, s.d.) “O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006”. Os impostos federais, estaduais e municipais são unificados para possibilitar o recolhimento através de documento único de arrecadação (DAS), reduzindo a burocracia na apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais.

3 PESQUISA DE *MARKETING*

A pesquisa de *marketing* é primordial para o desenvolvimento de um plano de negócios ou lançamento de um novo produto, pois através dela a empresa obtém as informações essenciais sobre o comportamento do mercado que atua ou deseja atuar e diante disso possui melhor embasamento para a tomada de decisão. Pesquisa de *marketing* de acordo com Kotler e Keller (2006, p.99) é “a elaboração, coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de *marketing* enfrentada por uma empresa”.

Para este plano de negócios a pesquisa de *marketing* foi considerada o ponto de partida, uma vez que, sem ela, não há como tomar nenhuma decisão precisa sobre o aplicativo, principalmente, por se tratar de um serviço novo.

Diante disso, o problema da pesquisa foi: **Qual a aceitação dos clientes e dos responsáveis pelos restaurantes de Curitiba em relação aos itens do cardápio serem disponibilizados através da realidade aumentada?**

Perante o questionamento apresentado, o objetivo geral traçado foi identificar se existe aceitação da implementação de cardápios com utilização da ferramenta de realidade aumentada por parte dos clientes e responsáveis pelos restaurantes em Curitiba. A fim de especificar os parâmetros importantes e determinantes para que o objetivo geral seja atingido, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a. Verificar qual o conhecimento dos clientes e responsáveis pelos restaurantes em relação ao produto;
- b. Identificar se há interesse dos clientes e dos responsáveis pelo restaurante em relação ao produto;
- c. Verificar se o serviço prestado pode ser considerado um diferencial no mercado;
- d. Identificar os atributos que o serviço deve ter para atender as necessidades dos clientes dos restaurantes.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa mercadológica foi realizada em duas etapas, na primeira etapa foi feita uma pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter exploratório,

através de entrevistas individuais em profundidade. As entrevistas em profundidade buscaram explorar os elementos necessários para o desenvolvimento de um serviço que ainda não foi explorado no mercado de restaurantes brasileiros. De acordo com Malhotra (2006, p.166) “a principal utilidade das entrevistas de profundidade é proporcionar à pesquisa exploratória compreensão e entendimento a respeito do problema”. A primeira etapa dividiu-se em duas fases, foram realizadas 10 entrevistas com os responsáveis dos restaurantes localizados em Curitiba-PR, sendo que 3 entrevistas foram feitas antes do questionário quantitativo e 7 foram realizadas depois, para que se compreendesse melhor o mercado. As entrevistas foram analisadas e o conteúdo considerado relevante foi compilado. Com isso, o critério para estabelecer o número de entrevistas necessárias foi a saturação dos dados.

Através das três primeiras entrevistas, foram coletadas opiniões e percepções dos responsáveis e a partir disso, foi possível traçar um norte em relação ao problema investigado. O objetivo da abordagem qualitativa foi possibilitar, através da compilação e análise do conteúdo, compreender melhor sobre o mercado que será explorado.

Na segunda etapa do estudo foi realizada pesquisa com abordagem quantitativa, de caráter descritivo, por meio do método *survey*, com corte transversal, através da aplicação de questionários.

A população do estudo foi composta por pessoas que frequentam restaurantes de Curitiba, desta forma a população é considerada infinita. O tipo de amostra foi não probabilística por julgamento, o critério utilizado foi selecionar pessoas que possuem potencial de frequentar restaurantes que oferecem pratos *à la carte* na cidade de Curitiba com a finalidade de lazer. O tamanho da amostra (n) foi calculado com 95% de nível confiança, admitindo-se 5% de margem erro (D) e considerando a proporção a ser encontrada igual a 50% (π). Através da aplicação da fórmula abaixo, conforme apresentada em Malhotra (2006, p.354), obteve-se o valor 384,16, aproximadamente, uma amostra de 385 pessoas.

$$n = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{D^2}$$

Onde: “n” é o tamanho da amostra, “ π ” é a proporção populacional, “z” é valor associado ao nível de confiança e “D” é o intervalo permitido.

Para a coleta de dados quantitativos foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário *online* disponibilizado em grupos de restaurantes curitibanos e grupos da UTFPR Curitiba da rede social *Facebook*. O questionário, como pode ser observado no Apêndice B, foi composto de 24 perguntas que estão relacionadas com: comportamento, experiência e preferências do respondente em relação a restaurantes e aplicativos; o conhecimento sobre a técnica de realidade aumentada e informações de perfil (gênero, renda, nível de escolaridade, entre outras). O questionário foi submetido à pré-teste e validação, e posteriormente os dados coletados foram analisados quantitativamente e tratados para fornecer informações objetivas. Foram utilizadas técnicas estatísticas para tratamento dos dados. As técnicas estatísticas foram medidas a partir de tendências centrais como: média, moda, mediana e medidas de dispersão por meio da técnica de desvio padrão. Alinhado a isso, fez-se uso de técnicas univariadas e bivariadas para verificação de associações entre as variáveis dos instrumentos de coleta de dados.

O processo de análise se materializou por meio de ferramenta estatístico específico (o *software SPSS*) que possibilitou a criação de uma matriz de tabulação para os dados coletados. Além disso, as tabelas e gráficos foram elaborados por meio do *Microsoft Word* e *Microsoft Excel*, para a confecção do relatório final da pesquisa.

3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

A pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter exploratório, foi realizada através de entrevistas individuais em profundidade, com restaurantes que se encaixam no público alvo da empresa Real Food, ou seja, restaurantes que servem pratos *à la carte* em Curitiba. Como citado anteriormente, essa etapa dividiu-se em duas fases, primeiro foram entrevistados três restaurantes, e posteriormente, foi necessário entrevistar outros 7, para melhor compreensão de fatores relacionados com a previsão de demanda.

Na primeira fase os restaurantes selecionados foram: OutbackSteakhouse(Contemporâneo), The Fifties(Hamburgueria), Ken Taki (Japonesa). Posteriormente entrevistaram-se os restaurantes: Anarco (Italiana), Fujii

(Japonesa), Bistrô do Victor (Frutos do mar), Barolo Trattoria (Italiana), Barakiah (Árabe), Badida (Churrascaria nobre) e La Pasta Gialla (Italiana).

Na primeira fase foi elaborado um roteiro com perguntas relacionadas com o aplicativo e a realidade aumentada. A entrevista com o Outback Steakhouse foi realizada no restaurante do shopping Curitiba, com o gerente e mais três garçons; no dia 17 de maio às 18h00min. O *marketing* da empresa fica em São Paulo, e eles passam todas as ações que as franquias devem tomar em relação às campanhas. Em seguida, foi realizada a pesquisa no restaurante The Fifties no Shopping Curitiba, com o gerente do estabelecimento; no dia 17 de maio às 18h25min. O departamento de *marketing* da empresa também se localiza em São Paulo, e eles passam todas as ações que os estabelecimentos devem tomar em relação às campanhas. Por último, foi realizada a reunião com o restaurante Ken Taki do Shopping Curitiba, com o proprietário do estabelecimento; no dia 17 de maio às 18h50min. O próprio dono é o responsável pelo *marketing* da empresa. As perguntas realizadas, e as respectivas respostas encontram-se no Quadro 1.

PERGUNTAS	OutbackSteakhouse	The Fifties	Ken Taki
Investe em marketing?	A empresa é reconhecida no mercado, por isso os clientes chegam lá sozinhos, sem precisar de muito apelo de <i>marketing</i> . O estabelecimento realiza investimentos em <i>marketing</i> , mas são ações que envolvem os consumidores.	A empresa investe em <i>marketing</i> . O gerente informou que a equipe de <i>marketing</i> da empresa se localiza em São Paulo, com aproximadamente 10 colaboradores. Estes desenvolvem as campanhas para as 38 lojas que fazem parte da empresa. Os colaboradores de São Paulo enviam por <i>e-mail</i> as medidas que devem ser tomadas para concretizar as ações elaboradas. O retorno é o aumento de clientes.	A empresa investe em <i>marketing</i> e tem trazido um bom retorno para a empresa. Um exemplo disso foi o fato da empresa lançar um combinado novo, e colocar a foto desse prato na mesa. No mês que fizeram isso, saiu o pedido de 80 combinados, valor considerado excelente pelo proprietário.
Quais mídias costuma explorar?	O nome já é famoso, e eles fazem algumas jogadas de <i>marketing</i> para envolver os clientes. Um exemplo disso é o uso das bolachas de apoio dos copos como divulgação. Além disso, os clientes podem usar a <i>hashtag</i> do Instagram #momentooutback, para divulgação. Recentemente realizaram uma promoção de 1.000.000 de aperitivos gratuitos para os primeiros clientes.	Costumam explorar as redes sociais (Facebook). O <i>marketing</i> interno explora as fotos dos pratos em vários lugares no próprio estabelecimento (quadros decorativos, cardápios, um papel na mesa para colocar os pratos, entre outros).	Costumam explorar as redes sociais (Facebook e Instagram), aplicativos de celular (Mobo e Tripadvisor). Além disso, foram capa da revista Bom Gourmet desse mês. Investiram em <i>blacklight</i> no estacionamento do shopping Curitiba. Fizeram um <i>temaki</i> gigante de papelão espalhado pelo shopping para divulgação.
Quais as preocupações possuem com o cardápio?	As preocupações do restaurante com o cardápio é estar sempre com o preço atualizado e com um novo <i>layout</i> . Desde Janeiro até maio desse ano, eles já trocaram três vezes o cardápio do restaurante. Por servirem pratos muito apimentados, se preocupam	A preocupação que a empresa possui com os cardápios é em relação às fotos e ingredientes de cada prato.	Explorar bem as fotos dos pratos, mostrando os mínimos detalhes, apresentando a qualidade dos peixes. Toda seção de comidas tem uma seleção de fotos dos mais pedidos. Sempre trabalham com bastantes fotos e poucas descrições, para ficar algo mais <i>clean</i> .

	em sempre alertar isso para os clientes, porque alguns são alérgicos, outros não gostam de comida muito apimentada e os novos clientes podem não saber disso.		
Como é o processo de escolha dos pratos?	O processo de escolha dos pratos depende da frequência que o cliente vai ao restaurante. Os que vão pela primeira vez, sempre pedem os pratos clássicos, o <i>bloominOnion</i> , <i>Ribsonthebarbie</i> , que todos conhecem, os pratos chefes da casa. Já os outros, geralmente depois de certa frequência, passam a experimentar os outros pratos da casa.	Por ser um restaurante já conhecido o processo de escolha dos pratos são previstos. 40% dos clientes já vão ao restaurante com o que querem comer decidido, mas 60% querem explorar a opinião dos garçons em relação aos pratos disponíveis.	75% das pessoas chegam e querem conhecer os pratos, por isso a influência dos cardápios e mini cardápios na mesa, ajudam nisso. Já 25% são os clientes fiéis que já sabem quais são os favoritos.
Existe a influência da apresentação dos alimentos nos pratos influencia na escolha dos clientes?	Existe a influência da apresentação dos alimentos nos pratos para escolha do cliente, ainda mais quando o garçom passa com algum prato, as pessoas costumam perguntar. Os pratos do Outback sempre seguem um padrão, por isso tudo é bem pensado. Ainda mais com os <i>drinks</i> , que são bebidas mais diferentes, as pessoas costumam sempre perguntar e pedir as mesmas bebidas que outros pediram.	Não influencia muito. No caso do restaurante, eles realizam um treinamento com todos os funcionários para aprenderem a convencer os clientes a escolherem determinado prato. Segundo o gerente, é usado mais a "lábria do garçom".	A aparência do prato influencia muito, colocar os gergelins, os verdes para dar o contraste, usar o salmão marinado. Como o público alvo são pessoas das classes A e B, os clientes são exigentes e quanto mais detalhados melhor.
Você conhece a realidade aumentada?	Não conhecem a realidade aumentada. Mas quando viram o aplicativo, acharam surpreendente, e disseram que ajudaria muito para eles, pois é difícil passar para o cliente a descrição exata dos pratos, por possuírem muitos detalhes. Eles falaram que mesmo que o restaurante não adotasse o serviço, eles mesmos fariam uso do aplicativo.	Não conhece a técnica. Mas quando viu o aplicativo funcionando, achou fantástico, perguntou como fazia para aquilo acontecer.	Não conhece a técnica. Mas quando mostramos o aplicativo, o dono ficou impressionado com a tecnologia, e disse ser útil para mostrar os pequenos detalhes que fazem a diferença, por se tratar de um restaurante que possui muitos concorrentes fortes.
Você acha interessante o fato do cliente ter uma noção maior do tamanho e como realmente é a aparência do prato?	Tendo uma melhor aparência e tamanho do prato, os clientes se sentem mais confortável para escolher. De acordo com um dos garçons, a fome que o cliente tem quando chega ao restaurante pode influenciar nessa escolha também.	É interessante os clientes terem noção do tamanho do prato, pois eles sempre perguntam se o prato é para uma ou duas pessoas, a quantidade servida, entre outras.	Tendo uma maior noção do tamanho e o que vem no prato, ajuda o cliente no processo de escolha. Ainda mais quando são clientes mais exigentes, que com qualquer opção que ajude a apresentar de uma maneira mais realista para eles, melhor.
Você estaria disposto a investir em um cardápio em realidade aumentada?	Investiriam nesse cardápio de realidade aumentada.	Investiria, isso seria um diferencial para o estabelecimento.	Sim, talvez, depende do retorno que isso pode trazer e o custo disso. O proprietário disse que se algum restaurante que possui influencia sobre outros restaurantes adotarem esse serviço, todos os outros vão querer também.
Você acredita que isso seja um diferencial?	Isso seria um diferencial.	É um diferencial para o restaurante.	Sim, isso é um diferencial, é algo a mais. Como o próprio nome diferencial já diz, apresenta algo diferente.
Como você gostaria que fosse cobrado o serviço?	O preço ideal para cobrar seria por mensalidade e pacotes de número de modelagens.	Preço ideal seria através de pacotes mensais.	Melhor custo benefício. Cobrar pela quantidade individual de modelagem.

Quadro 1 - Pesquisa qualitativa com restaurantes

Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando o Quadro 1, o OutbackSteakhouse é um restaurante de origem americana que apresenta a temática australiana. O estabelecimento possui 28 anos de experiência de mercado e conta com 78 espaços no Brasil, e outros espalhados por 22 países. O departamento de *marketing* da empresa fica na cidade de São Paulo, e passam todas as orientações para os estabelecimentos por *e-mail*, treinamentos, reuniões, entre outros. Devido a isso, foi entrevistado o gerente do dia juntamente com três colaboradores. Para eles, a maior dificuldade em relação ao atual cardápio é passar para o cliente a descrição de cada prato. Por isso, quando apresentado o cardápio em realidade aumentada, a reação foi positiva. Disseram que utilizando essa técnica, seria possível apresentar para os clientes de maneira mais concisa, e ajudaria no caso de pessoas que gostam de “comer com os olhos”. Um fator a ressaltar é o fato de dizerem que “mesmo que o estabelecimento não adote esse cardápio, nós com certeza faríamos uso dele. Fantástico”.

O The Fifties é uma lanchonete com o *glamour* americano dos anos 50 inspirado nos agitos do *rock n’ roll* daquela época. O estabelecimento possui sede em outros estados, entre eles, São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Distrito Federal e Bahia. Assim como o OutbackSteakhouse, o departamento de *marketing* se localiza em São Paulo, por isso, a entrevista foi realizada com o gerente do restaurante. Segundo o gerente, os clientes não conseguem compreender o tamanho dos pratos e como são apresentados os ingredientes. Quando apresentado o cardápio de realidade aumentada o gerente falou que isso resolveria o problema deles. Assim, como o gerente disse “desse jeito os clientes podem ver para quantas pessoas o prato serve, porque mostra o tamanho real. Achei muito interessante isso”.

O Ken Takié um restaurante japonês com duas sedes, a primeira localizada no Cristo Rei e a outra no Centro. Tanto os pratos, quanto a temática do restaurante é japonesa. A reunião foi realizada com o proprietário do restaurante, na sede do Centro. Segundo o proprietário, na cidade de Curitiba o mercado de restaurante japonês é extremamente competitivo e possuem alguns que são muito fortes. Assim, ele busca explorar maneiras de passar para os clientes os diferenciais que utilizam como ele disse “aqui a gente atende os clientes das classes A e B, por isso precisamos de diferenciais que temos, mas não conseguimos passar isso para eles”. Quando apresentado o cardápio em realidade aumentada, a reação do

proprietário foi positiva e ele disse que isso ajudaria a passar os detalhes aos clientes, o que ele não consegue através de fotos.

Na segunda fase foi utilizado o mesmo roteiro apresentado no Quadro 1 e, além disso, acrescentado perguntas relacionadas à demanda. Na primeira fase buscou-se entender sobre a questão preço, já na segunda fase a questão preço já estava definida e foi informada proprietário, diante disso perguntou-se sobre a quantidade de pratos que cada restaurante pretende aplicar a realidade aumentada. As perguntas realizadas e as respectivas respostas encontram-se nos Quadro 2 e 3.

PERGUNTAS	Anarco	Fujii	Bistrô do Victor/Bar do Victor(2 unidades) /Petiscaria do Victor/ Fish'n Chips/
Investe em marketing?	Procuram investir em <i>marketing</i> para ter uma maior divulgação. Segundo o proprietário, ele costuma investir cerca de R\$2.000,00 mensais em divulgação. E está tendo certo retorno.	O restaurante possui pouco investimento em <i>marketing</i> , costumam explorar somente as redes sociais.	Investem em <i>marketing</i> e o retorno é sempre muito bom, ainda mais por ser um restaurante que possui nome no mercado. Possui uma empresa que ajuda a realizar os investimentos em <i>marketing</i>
Quais mídias você costuma explorar?	Costuma explorar as redes sociais, eventos, jornais, rádio e as revistas de culinária. Restaurantweek.	Somente mídias sociais (Facebook e Instagram)	Costumam explorar mais o Instagram, que é simples e o retorno é muito rápido, somente fotos e uma frase. Além disso, possuem parceria com a Gazeta do Povo, e realiza eventos.
Quais as preocupações que você tem com o seu cardápio?	As maiores preocupações do proprietário são em relação à descrição do prato para o cliente. Apesar de não possuir fotos, ele tenta detalhar da melhor maneira possível.	Apresentar de uma maneira bem ilustrativa, sendo prático e didático ao mesmo tempo.	O visual dos pratos nas fotos, por ser fruto do mar, pode haver uma variação de tamanho das pescadas, e isso pode causar problemas ao restaurante. Por isso é importante conseguir focar nos pratos da temporada.
Como você acredita que é o processo de escolha dos pratos?	Por não ter foto no cardápio, o proprietário acredita que a escolha do prato é realizada através da indicação, sugestão dos atendentes.	O processo de escolha dos clientes geralmente é por indicação do garçom	Os clientes que vão pela primeira vez na casa, costumam ir com os carros chefes. Já quem costuma vir 2 ou 3 vezes por semana, procuram explorar novos pratos e os da estação.
Existe a influência da apresentação dos alimentos nos pratos influência na escolha dos clientes?	Não influencia muito, pois no cardápio do restaurante não possui fotos.	Sim, os clientes são bastante influenciados pela aparência dos pratos.	Com certeza, os alimentos bem apresentados causam uma boa impressão. E isso chama muito a atenção dos clientes e fazem com que eles queiram provar o prato.
Você conhece a realidade aumentada?	Não conhece a técnica, mas quando apresentado o aplicativo, ele ficou impressionado. Ele achou interessante o fato, pois ele não consegue trabalhar com fotos em seu cardápio, e com o aplicativo, ele consegue manter	Não conhece a técnica, ficou impressionado quando viu o aplicativo, e disse que seria muito bom para eles.	Conhece a técnica, ainda mais agora que começou o jogo Pokémon Go.

	o mesmo cardápio, mas apresentar para os clientes os alimentos em 3D.		
Você acha interessante o fato do cliente ter uma noção maior do tamanho e como realmente é a aparência do prato?	É importante que o cliente saiba o tamanho e como o prato é, pois assim, ele pode escolher de maneira mais clara o prato que deseja, diminuindo a chance de se arrepender do prato escolhido.	Importante, pois essa é uma dúvida comum dos clientes. Para quantas pessoas servem o prato, como vem preparado.	Sim, até mesmo porque essa é uma dúvida constante dos clientes. Assim ajudariam os clientes a terem uma maior noção e não se decepcionarem com os pratos que escolherem.
Você estaria disposto a investir em um cardápio em realidade aumentada?	Estaria disposto, ainda mais porque o cardápio atual não possui fotos.	Estaria disposto de acordo com a acessibilidade do momento.	Sim, estaria. Isso ajudaria muito os clientes e é algo que está em alta no mercado.
Você acredita que isso seja um diferencial?	Sim, isso é um diferencial.	Seria um bom diferencial para o restaurante.	Isso seria um diferencial para o restaurante, ainda mais porque todos hoje têm acesso à tecnologia, não somente os jovens. No restaurante, eles acreditam que até mesmo os garçons podem ajudar os clientes assim.
PREÇO	Achou o preço de 200,00 caro para ser realizado no cardápio inteiro (50pratos), mas estaria disposto a começar a trabalhar com o serviço e gostaria de negociar. Aproximadamente 10 pratos para modelagem.	Possuem 60 pratos o restaurante, e estariam dispostos a modelar 8 pratos.	Dos 60 pratos que existem no cardápio, fariam aproximadamente 25 pratos. Ainda mais os pratos chefes da casa e pratos novos para serem apresentados.

Quadro 2 - Pesquisa qualitativa com restaurantes - continuação

Fonte: Autoria própria, 2016

PERGUNTAS	Barolo	Barakiah	Badida	La Pasta Gialla
Investe em marketing?	Pouco investimento em <i>marketing</i> , pois como já é um restaurante conhecido, eles preferem manter a qualidade a ter uma	Não possuem muito investimento em <i>marketing</i> , as pessoas que costumam frequentar o restaurante	Realizam pouco investimento em <i>marketing</i> , por ser um restaurante conhecido, eles contam muito com os clientes fiéis	Como são uma grande franquia, o próprio nome já chama a atenção. Costumam investir nas mídias sociais, pois já

	demanda muito grande e não conseguir dar conta do movimento.	são porque já conhece ou foi por indicação.	e a divulgação boca a boca. Gostam de manter sempre a qualidade do atendimento.	contam com os clientes fiéis e os que já conhecem o restaurante por ter ido à outra cidade.
Quais mídias você costuma explorar?	Fazem trabalho com o Bom Gourmet, RestaurantWeek, Gazeta do Povo. Como citado anteriormente, não costumam investir muito para não aumentar muito a demanda e não manter a qualidade. Investem em mídias sociais.	Costumam explorar mídias de cardápio <i>delivery</i> , como por exemplo: Gazeta do Povo, <i>revistafastdelivey</i> , entre outros. Não possuem mídias sociais.	Trabalham com o Bom Gourmet, RestaurantWeek, Gazeta do Povo e eventos e mídias sociais.	Investem em mídias sociais, em especial o Facebook. Participa também da Gazeta do Povo.
Quais as preocupações que você tem com o seu cardápio?	Deixar o mais claro possível para os clientes. Utilizando fotos, descrições. Quando possuem pratos específicos, usam folders exclusivos, para quem sente dificuldade no caso.	Ter fotos dos principais pratos, pois são as fotos que chamam a atenção do cliente. E são exatamente os pratos que possuem fotos que são os que mais são pedidos pelos clientes.	A maior preocupação com o prato é em relação às fotos, para mostrar ao cliente que são pratos de qualidade. Não possuem muitos pratos, mas são cortes de carne selecionados e que possuem qualidade.	A maior preocupação é em relação à apresentação de novos pratos para os clientes e sempre ter foto para chamar a atenção deles.
Como você acredita que é o processo de escolha dos pratos?	90% indicação dos garçons, por serem pratos com molhos diferentes e massas da casa.	O processo de escolha dos clientes é realizado através das fotos dos pratos no cardápio e indicação de garçons.	O processo de escolha é realizado através da indicação do garçom ou o cliente já conhece o corte de carne e pede o que mais agrada seu paladar.	O processo é realizado pela indicação do garçom. Os clientes da casa já sabem quais pratos escolher.
Existe a influência da apresentação dos alimentos nos pratos influência na escolha dos clientes?	Influencia, e é o que mais acontece no restaurante. As pessoas veem os pratos da mesa ao lado e pedem também, pois chamou a atenção.	Como citado anteriormente, esse é um dos fatores que mais influenciam o cliente na escolha do seu prato. Muitos clientes que nunca frequentaram a casa, quando veem o prato da mesa ao lado, se sentem interessado e	Existe sim a influencia da apresentação dos alimentos, pois o que agrada aos olhos, chama a atenção do cliente. E muitos optam pelo prato dessa maneira.	Sim, segundo o entrevistado, as pessoas comem com os olhos. E os mais de 20 anos de experiência provam isso.

		sempre pergunta que prato é aquele.		
Você conhece a realidade aumentada?	Não conhece a técnica, mas ficou bem interessando, ainda mais por ajudar a resolver a maior dúvida dos clientes, em relação ao tamanho do prato e disposição dos alimentos.	Não conhece a técnica de realidade aumentada, mas quando conheceu o aplicativo, ficou impressionado com a tecnologia e se mostrou interessado pelo serviço. Fez várias perguntas por achar que aquilo não era possível existir.	Não conhece a técnica de realidade aumentada, mas acredita que isso ajudaria muito o cliente.	Não conhece a técnica, mas acredita que isso vá revolucionar a maneira de apresentar os pratos nos restaurantes.
Você acha interessante o fato do cliente ter uma noção maior do tamanho e como realmente é a aparência do prato?	Sim, ainda mais porque os clientes se preocupam com o preço do prato. Pelo preço do prato, eles querem saber para quantas pessoas são e como são preparados os alimentos.	Sim, essa é a maior dúvida que existem em todos os restaurantes, segundo o entrevistado. As pessoas não sabem o tamanho do prato, como é preparado, para quantas pessoas pode ser.	É interessante o cliente ter noção disso, em especial ao mostrar o corte da carne, pois são pratos com preço mais elevado, e o cliente quer saber como é realizado o corte, a espessura do pedaço, esses fatores.	O cliente precisa ter noção do prato, e isso é a maior dúvida de todos eles. Sempre em uma mesa alguém pergunta para quantas pessoas serve, como é preparado, essas dúvidas de sempre.
Você estaria disposto a investir em um cardápio em realidade aumentada ?	Sim, muito interessante a técnica, várias pessoas usariam.	Sim, estaria disposto a investir no serviço.	Sim, estaria disposto a investir no cardápio em realidade aumentada.	Sim, vai ser algo muito bom para os clientes.
Você acredita que isso seja um diferencial?	Isso é um grande diferencial para o cliente, e seria uma maneira de acabar com as dúvidas mais frequentes.	Isso é um grande diferencial e ajudaria muito os clientes a escolherem seus pratos.	É considerado um diferencial, pois atualmente não tem como mostrar isso para os clientes.	É um diferencial, pois nenhum restaurante apresenta dessa maneira o cardápio.
PREÇO	Dos 28 pratos existentes no cardápio atualmente, fariam a modelagem de 10 pratos.	Dos 20 pratos executivos que possuem hoje, fariam os 20 pratos em 3D.	Fariam em média 10 pratos em realidade aumentada.	Fariam 8 dos 16 pratos existentes hoje no cardápio.

Quadro 3 - Pesquisa qualitativa com restaurantes - continuação

Fonte: Autoria própria, 2016

O BaroloTrattoria é um restaurante italiano, possui duas sedes em Curitiba, a pioneira se localiza no Batel e a outra no Park Shopping Barigui. Eles possuem também uma unidade na cidade de Londrina. O BaroloTrattoria foi considerado o melhor restaurante italiano da capital paranaense pela quarta vez na história das edições de “O Melhor da Cidade” da revista veja. Em reunião com o responsável pelo restaurante, ele disse que “a prioridade é manter a qualidade para os clientes e estar sempre buscando melhorias para isso”. Assim, por se tratar de um restaurante mais sofisticado, ele alega que devido aos altos preços dos pratos, os clientes costumam perguntar para quantas pessoas servem e o que acompanha. O mercado de restaurantes italiano é bastante denso, por isso, utilizando o aplicativo seria uma maneira de agregar no atendimento ao cliente, deixando da maneira mais fácil possível o entendimento dos pratos.

Já o Badida, é uma churrascaria de carnes nobres, fica localizada no bairro Seminário e assim como o BaroloTrattoria, também possui uma sede no Park Shopping Barigui. O restaurante possui poucos pratos, mas possuem cortes de carnes extremamente selecionados e de mais alta qualidade. Os clientes que frequentam o Badida são pessoas que prezam a qualidade e diferenciação dos cortes da casa. Segundo o responsável, os clientes costumam questionar “como é realizado o corte, qual a quantidade servida e qual seria o acompanhamento ideal para o prato”. O preço dos pratos também é mais elevado, por isso, eles tentam mostrar para o cliente o que ele está pagando. O aplicativo ajudaria os garçons a mostrarem para os clientes a diferença dos cortes de carne de maneira clara, a quantidade servida, entre outros. Isso seria um grande diferencial para o restaurante, além de acabar com as atuais dificuldades, diz o responsável.

O La Pasta Gialla é uma franquia de restaurantes de comida italiana contemporânea. Em Curitiba, o restaurante se localiza no Park Shopping Barigui e o entrevistado foi o responsável pelo restaurante. Os clientes que costumam frequentar o restaurante são aqueles que já conhecem a casa ou ouviram falar da famosa franquia e quiseram conhecer. A disponibilidade de pratos é grande e segundo o responsável da casa, com mais de 20 anos de experiência na área gastronômica, a maior dificuldade do atendimento ao cliente, é explicar de maneira clara como é a apresentação de cada prato, o tamanho deste e para quantas pessoas servem. De acordo com ele, “É uma matemática complicada, pois depende muito do quanto às pessoas comem e da fome que se encontram no dia”. Além

disso, alegou que é “muito interessante esse aplicativo, nunca imaginei que um dia isso existiria isso pode mudar totalmente a maneira de apresentação dos pratos”, além de todos os problemas citados anteriormente serem resolvidos.

O Bistrô do Victor faz parte do conjunto de restaurantes que levam o nome Victor, sendo eles: Bar do Victor, Petiscaria do Victor, Victor Fish’N’Chips e Bar do Victor (Praça Espanha). O entrevistado é responsável pelo Bistrô, que se localiza no Park Shopping Barigui. Desde 1955, a marca Victor vem trazendo para Curitiba os frutos do mar, especialidade da casa. Por isso, segundo o entrevistado, “os clientes que procuram os estabelecimentos da rede, já sabem que vão deliciar diferentes especiarias do mar, algo de qualidade”. Os cardápios variam muito de acordo com as temporadas, e isso pode influenciar também a disponibilidade de certos pratos e quantidade servida. Isso é algo que preocupa os gestores, pois eles tentam ao máximo padronizar os pratos. Por se tratar de frutos do mar, a maneira de preparação dos pratos é diferenciada, e muitas vezes é difícil passar isso para o cliente. O entrevistado ficou muito interessado no aplicativo e disse que este, ajudaria a mostrar como são realmente os pratos, a preparação dos frutos do mar e a quantidade servida, algo que os clientes sempre questionam.

O Barakiah é especializado em cozinha árabe, em especial, em esfihas abertas. Possui uma sede no Juvevê e uma unidade no Park Shopping Barigui. Segundo o responsável, a marca já é bem conhecida, e geralmente as pessoas que vão ao local já tem em mente o que querem comer. Para ele, “o aplicativo seria muito bom, porque as pessoas não conhecem os outros pratos da casa, e isso seria uma maneira muito boa de divulgar isso”. Além disso, as maiores dificuldades dos clientes é saberem o que é aquele prato e para quantas pessoas servem. Isso é complicado de explicar, depende muito da criatividade do garçom. O responsável ficou impressionado com o aplicativo, e disse que isso seria algo que chamaria a atenção dos clientes, além de deixar a apresentação dos pratos mais clara.

O restaurante Fujii Cozinha Japonesa, esta localizado no Mercado Municipal na cidade de Curitiba. Segundo o proprietário, os clientes já conhecem o cardápio, devido à popularização dos restaurantes japoneses, por isso, o maior questionamento é em relação à quantidade servida. Para ele, o aplicativo ajudaria os clientes a tirarem essa dúvida, e seria uma boa forma de divulgação dos pratos. O entrevistado disse que “isso facilitaria para o cliente e para gente também, porque a gente não sabe o conhecimento que a pessoa tem desse tipo de comida, dai

podemos falar de um jeito que ele não entende”. Outro ponto está relacionado com o uso do aplicativo, os clientes podem acertar mais facilmente os pratos que eles querem.

O Anarco é um restaurante de comida italiana, que fica localizado na praça de alimentação do Mercado Municipal. Os pratos do estabelecimento possuem um preço mais elevado, por isso, os clientes perguntam com certa frequência para quantas pessoas servem e como é o molho. Outro fator relevante apontado por ele foi que “nosso cardápio atual não possui fotos, e isso seria uma maneira de inovar e conseguir apresentar mais do que imagens, como se fosse o prato na frente do cliente, de um jeito muito real”. Segundo o entrevistado “esse aplicativo muda completamente a maneira dos clientes verem os pratos, é com certeza um diferencial”. Por se localizar no Mercado Municipal, os clientes muitas vezes levam os cardápios para mesas distantes do restaurante, para decidirem quais pratos vão consumir, e o aplicativo ajudaria também nesse fator.

Com isso, essas respostas possibilitaram a compreensão sobre as necessidades dos proprietários dos restaurantes. Estas necessidades são diversas, como a dificuldade de apresentar cada prato para os clientes, a dimensão dos pratos, os detalhes, entre outros. Assim, cabe à empresa Real Food, perceber e conseguir atender a essas necessidades.

3.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE UNIVARIADA DOS DADOS

Foram analisadas cada uma das questões, apresentando, assim, uma análise univariada dos dados que foram obtidos com o questionário. O mesmo é iniciado com a seguinte questão: “Você costuma frequentar restaurantes a lazer que servem pratos *à la carte*?”. Tal pergunta teve como objetivo identificar quantas pessoas possuem o costume de ir a restaurantes que servem pratos *à la carte* e deste modo, posteriormente, identificar uma possível demanda do produto. Essa questão foi delimitadora para os respondentes, pois caso a resposta fosse negativa, o mesmo seria direcionado às questões de caráter geral e caso a resposta fosse positiva, continuaria respondendo na sequência. Os dados obtidos estão apresentados no Gráfico 1.

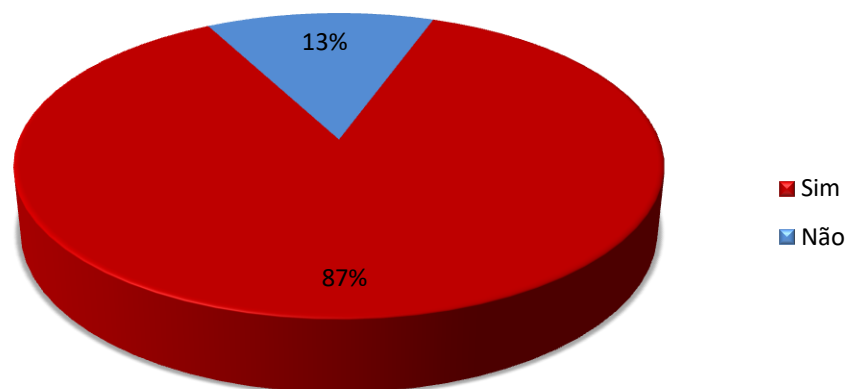


Gráfico 1 - Costume de frequentar restaurantes *à la carte* em Curitiba.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi identificado por meio dessa pergunta, que do total de 387 pessoas, 344 (87%) têm o costume de frequentar restaurantes *à la carte*, enquanto 53 (13%) não possuem esse costume, mostrando que a grande maioria frequenta restaurantes *à la carte*. Tal fato é relevante para o estudo, pois demonstra o interesse das pessoas em frequentar esse tipo de estabelecimento, visto que influenciados pelo atual cenário de crise do país, poderiam deixar de frequentar bares e restaurantes como forma de lazer.

Na segunda questão foi perguntado: “Com que frequência, em média?”, onde a pessoa deveria indicar com qual frequência costuma ir a esse tipo de restaurantes. Com essa questão foi possível identificar com qual frequência, em média, as pessoas vão a esse tipo de restaurantes. Identificar essa frequência é importante, pois demonstra o interesse do cliente em ir a esse tipo de estabelecimento. Os dados obtidos podem ser observados no Gráfico 2.

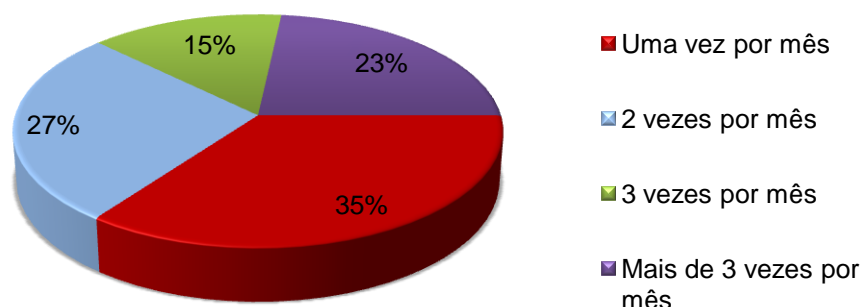


Gráfico 2 - Média de frequência a restaurantes à la carte

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Nessa questão foram obtidas as seguintes respostas: 121 pessoas (35%) vão, em média, uma vez por mês a restaurantes desse tipo, 93 (27%) vão 2 vezes por mês, 50 (15%) vão 3 vezes por mês e 80 (23%) vão mais de 3 vezes por mês, o que indica que 50% da amostra, aproximadamente, frequenta 3 vezes ou mais restaurantes do tipo. Tal fator é importante, pois indica o grande interesse das pessoas em restaurantes com este perfil.

Em continuidade, na 3ª questão a pergunta foi: “Quais os tipos de restaurantes você costuma frequentar?” onde era possível responder “Italiano”, “Japonês”, “Mexicano”, “Americano”, “Brasileiro” e “Outros”. A Tabela 1 apresenta os dados obtidos.

Tabela 1 - Tipos de restaurantes mais frequentados

	Frequência	%
Brasileiro	236	68,6%
Japonês	195	56,7%
Italiano	192	55,8%
Americano	190	55,2%
Mexicano	87	25,3%
Outros	12	3,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Pelo fato de ser possível a seleção de mais de uma opção, não necessariamente, pessoas que frequentam restaurantes do tipo italiano, não frequentam outros tipos de restaurantes. Foram identificadas na opção “Outros”, pessoas que frequentam restaurantes do tipo Árabe, Australiano, Chinês, Contemporâneo, Francês, Indiano, Jamaicano, Portenho, Tailandês, porém com pouca representatividade. Com os dados, pode-se notar a preferência por restaurantes do tipo Brasileiro com aderência de 68,6% das pessoas que vão a esse tipo de restaurante. Na sequência, as opções foram por Japonês, Italiano, Americano e Mexicano. Identificar qual a preferência do tipo de restaurantes é interessante pelo fato de, a partir desses dados, facilitar o estabelecimento de estratégias para atrair clientes, uma vez que se sabe qual o gosto da maioria deles.

Como quarta questão: “Você já se decepcionou com a aparência do prato escolhido em algum restaurante?”. Teve como objetivo identificar se as pessoas, em algum momento, pediram um prato acreditando ser de uma forma, quando, na realidade, a aparência era diferente (de qualidade inferior) daquela que lhes foi apresentada no cardápio. Abaixo, o Gráfico 3 representando as respostas.

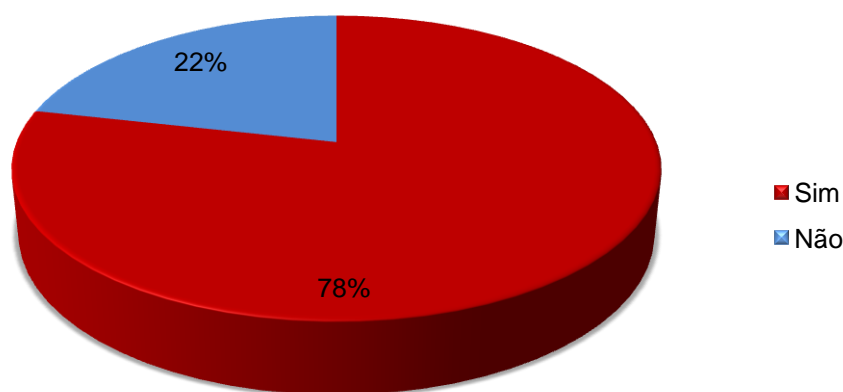


Gráfico 3- Decepção com a aparência do prato escolhido

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Nessa questão foi possível identificar que, aproximadamente, 22% das pessoas não se decepcionaram com a aparência do prato escolhido, em contrapartida, 78% já tiveram algum tipo de decepção com a aparência do prato

escolhido, revelando que é importante a imagem do cardápio ser fiel à realidade do prato servido, uma vez que, frustrações desse tipo acarretam perda de confiança por parte dos clientes.

Na quinta pergunta, o intuito era saber se as pessoas consideram importante apresentar a imagem dos pratos servidos no cardápio. Para tanto, foi perguntado o seguinte: “Você considera importante ter imagens dos pratos nos cardápios dos restaurantes?”, onde obtivemos os dados representados no Gráfico 4.

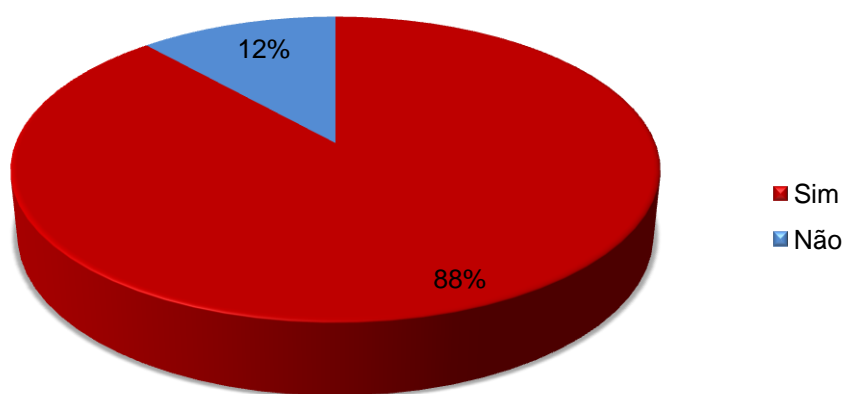


Gráfico 4 - Consideração de importância das imagens dos pratos nos cardápios

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi identificado que 88% das pessoas consideram importante a presença de imagens dos pratos que são oferecidos no cardápio, em contrapartida, 12% desconsideram esse fato. Esse fator demonstra que a utilização de imagens para representar o prato servido é considerada importante por quase 90% da amostra o que evidencia a relevância da proposta de realidade aumentada para cardápios de restaurantes.

Na questão seguinte, a pergunta foi: “Você já sentiu dificuldade em interpretar algum cardápio de restaurante? Em quê?”. As seguintes respostas eram possíveis: “Não senti dificuldade”, “Quantidade a ser servida”, “Nome dos pratos”, “Forma de apresentação”, “Ingredientes”, “Outros”, podendo fazer a seleção de mais de uma opção. Tinha como finalidade identificar onde os clientes tiveram mais dificuldade na interpretação de cardápios. Foram obtidos os dados da Tabela 2.

Tabela 2 - Dificuldade encontrada na interpretação de cardápios

	Frequência	%
Quantidade a ser servida	246	72%
Ingredientes	121	35%
Nome dos pratos	109	32%
Forma de apresentação	75	22%
Não senti dificuldade	39	11%
Outros	4	1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Nessa questão, era possível selecionar mais de uma opção, portanto as pessoas podem ter encontrado uma ou mais dificuldades quando da interpretação de cardápios. Das pessoas que vão a restaurantes *à la carte*, 11% não encontrou dificuldades na interpretação de cardápios, enquanto que 32% sentiu dificuldade em interpretar o nome dos pratos, 22% sentiu dificuldade em entender qual seria a forma de apresentação e 35% não entenderam quais seriam os ingredientes utilizados na preparação do prato. Algumas pessoas sentiram ainda dificuldade na interpretação de outros itens do cardápio como: os acompanhamentos, preço, se contém glúten ou lactose e no tempo de preparo, porém não se mostrou tão representativo pelo fato de terem sido encontradas apenas quatro respostas, significando 1,2% da amostra, aproximadamente.

Com a identificação das dificuldades encontradas é possível inferir que as pessoas sentem maior dificuldade na identificação da quantidade a ser servida. Portanto, com a utilização da técnica de realidade aumentada para projetar os cardápios, a tendência é que essa dificuldade não exista mais, uma vez que possibilitará ao cliente a visualização em 3D do prato, demonstrando assim, forma, tamanho, composição, entre outros.

A sétima questão propôs a indicação do nível de importância de certos itens na apresentação dos pratos. Era a seguinte: “Indique o quão importante considera os itens abaixo na apresentação do prato”. Foram obtidos os dados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de importância dos itens na apresentação dos pratos

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Nada importante
Decoração	10,8%	50,0%	18,3%	19,2%	1,7%
Alinhamento	6,4%	34,6%	34,3%	17,4%	7,3%
Quantidade servida	61,3%	31,7%	1,2%	4,9%	0,9%
Recipiente onde é servido	33,7%	42,7%	13,7%	8,1%	1,7%
Ingredientes	76,2%	16,9%	1,2%	4,7%	1,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Analisando os dados acima, observa-se que o item decoração foi indicado como importante por 50% das pessoas que vão a restaurantes, o item alinhamento teve indicações iguais como importante e indiferente, porém, somando-se importante com muito importante, representa 41%. Já o item quantidade servida teve 61,3% indicando-o como muito importante, o item recipiente onde é servido foi indicado pela maioria como importante e o item ingredientes foi indicado como muito importante por 76,2% das pessoas que frequentam restaurantes *à la carte*.

A identificação do nível de importância dos itens supracitados trás ao racional, esclarecimentos a respeito do que deve ser mostrado nos cardápios de realidade aumentada, auxiliando no estabelecimento das imagens dos alimentos no aplicativo.

Na questão de número 8 a pergunta foi a seguinte: “Você já sentiu vontade de provar um prato ao vê-lo? (Por exemplo, na mesa ao lado)”. Com essa pergunta, pode-se identificar se as pessoas sentem vontade de provar um prato quando tem a oportunidade de visualizá-lo. É possível observar as respostas no Gráfico 5

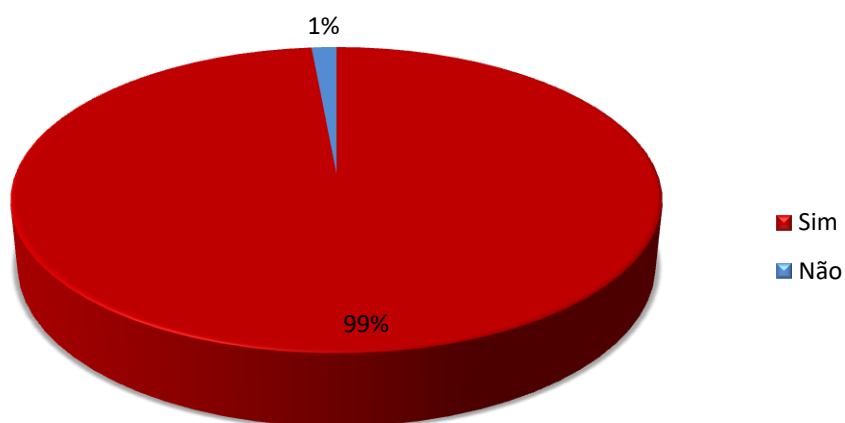


Gráfico 5 - Vontade de provar um prato ao vê-lo

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi identificado que 339 pessoas sentiram vontade de provar um prato após vê-lo, enquanto que 5 pessoas não identificaram essa vontade. Essa representatividade de quase 100% infere que a imagem de um alimento pode sim despertar a vontade de provar aquele prato o que permite dizer que o alimento exposto de forma gráfica pode ser fator decisivo para a escolha de um ou outro item do cardápio reafirmando a ideia de auxiliar na tomada de decisão do cliente por meio da técnica.

A nona questão está atrelada à questão anterior, pois seu questionamento é: “Em relação à questão anterior. Você já, efetivamente, optou por um prato, após vê-lo?”. Desse modo, pode-se identificar a atitude do cliente que sentiu vontade em relação à mesma. Os dados estão representados no Gráfico 6.

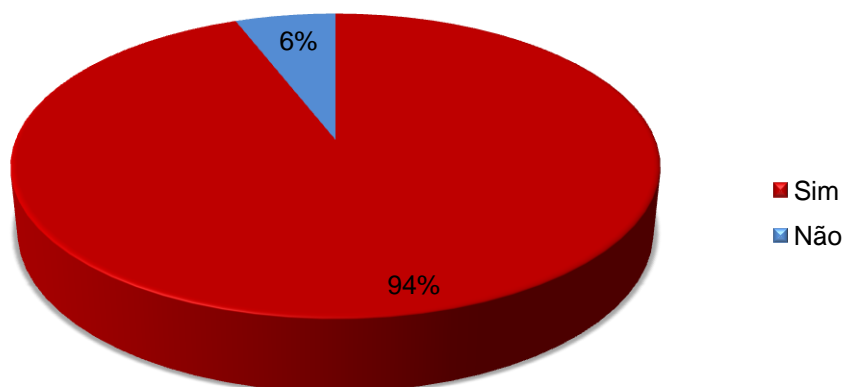


Gráfico 6- Opção por um prato após vê-lo

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Analisando o gráfico, pode-se perceber que das 339 pessoas que sentiram vontade de provar um prato após vê-lo, 319 (94%) realizaram o pedido, efetivamente e apenas 20 (6%), não chegaram a efetivar o pedido. Tal fato reafirma a ideia que a possibilidade de visualização do prato pronto pode ser um ponto decisivo para a escolha do mesmo, pois, apenas 6% não realizou o pedido do prato o que revela a grande influência da imagem no processo de decisão.

A próxima questão procurou identificar a busca por novas opções de refeição em restaurantes *à la carte*. A pergunta foi a seguinte: “Você procura experimentar pratos novos?”. O Gráfico 7 apresenta os dados obtidos.

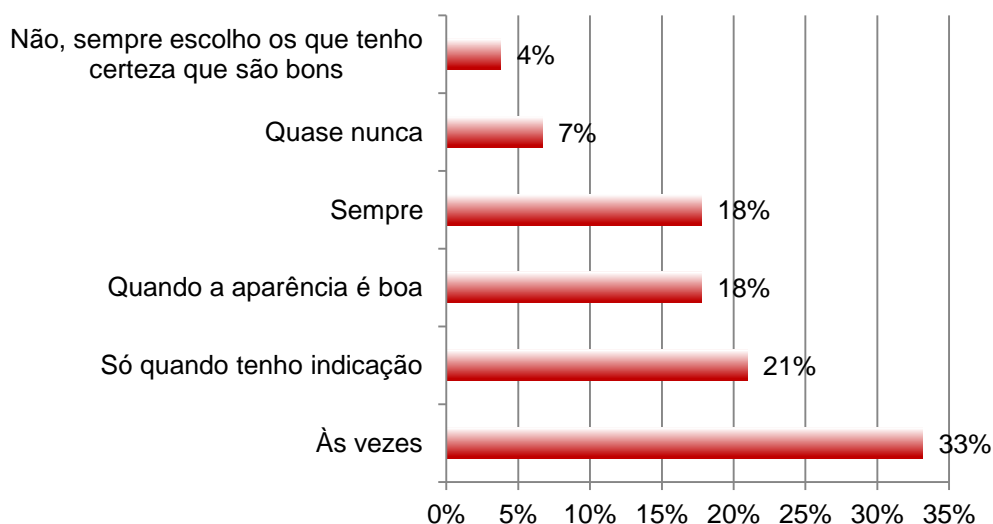


Gráfico 7 - Procura por pratos novos

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Com essa pergunta, pode-se identificar se as pessoas têm costume de experimentar novos pratos ou se preferem não arriscar escolhendo sempre os mesmos. De acordo com os dados obtidos foi possível identificar que 13 pessoas sempre escolhem os pratos que já conhecem. 23 quase nunca experimentam pratos novos, 61 experimentam pratos novos quando a aparência é boa, outras 61 pessoas experimentam pratos novos sempre, 72 pessoas experimentam pratos novos caso tenham indicação e por fim, com maior representatividade, 114 pessoas experimentam pratos novos às vezes independentemente do motivo.

Pode-se perceber que a porcentagem de pessoas que não tem o costume de provar pratos novos é baixa em relação às outras girando em torno dos 11%. Das pessoas que pedem com mais frequência, 18% o fazem quando a aparência é boa. A realidade aumentada pode fazer com que essas pessoas que só pedem pratos novos quando a aparência é boa passem a pedir sempre pratos novos, pois terão à disposição as imagens reais dos pratos servidos.

A décima primeira questão buscou identificar o quantitativo de pessoas que já utilizaram algum tipo de aplicativo relacionado à alimentação, para isso utilizou-se a pergunta: "Você já usou algum aplicativo relacionado à alimentação?". No Gráfico 8 estão apresentadas as respostas obtidas.

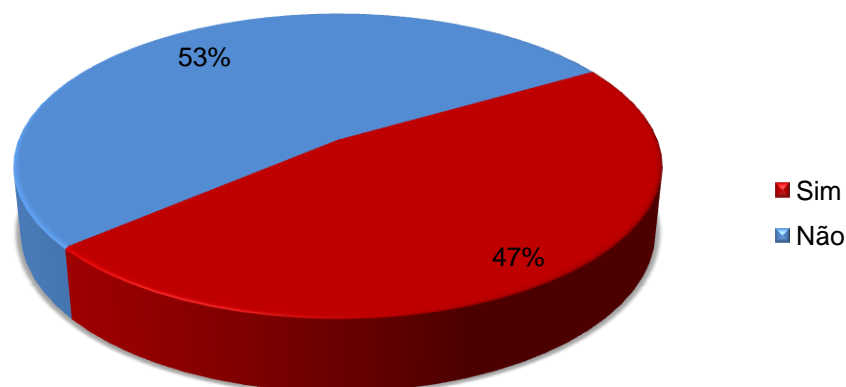


Gráfico 8 - Uso de aplicativo relacionado à alimentação

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Por meio desta pergunta, foi identificado que 162 (47%) pessoas utilizam aplicativos relacionados à alimentação, dentre essas, a maioria (121 pessoas) indicou o aplicativo “iFood” como sendo o que utiliza, essa indicação foi observada na décima segunda pergunta. Aplicativos como: Hellofood, Pedidos já, TripAdvisor, entre outros, também foram indicados, porém, com números pouco significativos.

Com apenas 47% da amostra fazendo uso de aplicativo relacionado à alimentação esse mercado mostra que ainda há muito a ser explorado no que tange ao uso de tecnologia para interagir com o mercado em questão.

Na décima terceira pergunta foi explicada a técnica de realidade aumentada e questionado o que vem a seguir: “A técnica de realidade aumentada é utilizada para fornecer ao usuário a expansão do mundo real dentro do mundo virtual, adaptando o ambiente para visualização e manipulação de objetos reais e virtuais. Você conhece essa técnica?”. Para tal pergunta os dados obtidos foram os do Gráfico 9.

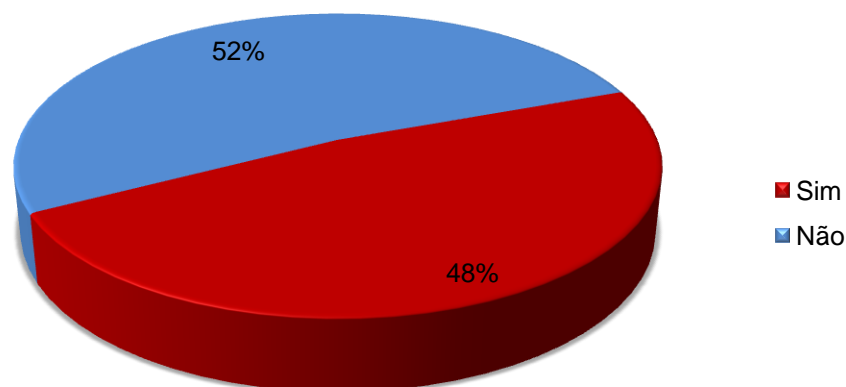


Gráfico 9 - Conhecimento da técnica de realidade aumentada
Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Pode-se perceber que mais da metade, 52%, das pessoas que vão a restaurantes *à la carte*, desconhecem a técnica de realidade aumentada. Mas, mesmo com apenas 52% das pessoas tendo conhecimento da técnica, a pergunta de número quatorze (“Você faria uso de um aplicativo de celular que utilizasse a técnica de realidade aumentada para cardápios de restaurantes apresentando os pratos em formato 3D?”) revelou que 90% das pessoas que vão a restaurantes *à la carte* em Curitiba, fariam o uso do aplicativo que utiliza da técnica para cardápios. Podem-se observar os dados no Gráfico 10.

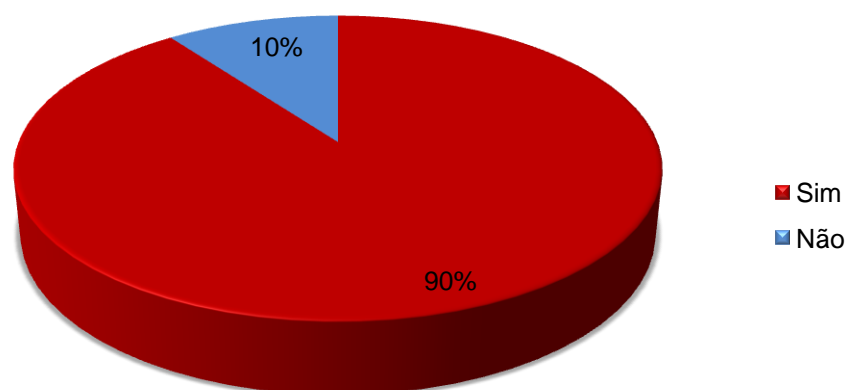


Gráfico 10 - Quantitativo de pessoas que utilizariam o aplicativo

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Dessa forma, os dados mostram que mesmo com a maioria da amostra desconhecendo a técnica e após ter sido explicada como ela funciona, em torno de 90% se mostrou interessado em utilizar o aplicativo que fornece os pratos em realidade aumentada, assim, a Real Food percebe a existência de um mercado promissor para seu negócio.

A questão seguinte: “Indique o quão importante você considera os itens abaixo no funcionamento de um aplicativo.”, buscou identificar a consideração de importância a respeito de certos itens no funcionamento de aplicativos de um modo geral. A Tabela 4 fornece um panorama do que foi respondido.

Tabela 4 - Nível de importância dos itens dos aplicativos

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Nada importante
Velocidade	69,8%	24,7%	0,3%	4,4%	0,9%
Design	34,9%	50,3%	8,1%	5,8%	0,9%
Tamanho (bytes)	35,2%	37,2%	20,1%	5,2%	2,3%
Atualização	25,6%	38,4%	27,9%	7,0%	1,2%
Gratuidade	73,0%	20,1%	1,7%	4,7%	0,6%
Layout	41,0%	43,6%	9,3%	5,5%	0,6%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O item “Velocidade” foi indicado como muito importante por mais da metade das pessoas (240). O item “Design” ficou caracterizado como importante por 137 pessoas. O item “Tamanho” ficou entre muito importante e importante com 121 e 128 pessoas, respectivamente. 132 respondentes consideraram o item “atualização” como importante unindo-se aos 88 que o consideraram muito importante representam 64%. A gratuidade foi o item com maior indicativo de ser muito importante com 251 pessoas que fizeram tal indicação. O item “Layout” foi indicado como importante por 150 pessoas e como muito importante por 141.

Possuir tais dados é relevante, pois auxilia a empresa a priorizar alguns atributos do aplicativo, demonstrando preocupação com a opinião do consumidor em relação ao funcionamento do mesmo.

Seguindo com a décima sexta questão, é possível identificar com quem as pessoas mais costumam frequentar esse tipo de restaurantes por meio da seguinte pergunta: “Indique com quem você mais costuma frequentar esse tipo de restaurantes.”. Gráfico 11 apresenta as respostas.

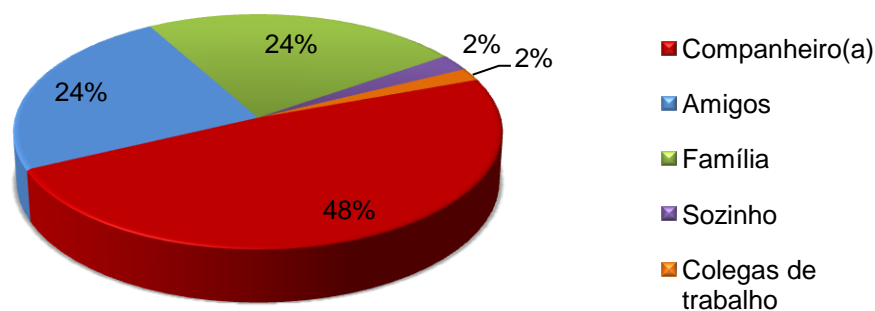


Gráfico 11 - Companhia ao frequentar restaurantes

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No gráfico está indicado que 167 pessoas (48%) vão com companheiro (a) a restaurantes, 82 vão com amigos, outros 81 com a família, 8 costumam ir sozinhos e 6 com colegas de trabalho.

Neste caso, os dados se mostram importantes para a empresa, pois demonstram com quem as pessoas têm o costume de compartilhar momentos de alegria e distração e, desse modo, se torna possível identificar também em qual tipo de pessoa se deve focar em relação à divulgação do produto.

Na última questão destinada somente a quem frequenta restaurantes *à la carte*, identifica-se a média de gastos por pessoa em restaurantes *à la carte*. Para tal utiliza-se a questão: “Indique qual a sua média de gastos por cada pessoa quando frequenta esse tipo de restaurantes.”. Observam-se os resultados através do Gráfico 12.

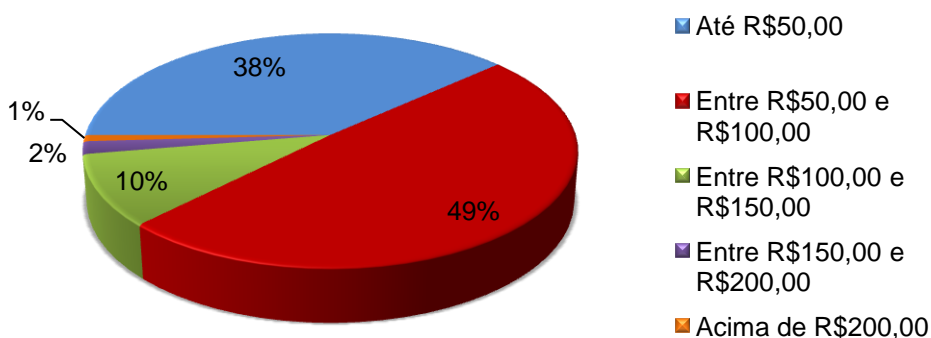


Gráfico 12 - Média de gastos por pessoa

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

De acordo com o gráfico, pode ser observado que a maioria das pessoas, 169 (49%), tem gastos entre R\$50,00 e R\$100,00 reais. 132 pessoas gastam até R\$50,00. 34 pessoas gastam entre R\$100,00 e R\$150,00. 6 gastam entre R\$150,00 e R\$200,00 e apenas 3 pessoas tem gastos acima de R\$200,00.

As questões analisadas a partir deste ponto referem-se à amostra de modo geral, apresentando dados característicos de todas aquelas pessoas que responderam à pesquisa. Primeiramente, serão apresentados dados referentes ao gênero dos respondentes. O Gráfico 13 fornece um panorama das respostas.

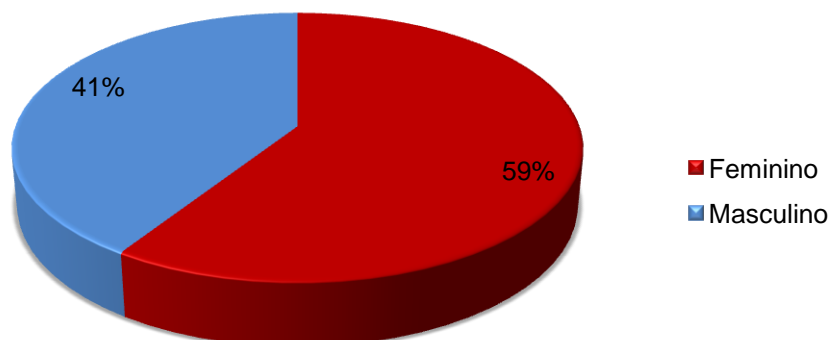


Gráfico 13 - Gênero

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Por meio do gráfico pode-se perceber que a maioria da amostra é do gênero feminino com representatividade de 59%, enquanto que o gênero masculino corresponde a 41%. Por meio destes dados é possível identificar uma maioria feminina que frequenta restaurantes desse tipo e tal fato permite estabelecer correlações entre gênero e frequência, por exemplo, favorecendo, assim, no estabelecimento de estratégias de divulgação do aplicativo, do plano de *marketing* entre outras.

Em seguida, apresentam-se dados de faixa etária dos respondentes. Os dados encontram-se resumidos no Gráfico 14.

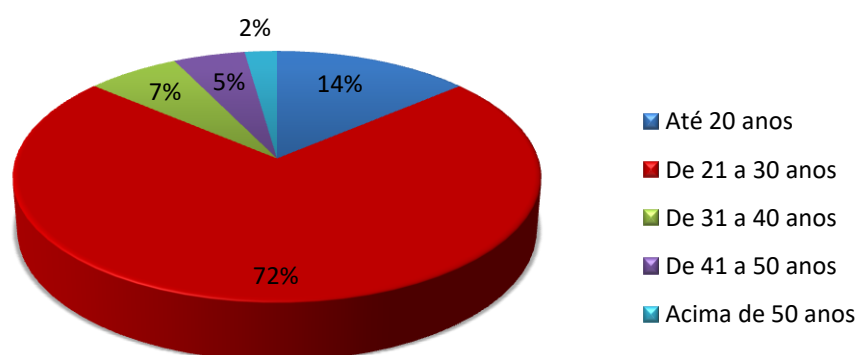


Gráfico 14 - Faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Analisando as respostas, pode-se inferir que as pessoas que responderam à pesquisa estão concentradas na faixa etária que varia de 21 a 30 anos, apresentando um perfil jovem, representando 86%. Em seguida, 55 pessoas com idade até 20 anos. 20 pessoas de 41 a 50 anos e 9 com idade acima de 50 anos. Com a identificação da faixa etária das pessoas, é possível estabelecer relações com outros dados como a companhia ao frequentar esse tipo de estabelecimento e também permite traçar estratégias mercadológicas.

Após análise da faixa etária da população, segue a do estado civil. O Gráfico 15 apresenta as respostas.

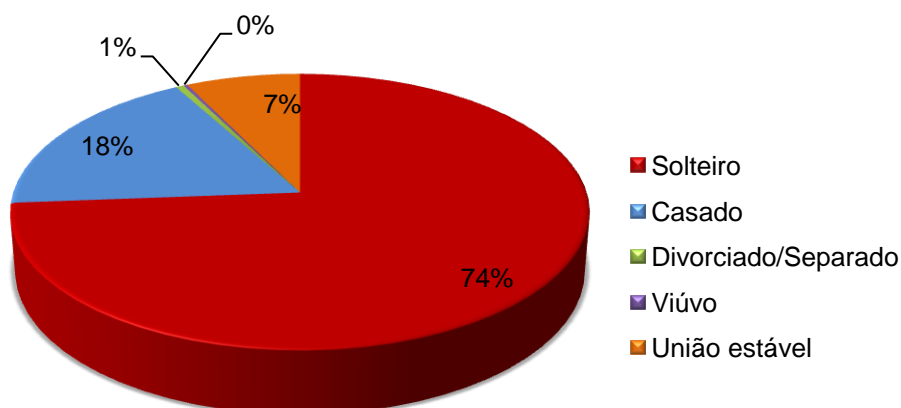


Gráfico 15 - Estado civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Do total de 387 pessoas, 293 pessoas encontram-se solteiras, enquanto que 72 casadas, 29 em união estável, 2 divorciadas/separadas e, apenas 1 viúva. Tais dados revelam que mais de 70% dos respondentes são solteiros. Os dados a respeito de estado civil permitem a empresa estabelecer o cruzamento desses com outros dados para que sejam traçados perfis de consumidores do aplicativo.

Em relação à ocupação das pessoas que fizeram parte do estudo, oGráfico 16 fornece um panorama das respostas.

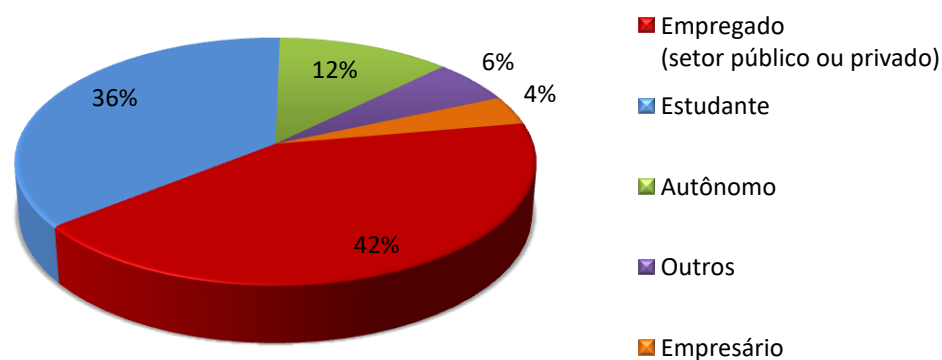


Gráfico 16 - Ocupação

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi identificado que 167 delas são empregadas, seja no setor público ou privado, 143 são estudantes, 49 são autônomos, 15 são empresários e outros 23 foram caracterizados como outros por não apresentarem números significativos, dentre eles encontram-se pessoas desempregadas, do lar e aposentados. Identificar a ocupação das pessoas possibilita entender o comportamento de consumo como gastos por pessoa, frequência a restaurantes entre outros.

Considerando-se a renda familiar mensal, foram obtidos os dados que podem ser observados no Gráfico 17.

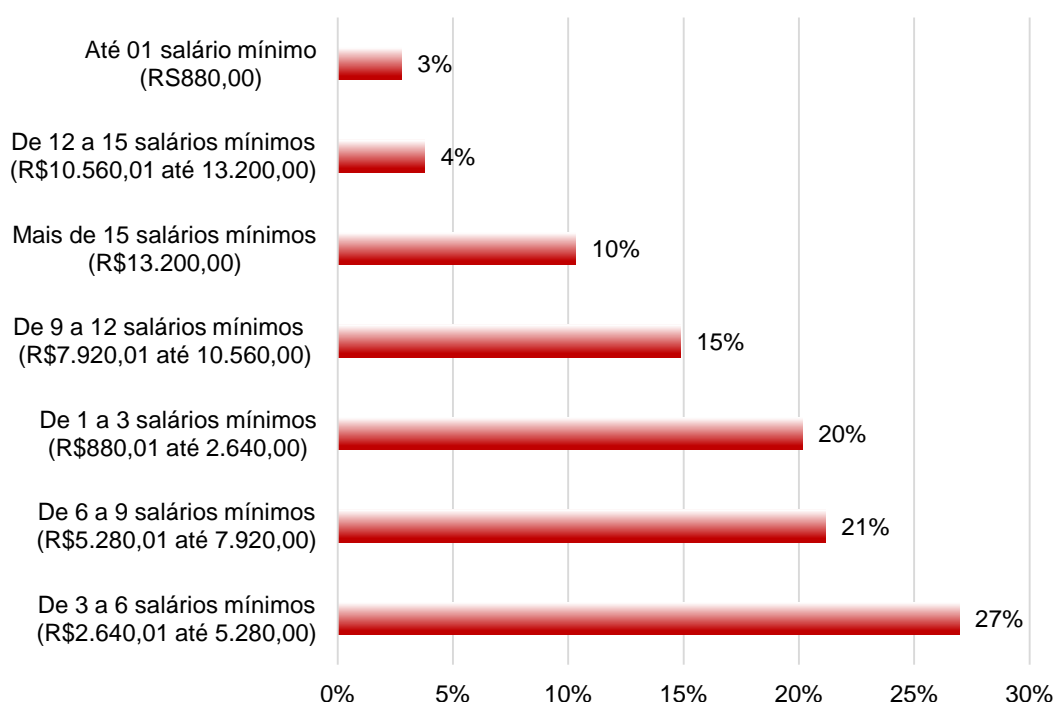


Gráfico 17 - Renda familiar mensal

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Pode-se perceber que quase 30% dos respondentes, ou seja, 107 pessoas, tem renda entre 3 e 6 salários mínimos o que significa que recebem de R\$2.640,00 a R\$5.280,00. 84 pessoas recebem de 6 a 9 salários mínimos, 80 recebem de 1 a 3 salários mínimos, 59 recebem de 9 a 12 salários mínimos. 41 pessoas recebem mais de R\$13.200,00 e 15 pessoas recebem de 12 a 15 salários mínimos, enquanto que 11 pessoas recebem até 1 salário mínimo (R\$800,00). Desse modo, verifica-se a predominância de famílias cujo salário gira em torno de

R\$2.640,00 a R\$7.920,00, caracterizando-se, desse modo, um público de interesse para a empresa.

Em relação ao número de filhos, abaixo, podem-se visualizar os resultados por meio do Gráfico 18.

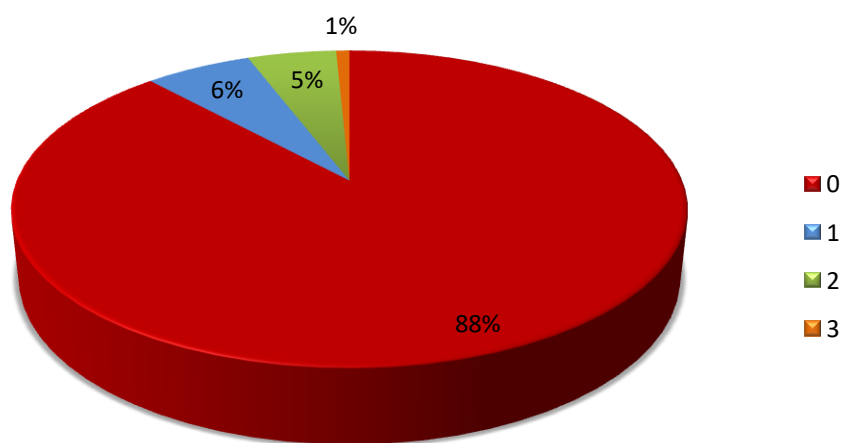


Gráfico 18 - Número de filhos

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quase 90% da amostra não possuem filhos, contabilizando o total de 350 pessoas. 24 pessoas (6%) possuem apenas 1 filho. Outros 20 (5%) possuem 2 filhos e 3 (1%) possuem 3 filhos. Nenhum dos respondentes possui mais de 3 filhos. Identificando-se o número de filhos que os respondentes têm é possível estabelecer relações como com quem costuma frequentar restaurantes, gasto médio, entre outros.

O último item a ser analisado é o nível de escolaridade da amostra. O Gráfico 19 apresenta os dados resumidos.

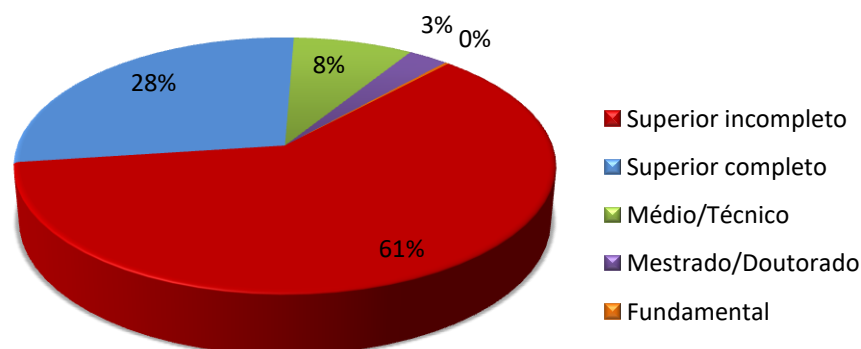


Gráfico 19 - Nível de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi identificado por meio da pesquisa que a maioria, 242 pessoas, possui nível superior incompleto, outras 110 pessoas possuem nível superior completo. 33 pessoas possuem nível médio/técnico. Apenas 11 possuem mestrado/doutorado e uma pessoa possui nível fundamental. O nível de escolaridade tem relação direta com a renda familiar mensal, com os gastos médios por pessoa em restaurantes, com o conhecimento da técnica e muito mais, portanto identificam-se possíveis usuários da Real Food.

3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE BIVARIADA DOS DADOS

Neste ponto, apresenta-se a análise bivariada, ou seja, uma correlação entre duas variáveis quaisquer que foram obtidas na pesquisa mercadológica. Para fins deste estudo, serão apresentados somente alguns dos cruzamentos cuja relação estabelece “causa e efeito”, ou seja, sua dependência é estatisticamente comprovada através do teste de hipóteses do qui quadrado. O referido teste analisa se a relação obtida para amostra é tão significativa a ponto de ser possível afirmar o fato para a população e, assim, permite aprofundar o conhecimento a respeito da amostra e identificar possíveis elementos que estejam associados e que por isso podem vir a servir como elementos de direcionamento das atividades da empresa.

Na observância em relação ao gênero da pessoa e a frequência a restaurantes os dados obtidos podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5 - Frequência x Gênero

Frequência	Gênero			Total
	Feminino	Masculino		
Uma vez por mês	F	79	42	121
	%	23,0	12,2	35,2
2 vezes por mês	F	59	34	93
	%	17,2	9,9	27,0
3 vezes por mês	F	38	12	50
	%	11,0	3,5	14,5
Mais de 3 vezes por mês	F	40	40	80
	%	11,6	11,6	23,3
Total	F	216	128	344
	%	62,8	37,2	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Identificou-se que das pessoas que vão até 3 vezes por mês, mais de 2/3 correspondem ao gênero feminino, enquanto que para aqueles que vão mais de 3 vezes (23,3%), tanto o gênero feminino quanto o masculino correspondem a 50%. Tal fato permite concluir que é mais interessante, estrategicamente, focar em pessoas do gênero feminino do que do masculino, pois vão mais a restaurantes desse tipo do que os homens.

Seguindo, quando questionados a respeito do item decoração, as mulheres demonstraram importar-se mais. Abaixo, pode-se observar a Tabela 6 com panorama geral da relação entre o item decoração e os gêneros.

Tabela 6 - Decoração x Gênero

Decoração	Gênero			Total
	Feminino	Masculino		
Muito importante	F	30	7	37
	%	8,7	2,0	10,8
Importante	F	109	63	172
	%	31,7	18,3	50,0
Indiferente	F	35	28	63
	%	10,2	8,1	18,3
Pouco importante	F	41	25	66
	%	11,9	7,3	19,2
Nada importante	F	1	5	6

(continua)

Tabela 6 - Decoração x Gênero

(conclusão)

Decoração	Gênero			Total
	Feminino	Masculino		
	%	0,3	1,5	1,7
Total	F	216	128	344
	%	62,8	37,2	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

De acordo com os dados obtidos, daqueles que indicaram ser o item “muito importante”, 81,1% está localizado entre as mulheres, em contrapartida, daqueles que indicaram o item “nada importante” mais de 83% é homem. Portanto, é fato que as mulheres se importam mais com a decoração do que os homens e, por isso, devem ser estabelecidas estratégias focadas nesse público.

Em relação à dificuldade encontrada quando da interpretação de cardápios e o gênero, a Tabela 7 apresenta os dados.

Tabela 7 - Gênero x Dificuldade em interpretar a forma de apresentação

Gênero		Dificuldade em interpretar a forma de apresentação		Total
		Sim	Não	
Feminino	F	38	178	216
	%	11,0	51,7	62,8
Masculino	F	37	91	128
	%	10,8	26,5	37,2
Total	F	75	269	344
	%	21,8	78,2	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Daqueles que não sentiram dificuldade na forma de apresentação, mais de 60% são mulheres, além disso, entre as mulheres, apenas 17,6 % já sentiu dificuldade na interpretação da forma de apresentação, enquanto que para os homens essa dificuldade encontra-se presente em quase 30% deles. Tais fatores revelam que os homens sentem mais dificuldade na interpretação da forma de apresentação dos pratos do que as mulheres e, portanto devem-se estabelecer formas de incentivá-los a utilizar o aplicativo.

Em relação à técnica de realidade aumentada e o gênero foram obtidos os dados apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Gênero x Conhece a técnica de realidade aumentada

Conhece a técnica de realidade aumentada				
Gênero		Sim	Não	Total
Feminino	F	83	133	216
	%	24,1	38,7	62,8
Masculino	F	82	46	128
	%	23,8	13,4	37,2
Total	F	165	179	344
	%	48,0	52,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi identificado que 64,1% dos homens conhecem a técnica, enquanto que 61,6% das mulheres desconhecem e, ainda, das pessoas que desconhecem a técnica, cerca de 74% é do gênero feminino. Deste modo, é necessário que a técnica seja mais divulgada para mulheres de modo que elas tenham mais conhecimento sobre a mesma e, assim, possa se tornem clientes em potencial.

Ainda sobre a técnica de realidade aumentada, todavia, em relação ao nível de escolaridade, na Tabela 9 são apresentados os dados.

Tabela 9 - Nível de escolaridade x Conhece a técnica de realidade aumentada

Conhece a técnica de realidade aumentada				
Nível de escolaridade		Sim	Não	Total
Médio/Técnico	F	10	19	29
	%	2,9	5,5	8,4
Superior incompleto	F	102	106	208
	%	29,7	30,8	60,5
Superior completo	F	45	53	98
	%	13,1	15,4	28,5
Mestrado/Doutorado	F	8	1	9
	%	2,3	0,3	2,6
Total	F	165	179	344
	%	48,0	52,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Os dados mostram que das pessoas com nível de escolaridade médio/técnico 65,5% desconhece a técnica enquanto que daquelas que possuem nível superior, seja completo ou incompleto, representam quase 90% entre as que conhecem a técnica de realidade aumentada em contraposição aos mais de 50% que a desconhece. Em complemento, 88,9% daqueles que possuem mestrado ou doutorado são conhecedores da técnica. Dessa forma é possível concluir que o nível de escolaridade associa-se diretamente ao conhecimento da técnica e, portanto, demonstra que pessoas com nível de escolaridade mais alta são potenciais usuários do serviço da Real Food enquanto que para as demais se devem estabelecer estratégias para que se tornem.

Apesar de mais de 50% da amostra desconhecer a técnica, os dados da Tabela 10 revelam perspectivas interessantes.

Tabela 10 - Conhece a técnica de realidade aumentada x Faria o uso do aplicativo

Conhece a técnica de realidade aumentada		Faria o uso do aplicativo		
		Sim	Não	Total
Sim	F	155	10	165
	%	45,1	2,9	48,0
Não	F	154	25	179
	%	44,8	7,3	52,0
Total	F	309	35	344
	%	89,8	10,2	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Mesmo as pessoas desconhecendo a técnica de realidade aumentada, quase 90% a usaria através do aplicativo da Real Food. Tal fato demonstra apesar de ser uma nova tecnologia a ser empregada nesse mercado há grande interesse das pessoas em utilizá-la o que se torna favorável ao crescimento da empresa.

Quando se faz relação da renda familiar com a frequência a restaurantes *à la carte*, encontram-se os dados apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Renda familiar x Frequência

(continua)

Tabela 11 - Renda familiar x Frequência

(conclusão)

Renda familiar		Frequência				Total
		Uma vez por mês	2 vezes por mês	3 vezes por mês	Mais de 3 vezes por mês	
Até 01 salário mínimo	F	5	2	1	0	8
	%	1,5	0,6	0,3	0,0	2,3
De 1 a 3 salários mínimos	F	30	12	10	12	64
	%	8,7	3,5	2,9	3,5	18,6
De 3 a 6 salários mínimos	F	37	31	10	12	90
	%	10,8	9,0	2,9	3,5	26,2
De 6 a 9 salários mínimos	F	23	21	12	18	74
	%	6,7	6,1	3,5	5,2	21,5
De 9 a 12 salários mínimos	F	14	14	10	15	53
	%	4,1	4,1	2,9	4,4	15,4
De 12 a 15 salários mínimos	F	3	6	2	3	14
	%	0,9	1,7	0,6	0,9	4,1
Mais de 15 salários mínimos	F	9	7	5	20	41
	%	2,6	2,0	1,5	5,8	11,9
Total	F	121	93	50	80	344
	%	35,2	27,0	14,5	23,3	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Observa-se que mais de 60% dos indivíduos com até um salário mínimo vão uma vez por mês enquanto que mais de 60% daqueles que possuem renda maior do que quinze salários mínimo, vão 3 vezes ou mais a restaurantes *à la carte*. Sendo assim, é possível afirmar que a frequência está diretamente relacionada com a renda familiar mensal, ou seja, quanto maior a renda maior será a quantidade de vezes que o indivíduo frequentará restaurantes *à la carte*.

De acordo com a Tabela 12, identificou-se que renda familiar e nível de escolaridade são características que tem relação direta.

Tabela 12 - Renda familiar x Nível de escolaridade

Renda familiar		Nível de escolaridade					Total
		Fundamental	Médio/ Técnico	Superior incompleto	Superior completo	Mestrado/ Doutorado	
Até 01 salário mínimo	F	0	1	9	1	0	11
	%	0,0	0,3	2,3	0,3	0,0	2,8
De 1 a 3 salários mínimos	F	0	10	60	9	1	80
	%	0,0	2,5	15,1	2,3	0,3	20,2
De 3 a 6 salários mínimos	F	0	9	65	32	1	107
	%	0,0	2,3	16,4	8,1	0,3	27,0
De 6 a 9 salários mínimos	F	0	6	50	25	3	84
	%	0,0	1,5	12,6	6,3	0,8	21,2
De 9 a 12 salários mínimos	F	1	3	25	29	1	59
	%	0,3	0,8	6,3	7,3	0,3	14,9
De 12 a 15 salários mínimos	F	0	1	11	3	0	15
	%	0,0	0,3	2,8	0,8	0,0	3,8
Mais de 15 salários mínimos	F	0	3	22	11	5	41
	%	0,0	0,8	5,5	2,8	1,3	10,3
Total	F	1	33	242	110	11	397
	%	0,3	8,3	61,0	27,7	2,8	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Das pessoas que recebem até um salário mínimo 81,8% possui nível superior incompleto enquanto que dos que possuem superior completo 78,2% possui renda entre 3 e 12 salários mínimos. Além disso, 54,6% dos que possuem mestrado ou doutorado recebe mais de 9 salários mínimos onde 45,5% possui renda familiar mensal maior do que 15 salários mínimos.

Em se tratando de nível de escolaridade, identificou-se também que tem relação com os gastos médios por pessoa em restaurantes. Na Tabela 13 podem ser observados os dados obtidos.

Tabela 13 - Gastos por pessoa em restaurante à *la carte* x Nível de escolaridade

(continua)

Tabela 13 - Gastos por pessoa em restaurante à *la carte* x Nível de escolaridade

(conclusão)

Gastos por pessoa em restaurante à <i>la carte</i>		Nível de escolaridade				Total
		Médio/Técnico	Superior incompleto	Superior completo	Mestrado/Doutorado	
Até R\$50,00	F	17	87	28	0	132
	%	4,9	25,3	8,1	0,0	38,4
Entre R\$50,00 e R\$100,00	F	9	100	54	6	169
	%	2,6	29,1	15,7	1,7	49,1
Entre R\$100,00 e R\$150,00	F	2	18	11	3	34
	%	0,6	5,2	3,2	0,9	9,9
Entre R\$150,00 e R\$200,00	F	1	2	3	0	6
	%	0,3	0,6	0,9	0,0	1,7
Acima de R\$200,00	F	0	1	2	0	3
	%	0,0	0,3	0,6	0,0	0,9
Total	F	29	208	98	9	344
	%	8,4	60,5	28,5	2,6	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Das pessoas que possuem nível médio/técnico 58,6% tem gastos por pessoa de até R\$50,00 enquanto que daqueles que gastam acima de R\$200,00 por pessoa, 66,7% possui nível superior completo. Além disso, 100% dos que possuem mestrado/doutorado tem gastos entre R\$50,00 e R\$150,00. Portanto, conclui-se que pessoas com nível de escolaridade mais alto tendem a ter maior gasto por pessoas quando vão a restaurantes à *la carte* e tal fato auxilia a empresa quanto ao seu posicionamento em relação aos clientes.

Segundo a pesquisa, existe relação significativa entre o quanto é gasto por pessoa em restaurantes do tipo e número de filhos. Na Tabela 14 se tem a tabulação dos dados

Tabela 14 - Gastos por pessoa em restaurante à *la carte* x Nº de filhos

(continua)

Gastos por pessoa em restaurante à <i>la carte</i>		Nº de filhos				Total
		0	1	2	3	
Até R\$50,00	F	122	2	8	0	132
	%	35,5	0,6	2,3	0,0	38,4
Entre R\$50,00 e R\$100,00	F	153	11	5	0	169
	%	44,5	3,2	1,5	0,0	49,1

Tabela 14 - Gastos por pessoa em restaurante à *la carte* x N° de filhos

(conclusão)

Gastos por pessoa em restaurante à <i>la carte</i>		N° de filhos				Total
		0	1	2	3	
Entre R\$100,00 e R\$150,00	F	29	3	1	1	34
	%	8,4	0,9	0,3	0,3	9,9
Entre R\$150,00 e R\$200,00	F	2	2	1	1	6
	%	0,6	0,6	0,3	0,3	1,7
Acima de R\$200,00	F	2	0	1	0	3
	%	0,6	0,0	0,3	0,0	0,9
Total	F	308	18	16	2	344
	%	89,5	5,2	4,7	0,6	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Pode-se identificar que dos indivíduos que gastam até R\$50,00 por pessoa em restaurantes à *la carte*, 92,4% não possui filhos, enquanto que daqueles que possuem 3 filhos, 100% gasta entre R\$100,00 e R\$200,00. Em contrapartida, dentre os que gastam mais de R\$200,00 por pessoa, em torno de 67% não possui filhos e outros 33% possui dois filhos. Dessa forma, compreende-se que existem tipos de frequentadores diferentes, os primeiros são os aqueles cujo gasto é moderado, enquanto os que possuem 3 filhos tem gastos proporcionais à quantidade de membros da família. Já os que têm gastos acima de R\$200,00 representam uma parcela da mínima da amostra que possui hábitos de consumo elevado em relação a restaurante à *la carte*. Desse modo, fica clara a ideia de que, apesar de existirem pessoas com gastos elevados por pessoa, a maioria caracteriza os gastos como proporcional ao número de membros da família/frequentadores. Portanto, é possível estabelecer que a Real Food deve focar em indivíduos com gasto médio de R\$50,00 por pessoa.

Analisando-se a relação entre número de filhos e com quem costuma frequentar restaurantes à *la carte*, obtêm-se os dados apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 - Com quem costuma frequentar x N° de filhos

(continua)

Com quem costuma frequentar		N° de filhos				Total
		0	1	2	3	
Sozinho	F	7	0	1	0	8

Tabela 15 - Com quem costuma frequentar x N° de filhos

(conclusão)

Com quem costuma frequentar		N° de filhos				Total
		0	1	2	3	
	%	2,0	0,0	0,3	0,0	2,3
Companheiro (a)	F	158	7	1	1	167
	%	45,9	2,0	0,3	0,3	48,5
Amigos	F	80	1	1	0	82
	%	23,3	0,3	0,3	0,0	23,8
Colegas de trabalho	F	5	1	0	0	6
	%	1,5	0,3	0,0	0,0	1,7
Família	F	58	9	13	1	81
	%	16,9	2,6	3,8	0,3	23,5
Total	F	308	18	16	2	344
	%	89,5	5,2	4,7	0,6	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Identifica-se que mais de 70% dos que não possuem filhos vão com o companheiro ou a família em estabelecimentos do tipo em questão. Enquanto isso, 81,3% daqueles que possuem 2 filhos vão a restaurantes com a família. Percebe-se que o público tende a possuir características de preferirem família a amigos ou afins e, portanto, a importância de estratégias para tal público.

Ainda em relação à companhia ao ir a restaurante do tipo, percebe-se que está diretamente relacionado com o estado civil, conforme demonstra a Tabela 16.

Tabela 16 - Estado civil x Com quem costuma frequentar

Estado civil		Com quem costuma frequentar					Total
		Sozinho	Companheiro (a)	Amigos	Colegas de trabalho	Família	
Solteiro	F	7	116	80	6	50	259
	%	2,0	33,7	23,3	1,7	14,5	75,3
Casado	F	1	27	2	0	27	57
	%	0,3	7,8	0,6	0,0	7,8	16,6
Divorciado/ Separado	F	0	1	0	0	1	2
	%	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3	0,6
Viúvo	F	0	0	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
União estável	F	0	23	0	0	2	25
	%	0,0	6,7	0,0	0,0	0,6	7,3
Total	F	8	167	82	6	81	344
	%	2,3	48,5	23,8	1,7	23,5	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

De acordo com os dados apresentados na tabela, 87,5% das pessoas que vão sozinhas são solteiras e entre aquelas que são casadas 94.8% vão com companheiro ou família. Tais dados representam perfis diferentes de clientes o que deve ser levado em conta pela Real Food quando do desenvolvimento de técnicas e estratégias de mercado.

Faixa etária e companhia ao frequentar restaurantes à *la carte* são outras duas variáveis que apresentam relação significativa. Abaixo, apresenta-se a Tabela 17 contendo os dados.

Tabela 17 - Faixa etária x Com quem costuma frequentar

Faixa etária	Com quem costuma frequentar						Total
	Sozinho	Companheiro (a)	Amigos	Colegas de trabalho	Família		
Até 20 anos	F	0	15	18	0	12	45
	%	0,0	4,4	5,2	0,0	3,5	13,1
De 21 a 30 anos	F	7	142	58	5	44	256
	%	2,0	41,3	16,9	1,5	12,8	74,4
De 31 a 40 anos	F	0	9	3	1	6	19
	%	0,0	2,6	0,9	0,3	1,7	5,5
De 41 a 50 anos	F	1	0	3	0	12	16
	%	0,3	0,0	0,9	0,0	3,5	4,7
Acima de 50 anos	F	0	1	0	0	7	8
	%	0,0	0,3	0,0	0,0	2,0	2,3
Total	F	8	167	82	6	81	344
	%	2,3	48,5	23,8	1,7	23,5	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Das pessoas que vão com companheiro (a) 85% está inserido na faixa etária entre 21 e 30 anos. Já entre as que possuem entre 41 e 50 anos 18,8% vão com amigos e 75% com a família. acima dos 50 anos de idade o percentual de pessoas cujos acompanhantes são familiares sobe para 87,5%. Identifica-se, então, a importância de estratégias voltadas tanto para o público jovem como também para aqueles de mais idade.

Por fim, os gastos médios por pessoa quando relacionados à faixa etária apontam dados interessantes. A Tabela 18 os apresenta.

Tabela 18 - Faixa etária x Gastos por pessoa em restaurante à la carte

Gastos por pessoa em restaurante à la carte							
Faixa etária		Até R\$50,00	Entre R\$50,00 e R\$100,00	Entre R\$100,00 e R\$150,00	Entre R\$150,00 e R\$200,00	Acima de R\$200,00	Total
Até 20 anos	F	21	22	2	0	0	45
	%	6,1	6,4	0,6	0,0	0,0	13,1
De 21 a 30 anos	F	98	127	26	3	2	256
	%	28,5	36,9	7,6	0,9	0,6	74,4
De 31 a 40 anos	F	5	10	4	0	0	19
	%	1,5	2,9	1,2	0,0	0,0	5,5
De 41 a 50 anos	F	5	7	2	2	0	16
	%	1,5	2,0	0,6	0,6	0,0	4,7
Acima de 50 anos	F	3	3	0	1	1	8
	%	0,9	0,9	0,0	0,3	0,3	2,3
Total	F	132	169	34	6	3	344
	%	38,4	49,1	9,9	1,7	0,9	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Dentre as pessoas com idade acima de 50 anos 75% tem gastos até R\$100,00 e das pessoas com faixa etária entre 21 e 30 anos quase 88% também possui gastos de até R\$100,00 por pessoa. Sob a ótica da pesquisa vai possibilitar a identificação de um padrão de consumo que servirão de alvo para estratégias.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempos (CHIAVENATO, 2007, p.142). Nesse contexto, de acordo com Clemente (2004, p.25) “a estratégia favorece a concentração dos esforços; define a organização e as razões de uma ação; e traz uma coerência interna levando a ordem sobre o que a empresa necessita para seguir o seu caminho”. Assim, para auxiliar o planejamento estratégico, a empresa precisa conhecer o seu ambiente externo e interno, sendo assim, são abordados a seguir o macroambiente e o microambiente da empresa Real Food.

4.1 MACROAMBIENTE

É essencial ao administrador compreender o ambiente em que está inserida a sua empresa, pois, os fatores presentes neste ambiente podem impactar diretamente a empresa, seja de modo negativo ou positivo. De acordo com Urdan e Urdan (2010, p.121) “o macroambiente é o domínio de fatores, entre outros, demográficos, sociais, econômicos, competitivos, legais e científicos - tecnológicos, que afetam simultaneamente um conjunto amplo de organizações”. A compreensão destes fatores auxilia no desenvolvimento do serviço prestado pela empresa Real Food e permitem compreender melhor os fatores externos que impactam no negócio. Sendo assim, estes fatores são descritos nas subseções a seguir.

4.1.1 Demográfico

“O ambiente demográfico refere-se à população e características como tamanho, crescimento, renda e natalidade” (URDAN; URDAN, 2010, p.121). Como o serviço prestado pela empresa Real Food foi desenvolvido para os clientes e responsáveis dos restaurantes da cidade de Curitiba, o ambiente demográfico foi baseado apenas nessa cidade. No entanto, com o crescimento da empresa, será considerada a hipótese da sua inserção em outras cidades, principalmente nas capitais brasileiras. Posteriormente, neste caso, será necessário um estudo mais amplo sobre o ambiente demográfico.

A cidade de Curitiba, capital do estado do Paraná, de acordo com o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), possuem 1.751.907 habitantes. Em 2015 a população estimada foi de 1.879.355 habitantes. Além disso, a cidade possui 445,036 km² de área de unidade territorial, e 4.027,04 hab/km² de densidade demográfica. Já a estrutura etária permite verificar como essa população está dividida de acordo com a idade. Assim, a Figura 3 informa como os 1.751.907 habitantes estavam distribuídos em 2010, segundo censo do IBGE (2010).

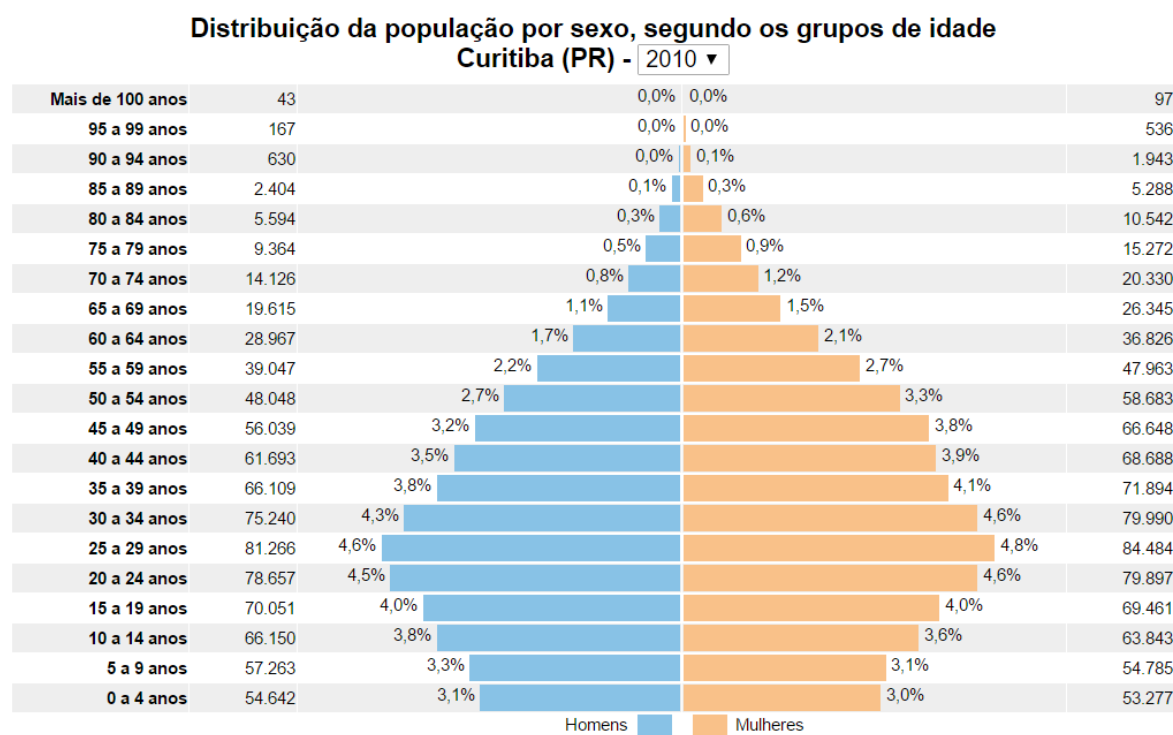


Figura 3 - Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade
Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010

De acordo com os dados acima, observa-se que grande parte da população, tanto homens quanto mulheres, está concentrada na faixa etária dos 20 aos 49 anos. Esta informação é relevante, pois este público representa a faixa etária do público alvo da empresa Real Food, como foi constatado com a pesquisa quantitativa.

O público alvo de interesse para a empresa, dentro dessa faixa etária, são aqueles já assalariados. Sendo assim, cabe a análise da taxa de atividade e da taxa de ocupação desta faixa etária. A taxa de atividade de acordo com o IBGE é relação entre o número de pessoas economicamente ativas e o número de pessoas em

idade ativa num determinado período de referência, já a taxa de ocupação é em relação à população ocupada, ou seja, aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho, mas não trabalharam, por exemplo, pessoas em férias. A Tabela 19 demonstra essa variável, de acordo com IBGE (2010).

Tabela 19 - Taxa de atividade de e de ocupação da faixa etária alvo

FAIXA ETÁRIA (anos)	TAXA DE ATIVIDADE (%)	TAXA DE OCUPAÇÃO (%)
De 10 anos ou mais	64,99	95,14
De 10 a 14	5,63	81,4
De 15 a 17	32,9	75,11
De 18 anos ou mais	72,81	95,81
De 18 a 24	73,88	90,37
De 25 a 29	86,66	95,22

Fonte: IBGE, Censo Demográfico, 2010

Observa-se de acordo com os dados acima, que a taxa de ocupação e a taxa de atividade da faixa etária compreendida entre os 18 e 29 anos, demonstram que a maioria dessa população, em 2010, encontrava-se economicamente ativa. Os dados da pesquisa de *marketing* demonstram que 86% das pessoas que responderam a pesquisa pertencem a essa idade.

A renda per capita média de Curitiba cresceu 79,99% nas últimas duas décadas, passando de R\$ 878,39, em 1991, para R\$ 1.225,28, em 2000, e para R\$ 1.581,04, em 2010 (ATLAS BRASIL, 2013). O salário mínimo em 2010 com vigência a partir de 01.01.10 era R\$ 510,00 (BRASIL. Lei Nº12.255, 2010, art. 1052). Nota-se que a renda per capita média é três vezes maior que o salário mínimo. A análise do fator renda para a empresa Real Food torna-se necessária, pois a renda per capita quando é muito próxima do salário mínimo não permite aos indivíduos empreenderem muitos gastos com o lazer. No último censo realizado, em 2010, o crescimento da renda per capita foi de 79,99%.

Apesar dos resultados anteriormente citados, baseados no último censo do IBGE, é necessário considerar que atualmente há instabilidade e incerteza no cenário político e econômico do país. Essa situação impacta de forma direta na renda, na taxa de emprego, e nas demais variáveis demográficas, influenciando no

comportamento de consumo das pessoas. Sendo assim, faz-se necessário acompanhar, não só os dados obtidos nos censos, mas todo o contexto atual em que está inserida a empresa. Para melhor compreensão, este contexto será discutido e explorado no ambiente econômico.

4.1.2 Econômico

“O ambiente econômico abrange forças (como a inflação e o desemprego) que afetam o poder de compra do consumidor e os negócios dos fornecedores” (URDAN; URDAN, 2010, p.131). A análise do ambiente econômico, ao iniciar um novo negócio ou lançar um novo produto, auxilia na compreensão do comportamento dos consumidores. Como citado por Urdan e Urdan (2010, p.131) “o estado geral da economia influencia bastante o montante do gasto dos consumidores e o que eles compram”.

A economia do Brasil encontra-se frágil e a instabilidade e incerteza que, atualmente, percebe-se no cenário político brasileiro agrava a crise econômica, uma vez que o mercado não responde bem quando a política está instável. Fatores como a queda do PIB (Produto Interno Bruto), alta inflação, o aumento da taxa de desemprego e a desvalorização do real são algumas das consequências da crise atual.

O PIB é um indicador que permite compreender melhor a economia do país, isto é, representa a soma daquilo que foi produzido em um país durante um determinado período de tempo. De acordo com o IBGE (2016), o PIB encerrou o ano de 2015 com recuo de 3,8% em relação a 2014. No acumulado do ano, o PIB em valores correntes totalizou R\$ 5.904,3 bilhões. Um dos fatores que contribuiu para a diminuição do PIB foi a queda do consumo das famílias, segundo o IBGE (2016) “a despesa de consumo das famílias caiu 4,0% em relação ao ano anterior (quando havia crescido 1,3%), o que pode ser explicado pela deterioração dos indicadores de inflação, juros, crédito, emprego e renda ao longo de todo o ano de 2015”.

Nesse contexto, observa-se que a economia do país está retraída, pois as pessoas estão consumindo menos para ajustar o orçamento familiar à situação de crise. Além disso, um dos fatores que ocasionou o ajuste de orçamento dos brasileiros foi o aumento da taxa de desemprego. Com a desaceleração da economia, muitas empresas encerraram ou reduziram sua atividade e a taxa de

desemprego subiu. De acordo com o IBGE (2016), a taxa de desemprego era de 6,8 em 2014, e em 2015 passou para 8,9%. Além disso, com as empresas enfrentando dificuldades há uma expectativa que a taxa de desemprego aumente e muitas pessoas receosas de perder o seu emprego, tornem-se mais conservadoras e passam a gastar menos, uma vez que o futuro é incerto.

Verifica-se que a economia brasileira está passando por dificuldades e não reage a isso com bons resultados. Com isso, os momentos de crise podem tornar-se oportunos para lançamento de novos produtos ou abrir novos negócios que contenham uma diferenciação e despertem a atenção dos consumidores. A proposta da empresa Real Food é esta, oferecer um diferencial aos proprietários dos restaurantes, disponibilizando os pratos principais da casa em realidade aumentada, além de ser uma tecnologia inovadora, a interação é algo divertido e pode atrair diferentes públicos.

Em relação à inflação, de acordo com o IBGE (2016), observa-se que a região de Curitiba registrou no mês de março de 2016 o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) de 0,57%, ou seja, houve uma diminuição significativa comparado com o mês de fevereiro que obteve um índice de 0,8%. Porém, entre as 13 cidades pesquisadas, a cidade de Curitiba possui a segunda maior inflação acumulada, com um índice de 10,48%. Além disso, Curitiba está acima da média nacional tanto na variação mensal quanto na variação anual. Os dados podem ser verificados na Tabela 20.

Tabela 20 - Índice de preços ao consumidor amplo de março de 2016

(continua)

Região	Peso Regional (%)	Variação mensal (%)		Variação acumulada (%)	
		Fevereiro	Março	Ano	12 meses
Fortaleza	3,49	0,8	0,72	3	10,88
Porto Alegre	8,4	0,97	0,67	3,23	10,19
São Paulo	30,67	0,82	0,57	2,51	9,39
Curitiba	7,79	0,83	0,57	2,13	10,48
Goiânia	3,59	0,81	0,56	2,58	9,45
Belém	4,65	1,11	0,53	2,73	9,97
Belo Horizonte	10,86	0,99	0,49	2,68	8,17
Campo Grande	1,51	0,54	0,43	2,37	8,33
Rio de Janeiro	12,06	0,68	0,29	2,82	8,94
Vitória	1,78	0,28	0,16	1,59	7,56
Brasília	2,8	0,69	0,12	1,74	8,79
Recife	5,05	1,29	-0,04	2,58	9,92

Tabela 20 - Índice de preços ao consumidor amplo de março de 2016

(conclusão)

Região	Peso Regional (%)	Variação mensal (%)		Variação acumulada (%)	
		Fevereiro	Março	Ano	12 meses
Salvador	7,35	1,41	-0,14	2,98	9,37
Brasil	100	0,9	0,43	2,62	9,39

Fonte: Censo IBGE, 2016

A inflação da alimentação fora do domicílio, segundo o IBGE, em fevereiro de 2016, em Curitiba era de 1,02% e em março passou para 0,60%. Já o índice nacional foi em fevereiro 0,64% e em março caiu para 0,55%. A inflação acumulada de Curitiba no mês de fevereiro foi de 2,40% e no mês de março subiu para 3,02%, a nacional em fevereiro foi de 1,77% e em março passou para 2,33%. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 21.

Tabela 21 - Inflação da alimentação fora do domicílio

	Inflação da alimentação fora do domicílio (%)		Inflação acumulada (%)	
	fev/16	mar/16	fev/16	mar/16
Curitiba	1,02	0,60	2,40	3,02
Brasil	0,64	0,55	1,77	2,33

Fonte: Autoria própria, 2016

Nota-se que houve uma queda significativa nos índices mensais de fevereiro para março. Mas, quando analisado a inflação acumulada, observa-se que houve um aumento de fevereiro para março, tanto no índice de Curitiba, quanto no índice nacional. Além disso, observa-se que nos dois meses analisados, tanto o índice mensal de Curitiba, quanto o acumulado são maiores que a média nacional. Apesar de a inflação acumulada ter aumentado, é relevante considerar que o índice mensal diminuiu, desta forma torna-se necessário continuar acompanhando este fator para verificar se o índice diminuirá ao decorrer dos meses, pois assim, acarretará diminuição no índice acumulado.

O aumento da inflação diminui o poder de compra das pessoas e interfere diretamente no quanto elas vão gastar, podendo, como já foi discutido

anteriormente, levar as pessoas a gastarem menos em idas a restaurantes a lazer. Desta forma, a receita dos restaurantes pode vir a diminuir em decorrência da queda na demanda, caso isso aconteça as empresas devem estar preparadas para reagir. Os responsáveis pelos restaurantes podem optar por uma medida conservadora e não investir no estabelecimento neste cenário de crise, sendo assim, não apresentariam interesse na empresa Real Food. Porém, os gestores destes estabelecimentos devem analisar que o fato das pessoas frequentarem menos vezes restaurantes a lazer, ao ir, tornam-se mais seletivas. Portanto, investir no estabelecimento, isto é, adotar o serviço prestado pelo Real Food, auxilia o cliente na realização da sua escolha. Assim, como verificado pela pesquisa de *marketing*, as pessoas sentem necessidade dos cardápios serem mais explicativos, ou seja, possuir este recurso pode ser um critério que faça o cliente a tomar a decisão por querer frequentar um determinado restaurante.

Observa-se, além do que já foi citado, a ocorrência de dois outros fatores econômicos neste cenário de crise que impactam diretamente na população e nas empresas: a restrição da concessão de crédito e a elevação da taxa de juros. A instabilidade econômica elevou a taxa de inadimplência. Essa inadimplência aumenta o *spread* bancário (diferença entre a taxa de captação do recurso e da taxa de oferta) que contribui para a elevação da taxa de juros, e esses juros altos encarecem o financiamento e os empréstimos. Assim, a elevação dessa taxa de juros, atrelada à diminuição da concessão de crédito restringiu o capital de giro e investimentos das empresas e impactou diretamente nas compras do consumidor. Diante da restrição ao crédito, a empresa Real Food prestará inicialmente seus serviços comercializando apenas em Curitiba, uma vez que, para o aplicativo ter abrangência nacional necessitaria de recursos de terceiros e o cenário não está favorável, desta forma é necessário ter cautela.

Em síntese, observa-se que o cenário econômico brasileiro enfrenta uma fase complicada, porém, isto não significa que não seja um momento propício para desenvolver e ofertar um novo serviço no mercado. É necessário cautela, estudo e planejamento para que a empresa Real Food, mesmo com a economia fragilizada, consiga se destacar como um diferencial e conquistar espaço no mercado. Além disso, após o término da crise, há uma expectativa de retomada na economia do país e a ascensão trará bons resultados, desde que a empresa trabalhe para isso.

4.1.3 Político-Legal

O ambiente político-legal trata as legislações que regularizam os negócios em três finalidades centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas (URDAN; URDAN, 2012). Como abordado por Urdan e Urdan (2012), a legislação que afeta as empresas está cada vez mais complexa, se adaptando com as mudanças de mercado, com as novas práticas, com os novos negócios que estão surgindo. Assim, no caso da expansão dos aplicativos, a legislação vai precisar se adaptar e começar a elaborar algo para proteger essa nova tecnologia, como os países desenvolvidos estão fazendo, depois de notar que esse mercado só tende a crescer cada dia mais.

Todas as tomadas de decisões para a realização do projeto precisam estar de acordo com as leis, e estas influenciarão diretamente na empresa. É necessário estar de acordo com o ambiente político-legal, mas para as empresas que criam aplicativos no Brasil isso ainda é um assunto polêmico, por não existir patentes para aplicativos. Segundo o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), a legislação brasileira trata o *software* e os aplicativos móveis como uma obra autoral, não como uma invenção, por isso não é permitido realizar a patente dos aplicativos. Com isso, quando um aplicativo faz sucesso, algum programador pode copiar o código-fonte do aplicativo e criar apenas um novo código com a mesma funcionalidade, surgindo então facilmente um concorrente.

O ambiente para o aplicativo no Brasil é muito instável, por isso, quando uma empresa desenvolve uma inovação e deseja proteger sua invenção, é preciso procurar um país que realize a patente, que é o caso dos Estados Unidos, Coréia do Sul e Europa. Para conseguir uma patente nos Estados Unidos é preciso que o aplicativo tenha caráter inovador, um diferencial, transformando o dispositivo móvel em um novo equipamento, isto é, não pode ser algo que já exista no mercado. Além disso, é possível realizar a patente provisória do aplicativo enquanto é testada sua receptividade, e essa pode ser a opção mais em conta para a empresa. Depois de optar pela patente definitiva do aplicativo, é pago o valor solicitado e é importante ter também registrado a marca e outros nomes ligados ao aplicativo.

O que se pode fazer para o aplicativo no Brasil é o registro de marcas relacionadas com o aplicativo criado, como o nome e a logomarca. A marca é um

sinal visual que identifica todo valor gerado pelo produto ou serviço atendido. Esse registro de marca é feito pelo INPI, e pode ser realizado pelo sistema *e-Marcas* ou por um formulário em papel. Esse registro da marca do aplicativo serve para proteger o nome, além de poder ser usado futuramente para outros negócios, caso a ideia se expanda e passe a ser explorada por outras empresas. O jogo AngryBirds realizou o que foi citado anteriormente, criaram o jogo e registraram o nome, e aproveitando o sucesso que o jogo teve, acabaram lançando outros jogos usando os personagens, desenvolveram uma linha de bichos de pelúcia, roupas, material escolar, entre outros. Foi um aplicativo que fez sucesso e conseguiu aproveitar a marca para expandir os negócios.

Para os empresários, a burocracia no Brasil é um empecilho, pois a demora em abertura da empresa, aluguel do imóvel, liberação de todos os documentos necessários, acabam sendo uma barreira de entrada para a expansão de novos negócios. Em Curitiba, levam aproximadamente 126 dias para abrir uma empresa e 166 dias para a regularização do imóvel, segundo levantamento do Endeavor (2015). A lei ajuda a regularizar tudo o que acontece, mas devido à complexidade e as práticas ilegais que ocorrem nesse meio, o processo ficou mais burocrático. Nos EUA, levam cerca de 4 dias para abrir uma empresa, já na Inglaterra pode chegar a demorar 40 minutos e você gasta apenas 40 libras. O incentivo para abrir um empreendimento nos países desenvolvidos é muito alto, ainda mais nos casos das *startup*, podem até conceder descontos de impostos. No caso da empresa Real Food, o ideal seria abrir uma empresa no Brasil, realizar o registro da marca e logo, não sendo necessária a patente do aplicativo.

4.1.4 Sociocultural

Segundo Urdan e Urdan (2012, p. 129) “o ambiente cultural social diz respeito a fatores e tendências relacionadas com o modo como as pessoas vivem e se comportam numa sociedade”. Assim, analisando o ambiente sociocultural, percebe-se que as pessoas inconscientemente acabam sendo influenciadas pelas visões de mundo que envolvem as relações de cada um consigo mesmo e com as outras esferas (KOTLER; KELLER, 2012). De acordo com Kotler e Keller (2012, p.81) “as pessoas acabam, tendo várias visões, entre elas estão as: visões de nós mesmos, visões das outras pessoas, visões das organizações, visões da sociedade,

visões da natureza e visões do universo”. Essas visões interferem diretamente na escolha de compra dos produtos oferecidos aos consumidores.

O setor de alimentação fora de casa está com uma expansão anual em torno de 10% (Abrasel, 2015 - SEBRAE Nacional). Além disso, dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia) apontam que em 2011 o setor da alimentação fora do lar faturou aproximadamente R\$ 215 bilhões frente aos R\$ 183 bilhões do ano de 2010, o que representa um salto de 18%. O setor de alimentação está sempre crescendo e inovando, apesar do momento de crise que o país se encontra. Assim, ainda estão sendo inaugurados novos espaços, como a Mercadoteca, que é um mercado gastronômico nos moldes europeus com opções de carnes e peixes frescos, restaurantes e bares e acessórios para cozinha.

A Abrasel-PR e a Universidade Positivo fizeram uma pesquisa sobre os hábitos de consumo em Curitiba, e o objetivo foi entender como o público que se alimenta fora de casa está se comportando durante a crise econômica (Abrasel, 2015). Foram entrevistadas 200 pessoas que realizam alguma refeição fora de casa, em 10 estabelecimentos em Curitiba. O resultado checado foi que 50% dos entrevistados comem diariamente em algum restaurante. Mesmo em tempos difíceis, o consumidor curitibano costuma sair para comer fora, por isso os estabelecimentos precisam estar se adequando a essa nova realidade, buscando novas maneiras de atrair os consumidores. A qualidade, segundo a pesquisa é o fator decisivo para escolher o estabelecimento, ficando na frente do preço. Isto é, as pessoas estão buscando o custo-benefício.

A regulamentação dos veículos e da atividade do *foodtruck* em Curitiba mostra que a cidade está aberta para atender a demanda da população. Segundo a Associação Paranaense de *FoodTrucks* (APFT), há trinta veículos prontos para começar a atuar em Curitiba e outros vinte em fase de elaboração, trabalhando para garantir o padrão e a qualidade elevada dos serviços disponíveis para a população curitibana. Com isso, a qualidade e higiene dos alimentos comercializados nos veículos serão os objetivos básicos cobrados do setor gastronômico. Essa regulamentação vem ao encontro dos novos hábitos dos curitibanos pela ocupação dos espaços públicos, que pode ser notado nos diversos eventos que estão acontecendo ao ar livre e contando com uma parcela grande de pessoas, como é o caso da Praça Espanha (Abrasel, 2010). Isso demonstra como os curitibanos estão abertos a novas iniciativas.

Empreendedores apostam que Curitiba é um mercado promissor para quem deseja investir no setor de *foodservice* realizar testes de novas franquias e restaurantes, por ser uma capital onde as pessoas estão acostumadas a sair para comer e são consumidores com um alto nível de exigência. Estudiosos da área do *marketing* afirmam que os produtos testes que são aprovados pelos curitibanos, serão aprovados nas outras cidades, por Curitiba ter pessoas de diferentes lugares, a população ter o hábito de sair para comer e por buscarem o custo-benefício do que estão consumindo. Nesse contexto, uma evidência forte para comprovar isso é a escolha das cidades que os proprietários do Hard Rock Café fizeram para reinaugurar o restaurante no Brasil. Anteriormente existia o restaurante no Rio de Janeiro, mas em 2010 acabaram fechando as portas e resolveram inaugurar em 2015 uma unidade em Curitiba.

O calendário de Curitiba é marcado por diversos eventos gastronômicos. Entre eles estão o *Restaurant Week* que é um evento gastronômico famoso mundialmente, no qual os melhores restaurantes das cidades selecionadas oferecem *menus* especiais por um preço mais acessível. O Bom *Gourmet*, Parada *FoodTruck*, Festival dos Bolinhos, *Coffee Week* Curitiba, são alguns dos eventos gastronômicos que ocorrem ao longo do ano na capital paranaense. Com isso, é possível notar que Curitiba é uma capital que aprecia uma gastronomia diversificada. Os curitibanos gostam de experimentar novos sabores, prezam a qualidade e o custo benefício do que estão consumindo. Assim, para a empresa Real Food, explorar o uso de cardápios em realidade aumentada em Curitiba é um mercado que pode possuir grande demanda tanto dos restaurantes quanto dos clientes destes restaurantes.

4.1.5 Tecnológico

O avanço da tecnologia mudou o modo de vida das pessoas e essa evolução é constante, todos são impactados por ela e estão sempre em adaptação. A tecnologia facilitou o dia a dia das pessoas e está trabalhando para melhorar e inovar tudo o que já existe e construir aquilo que ninguém imagina ter. Steve Jobs dizia que as pessoas não sabem o que querem até você mostrar a elas e realmente é isso que a tecnologia tem mostrado nos últimos anos. Aparelhos nunca imaginados passam a ser algo indispensável na vida das pessoas, como é o caso

dos *smartphones*, uma inovação que chegou e conquistou milhares de usuários ao redor do mundo que nunca imaginaram ter um computador que cabe na palma da mão. Podemos citar também os aparelhos domésticos, a máquina de lavar roupa, o fogão, a geladeira, que são utilidades de necessidade básica para facilitar a vida doméstica das pessoas.

A tecnologia vem crescendo e sendo explorada em diferentes áreas de atuação profissional, sendo notável o avanço tecnológico na medicina, engenharia, administração, arquitetura, entre outros. Esse avanço em diversas áreas tem melhorado a qualidade de vida das pessoas, trazendo um maior conhecimento para os profissionais e ferramentas para ajudar a ter um resultado mais preciso. O compartilhamento da tecnologia, dos conhecimentos, a facilidade com que a *internet* permite que várias pessoas ao redor do mundo tenham acesso a qualquer informação disponível, faz com que a população tenha um maior acervo das mais diversas áreas. Isso colabora com o mercado, pois a tecnologia facilitou o acesso às informações, tendo assim profissionais mais capacitados e consumidores mais exigentes e que possuem conhecimento do que estão procurando.

A evolução da tecnologia e o fortalecimento da ciência brasileira não foram acompanhados pela inovação tecnológica. Os estudos e pesquisas realizados não foram convertidos em produtos e serviços geradores de riqueza para as empresas e para o país, além de não ter o valor percebido para os consumidores (PIVETTA, 2004). Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Brasil investe aproximadamente 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) em atividades científicas e tecnológicas (60% poder público e 40% iniciativa privada), o que é considerado um investimento inferior em comparação aos países desenvolvidos, que desembolsam duas ou até três vezes mais que o Brasil. Nesse contexto, no ambiente tecnológico podemos citar uma subdivisão de três áreas: os avanços tecnológicos que aprimoram as ofertas existentes, novas tecnologias que substituem produtos existentes e novas tecnologias que criam novos mercados (URDAN; URDAN, 2010). No caso do aplicativo Real Food, em suas subdivisões, ele se encaixa nos avanços tecnológicos que aprimoram as ofertas existentes, pois o objetivo é inovar os atuais cardápios dos restaurantes.

Segundo a divulgação da PNDA (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) do IBGE, o acesso à *internet* pelos computadores em 2013 era de 88% e em 2014 diminuiu para 76%. Já o acesso pelo *smartphone* passou de 53% em 2013

para 80% em 2014, ou seja, o número de pessoas com acesso à *internet* pelo *smartphone* ultrapassou a quantidade de pessoas que acessam pelo computador. Nesse contexto, em relação ao número de casas com acesso à *internet* em 2014 abrange quase 55% das residências, número superior se comparado com o ano de 2013 que era 48%. Outro fato a se considerar é o estudo realizado pela Anatel, o qual aponta que o Brasil terminou o mês de Fevereiro de 2016 com 258,1 milhões de celulares, 815 mil aparelhos a mais nesse mês. Assim, o mercado de *smartphone* e o acesso à *internet* vêm aumentando nas residências brasileiras nos últimos anos.

A inovação na visualização com o avanço tecnológico permitiu trazer o mundo real para o mundo virtual e o mundo virtual para o mundo real. Isto é, a realidade virtual e a realidade aumentada, duas tecnologias que exploram a interação entre mundo real e virtual e vice-versa. Porém, cabe ressaltar a diferença entre elas. A realidade virtual apresenta para o usuário uma experiência imersa no mundo virtual, gerando a experiência de ir a outro lugar no mundo, ou até lugares que não existem, sem sair do lugar. Para isso, é necessário o uso de um óculos tecnológico para realizar o objetivo desejado. Por outro lado, a realidade aumentada faz o caminho inverso, trás para o mundo real elementos que não existem, podendo interagir com de diversas maneiras, através de uma lente (vidro, tela de dispositivos móveis, óculos, entre outros).

A realidade aumentada é uma tecnologia de oportunidades para empresas de *smartphone*, *hardware*, área médica, publicidade, *marketing*, fábricas, TV, produtoras de vídeo, aplicativos e jogos. As grandes empresas estão investindo nessa tecnologia, como o caso do Google Inc. que realizou um grande investimento na *startup* Magic Leap de US\$ 800 milhões, em fevereiro, sendo que já investia um capital desde outubro de 2015. Isto é, o Google Inc. está apostando no mercado da realidade aumentada, e essa tecnologia pode salvar alguns setores das vendas fracas e trazer novidades para outros. Outra grande companhia que fez investimento em realidade aumentada é a Apple Inc. ao adquirir a empresa Metaio, que é uma *startup* de realidade aumentada, com um portfólio de 1.000 clientes e mais de 150.000 usuários em 30 países.

O processo de criação de um modelo tridimensional (3D) é chamado de modelagem 3D. Essa é uma representação matemática da superfície tridimensional de qualquer objeto, que é dividido em 4 fases. As fases são: modelagem, configuração do layout da cena, geração de cena e prototipagem de produto. Para

isso, são necessários recursos de *software* e *hardware* adequados. Assim, a primeira fase é a modelagem do objeto bruto. Em seguida é realizada a configuração do layout de cena, que é o mapeamento, a adição de iluminação e a geração de câmeras. A terceira fase é a geração de cena, que é composto pela renderização e animação do objeto. Por último é realizada a prototipagem de produtos, que é a produção de partes de alta precisão e a finalização da superfície. Para realizar esse processo são necessários alguns softwares específicos, dentre os mais utilizados estão o 3D Studio Max, Blender, SketchUp, Zbrush, Maya, entre outros.

Diante disso, a empresa Real Food vai explorar essa oportunidade de visualização através da realidade aumentada, juntamente com o avanço da tecnologia móvel no mercado. Começar a inovar nos cardápios de restaurantes, trazendo uma novidade de visualização e facilitando a escolha dos pratos para os clientes. A escolha da realidade aumentada foi por ser mais fácil para o usuário, ele pode ter acesso à tecnologia através de qualquer *smartphone* com acesso à *internet*, não precisando fazer o uso de óculos tecnológicos. Trazendo o mundo virtual para o mundo real, o usuário pode ter uma maior interação com os elementos e vê-los de uma maneira mais precisa e real.

4.1.6 Natural

O ambiente natural está relacionado com os recursos naturais que são utilizados pelas empresas para a realização de novos produtos ou serviços. É necessário que as empresas se preocupem em diminuir os impactos que a sua atividade irá causar no meio ambiente, como citado por Kotler e Keller (2006, p.88):

As empresas precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, especialmente de água, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos.

A análise do ambiente natural para fins deste estudo torna-se mais simplificada, uma vez que, por se tratar de uma tecnologia digital, a única matéria prima empreendida será a energia elétrica. Cabe ainda acrescentar que a execução da atividade para a elaboração de aplicativo não gera impacto ambiental.

4.2 MICROAMBIENTE

O Microambiente de uma empresa envolve seus clientes, fornecedores e concorrentes. “A diferença entre o macroambiente e o microambiente está na capacidade de a empresa influenciar o que acontece neles” (URDAN; URDAN, 2010, p.121). Nas subseções a seguir serão abordadas as variáveis microambientais e como a empresa Real Food exerce influência sobre elas.

4.2.1 Clientes

Os clientes são aqueles que, segundo Chiavenato (2007, p.150), “podem absorver todos os resultados ou saídas da atividade empresarial”. O serviço oferecido pela empresa Real Food pode ser utilizado por diversos restaurantes da cidade de Curitiba que tenham interesse em inovar na apresentação do cardápio. Assim, o cardápio passa a utilizar a tecnologia da realidade aumentada, deixando o prato mais interativo, explicativo. Desta forma, os clientes da empresa Real Food, não são apenas os responsáveis pelos restaurantes de Curitiba, mas também aqueles que frequentam esses restaurantes.

A empresa Real Food preocupa-se em atender às necessidades e as preferências dos proprietários dos restaurantes e dos usuários do aplicativo. Além disso, a empresa estuda alternativas para atender cada vez melhor os seus usuários, inovando e se adaptando a demanda do mercado. Sendo assim, “as necessidades e preferências dos consumidores são aspectos que não podem ser ignorados pela empresa” (CHIAVENATO, 2007, p.150). Em relação ao prato que será apresentado em realidade aumentada, o aplicativo Real Food preocupa-se em representá-lo com a maior fidelidade possível e disponibilizar informações como os ingredientes e a quantidade a ser servida. Em relação ao aplicativo e a sua interação com os consumidores dos restaurantes, este se preocupa em oferecer alguns fatores como: *design*, tamanho (*bytes*), atualização, gratuidade e *layout*.

Foram analisados os restaurantes de Curitiba que se encaixam no público alvo da empresa Real Food, isto é, que ofereçam a opção de cardápios à *la carte*. Desta forma, foram selecionados dez restaurantes, como pode ser observado no Quadro 4, para ser realizada uma entrevista para apresentar a proposta de serviço e ter o *feedback* desses estabelecimentos.

	Tipo de comida	Localização (bairro)
OutbackSteakhouse	Contemporânea	Centro
The Fifties	Americana	Centro
Ken Taki	Japonesa	Centro
Barakiah	Árabe	Mossunguê
Badida	Churrascaria Nobre	Mossunguê
BaroloTrattoria	Italiana	Mossunguê
Bistrô do Victor	Frutos do Mar	Mossunguê
Fujii	Japonesa	Centro
Anarco	Italiana	Centro
La Pasta Giolla	Italiana	Mossunguê

Quadro 4 - Restaurantes selecionados para apresentar a proposta de serviço

Fonte: Autoria própria, 2016

Sendo assim, foram marcadas inicialmente reuniões com os responsáveis do OutbackSteakhouse, The Fifties e Ken Taki, e discutiram-se os principais assuntos referentes ao aplicativo, como objetivo, custo e o que ele agregaria ao restaurante. Esses restaurantes se encaixam no perfil dos clientes da empresa Real Food, pois oferecem pratos *à la carte* atendem, predominantemente, o público das classes A e B. A partir da análise do tópico operacional, foi detectada a necessidade de realizar novas entrevistas para compreender-se melhor sobre questões relacionadas a demanda. Foram entrevistados os seguintes restaurantes: Anarco, Fujii, Bistrô do Victor, BaroloTrattoria, Barakiah, Badida Carnes Nobres, La Pasta e Gialla. Foi informado a média de valor que seria cobrado e perguntado qual a média de pratos que cada restaurante contrataria para aplicar a realidade aumentada. Como demonstrado na pesquisa qualitativa de mercado, todos os estabelecimentos mostraram interesse no serviço, reconhecendo-o como um diferencial.

4.2.2 Fornecedores

Fornecedores de acordo com Chiavenato (2007, p.150) são “as empresas que proporcionam as entradas e os recursos necessários para as operações e as atividades da empresa”. Uma empresa pode necessitar de vários tipos de recursos, como capital, dinheiro, matéria-prima, mão de obra, equipamentos, serviços, tecnologia, entre outros.

Para a concretização da empresa Real Food foram pesquisados três opções de cada fornecedor necessário como podem ser observados no Quadro 5.

	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
Mão de obra Aplicativo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Equipamentos	Shoptime	Fnac	FastShop
Marketing	Agencia Vulgata	FreshLab	GPAProspera
Espaço	Nexcoworking	Workset	Ambientaloffice

Quadro 5- Fornecedores

Fonte: Autoria própria, 2016

Para escolher os fornecedores é necessário avaliá-los de acordo com uma série de características como qualidade, preço, prazo, atendimento, entre outros. É provável que um fornecedor tenha um bom preço, enquanto o outro possa ser mais caro, mas possuir uma melhor qualidade, por isso deve-se analisar o custo benefício da empresa. Os fornecedores serão detalhados nos subitens a seguir.

4.2.2.1 Fornecedores de Mão de Obra: Aplicativo

O fornecedor de mão de obra do aplicativo é a empresa que vai desenvolver o aplicativo Real Food, atendendo todas as demandas e necessidades para oferecer ao usuário o serviço ofertado. Para isso, é preciso que o fornecedor tenha conhecimento das ferramentas que serão necessárias usar juntamente com o aplicativo para chegar ao resultado final esperado, que são: realidade aumentada, modelagem 3D e a armazenagem na nuvem para integrar todos os componentes. O aplicativo primeiramente vai ser mais simples, realizando apenas a leitura do prato e apresentando algumas informações sobre ele.

Para isso, o ideal é uma empresa que tenha experiência em desenvolvimento de outros aplicativos, que cobre um preço de acordo com o mercado, que atenda as plataformas iOS e Android e tenha conhecimento em realidade aumentada. Foram selecionadas três empresas que desenvolvem aplicativos para smartphones e os critérios para avaliação foram: Experiência (trabalhos realizados anteriormente); Preço em relação aos concorrentes; Plataformas atendidas (sistema operacional) e serviços oferecidos. Além disso, foram atribuídas notas aos fornecedores de acordo com os critérios avaliados, sendo: Excelente, 5 pontos; Muito bom, 4 pontos; Bom, 3 pontos; Regular, 2 pontos e Insuficiente, 1.

CRITÉRIOS	FORNECEDORES		
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
1-Experiência	4	4	4
2- Preço	3	5	-
3-Plataforma atendida	5	4	5
4-Serviços Oferecidos	5	4	3

Quadro 6 - Fornecedores de mão de obra do aplicativo

Fonte: Autoria própria, 2016

O fornecedor 1 é uma empresa que desenvolve aplicativos *mobile* na cidade de Curitiba. Em relação ao critério 1, o fornecedor possui 4 anos de experiência de mercado e já prestaram serviço para 26 empresas, entre elas, TIM, Racco, CBN, entre outras. No critério 2, o preço cobrado pelo fornecedor foi de aproximadamente R\$40.000,00 para realizar o projeto desejado. O critério 3, as plataformas atendidas são: Android, iOS e Windows Phone. Já o critério 4, a empresa oferece os serviços de desenvolvimento *mobile*, sistemas *web*, *design* funcional e aplicativos para Facebook.

O fornecedor 2, é uma empresa especialista em criar soluções de mobilidade, voltadas ao público corporativo, que utiliza as mais recentes ferramentas disponíveis no mercado no desenvolvimento de aplicativos para *tablets* e *smartphones*. Localizada na cidade de Curitiba, a empresa possui 4 anos de mercado, atendendo empresas como: Copel, Volvo, SEBRAE, entre outros. O critério 2, o fornecedor cobrou o preço de aproximadamente R\$30.000,00 para realizar o projeto desejado. Analisando o critério 3, as plataformas atendidas são: Android e iOS. Por último, o critério 4, a empresa realiza criação de aplicativos para dispositivos móveis, *design* impecável e foco em inovação e soluções corporativas.

O fornecedor 3, possui assim como as outras empresas, aproximadamente 4 anos de mercado. Além disso, desenvolvem aplicativos e softwares sob medida e sistemas e aplicativos para empresas. Segundo o critério 1, a empresa realizou e disponibiliza em seu *site*, vários trabalhos entregues e os projetos recentemente finalizados. Em relação ao critério 2, o fornecedor não respondeu a tentativa de contato, e não possuía uma média de preço por projeto disponível no *site*. Já o critério 3, as plataformas atendidas são: iOS, Android e Windows Phone. O critério 4, a empresa oferece desenvolvimento de aplicativos e softwares sob medida e sistemas e aplicativos para empresas.

Assim, analisando as necessidades da empresa Real Food juntamente com os critérios de avaliação, foi escolhida a empresa 2. A empresa 2 oferece os

serviços das plataformas que a Real Food deseja utilizar, além do preço ser mais acessível. Possuem experiência de mercado e já atenderam grandes empresas. Todos os critérios do fornecedor 2 vão ao encontro das necessidades da empresa Real Food, por isso essa escolha.

4.2.2.2 Fornecedores de Equipamentos

Os fornecedores de equipamentos vão providenciar todo o maquinário necessário para os funcionários da empresa Real Food. Isto é, telefone fixo, computador e *notebook* para o funcionário administrativo e para os modeladores.

É preciso atender a demanda de cada funcionário, de acordo com as necessidades de sua função. Isto é, será preciso comprar computadores de diferentes capacidades, equipamentos de diferentes funcionalidades, que permitam uma mobilidade maior, entre outros. Para a realização da atividade na empresa são necessários os equipamentos listados abaixo.

a. Uma unidade do notebook Samsung, XD1BR, Intel core i5, 8 Gb, tela led 15,6, Windows 10. Será utilizado pelo administrador.

b. Quatro unidades do computador HP all in one 23-r101br Intel core i5, 6Gb, 1Tb, tela fullHD 23" polegadas, Windows 10. Será utilizado pelos modeladores e estagiário.

c. Um aparelho telefone fixo sem fio Philips D1b/br136 com identificador, secretária, viva voz.

Uma vez definidos quais os equipamentos, o ideal para a empresa Real Food é um fornecedor que ofereça variedade, pois os equipamentos são de marcas distintas, estoque imediato para envio, preço acessível para empresas e experiência de mercado. Foram selecionadas três empresas e os critérios para avaliação foram: Variedade de produto; Prazo de entrega, Preço em relação aos outros lojistas, disponibilidade em estoque. Foram atribuídas notas aos fornecedores de acordo com os critérios avaliados, sendo: Excelente, 5 pontos; Muito bom, 4 pontos; Bom, 3 pontos; Regular, 2 pontos e Insuficiente, 1.

CRITÉRIOS	FORNECEDORES		
	Shoptime	Fnac	Ponto Frio
1-Variedade	3	4	5
2 - Prazo de Entrega	5	3	3

3 - Disponibilidade em estoque	3	5	5
4 -Preço	3	5	4

Quadro 7 - Fornecedores de equipamentos

Fonte: Autoria própria, 2016

Shoptime é uma empresa brasileira de varejo, criada em 1995, que possui um canal de televisão, a TV Shoptime, e um *site* de comércio eletrônico. Em relação ao critério 1, a empresa Shoptime possui grande variedade em relação aos produtos, oferece diversas opções de marcas, porém não dispõe de alguns modelos. Em relação ao critério 2, oferece opção para entregar convencional em até 13 dias úteis por R\$ 6,99 ou rápida em até 8 dias úteis por R\$ 30,06. Em relação ao critério 3, o *notebook* não tem em estoque, sobre o computador a empresa não trabalha com esse modelo e o telefone não está disponível em estoque para venda. Em relação ao critério 4, o preço do telefone é R\$194,00.

A empresa Fnac é uma cadeia de lojas que opera no varejo, oferecendo produtos culturais e eletrônicos, foi fundada em 1954. Em relação ao critério 1, a empresa trabalha com várias marcas conhecidas, e oferece variedade de modelos. Sobre o critério 2, o frete cobrado é R\$61,46 e o prazo de entrega é no mínimo de 4 dias. Já sobre o critério 3, o *notebook* eo computador tem disponível em estoque, já telefone fixo a empresa não possui do modelo escolhido. Por fim sobre o critério 4, o preço do *notebook* é R\$2.749,90 e do computador é R\$ 2.419,00.

A empresa Ponto Frio é uma rede brasileira de varejo, fundada em 1946, oferece produtos eletrodomésticos e eletrônicos. Sobre o critério 1, a empresa possui muitas opções de marcas e modelos. Em relação ao critério 2, o prazo de entrega é de 26 dias úteis e o valor para Curitiba é R\$45,82. Em relação ao critério 3, a empresa possui em estoque para venda todos os produtos mencionados. Por fim sobre o critério 4, o preço do *notebook* é R\$2.481,00, do computador é R\$3.599,00 e do telefone R\$ 179,70.

Na soma da pontuação, a Fnac e ponto frio obtiveram 17 pontos, e a Shoptime 14 pontos. A empresa escolhida pela Real Food será a Fnac. Apesar de não ter o telefone fixo do modelo escolhido, os preços de todos os equipamentos são mais baratos quando comparados com as outras empresas. Como não foi encontrado o telefone desejado, será substituído pelo modelo “Panasonic kx-tgc210lbb” telefone sem fio com viva voz que custa R\$ 186,20.

4.2.2.3 Fornecedor de *Marketing*

O fornecedor de *marketing* é a empresa que vai cuidar de toda comunicação da empresa com o ambiente externo. Ela vai garantir que o cliente está compreendendo o que a empresa está oferecendo e apresentar o portfólio de serviços. Além disso, para obter resultado é preciso promover o *site* através de programas para atrair mais clientes e criar relevância, que é o que o Google AdWords oferece. Por isso, a empresa de *marketing* ideal para o Real Food é aquela que explore mídias online, por se tratar de um aplicativo totalmente tecnológico, que possua experiência de mercado, atenda a demanda por um preço acessível e apresente um bom portfólio *online* (investimento em plataformas *online* para divulgação). Foram selecionadas três empresas e os critérios para análise foram: 1- Áreas de atuação; 2-Experiência de Mercado; 3-Portfólio. Foram atribuídas notas aos fornecedores de acordo com os critérios avaliados, sendo: Excelente, 5 pontos; Muito bom, 4 pontos; Bom, 3 pontos; Regular, 2 pontos e Insuficiente, 1.

CRITÉRIOS	FORNECEDORES		
	Agência Vulgata	FreshLab	GPA Prospera
1 - Áreas de atuação	4	5	3
2 - Experiência de Mercado	2	5	5
3 - Portfólio	4	4	5

Quadro 8 - Fornecedor de *marketing*

Fonte: Autoria própria, 2016

O fornecedor Vulgata Comunicação e *Marketing* é uma agência voltada ao *marketing* corporativo localizada na cidade de Curitiba. Avaliando o critério 1, a empresa oferece serviços nas seguintes áreas de atuações: publicidade e propaganda, jornalismo, relações públicas, *Web Design*, *Design* e fotografias e vídeos. Em relação ao critério 2, a empresa possui mais de 2 anos de mercado. Por último, o portfólio da empresa é bem amplo, já prestaram serviço para diversas empresas em diferentes áreas, como, Polishop, Caminhos dos Vinhos, Academia Espaço do Corpo, entre outras.

A FreshLab é uma empresa de *marketing* digital que oferece soluções para criações de *sites*, lojas virtuais e campanhas *online*, localizada na cidade de Curitiba. Em relação ao critério 1, a empresa oferece os seguintes serviços: criação, publicidade *online*, *marketing* de relacionamento, *inbound marketing*, *marketing* de

busca, inteligência digital e tecnologia. Já o critério 2, a empresa possui mais de 10 anos de mercado, é composta por uma equipe multidisciplinar e já atenderam mais de 200 clientes. Em relação ao critério 3, a empresa possui um amplo portfólio, entre eles, a empresa TwoDogs, Planet, Franco Arquitetura, entre outros, que estão disponíveis *site*.

A GPA prospera é uma agência de comunicação que trabalha o *marketing* de seus clientes. A empresa oferece os seguintes serviços: ações de publicidades, propaganda e *branding*, incluindo *inbound*, *marketing* e mídias sociais. Em relação ao critério 2, a empresa possui mais de 10 anos de experiência de mercado e tem como clientes empresas grandes, como o HSBC, a Universidade Positivo, Toshiba, Frimesa, entre outros. O critério 3, a empresa apresenta em seu *sítes* últimos trabalhos realizados, podendo clicar e acessar cada um deles.

Depois da análise dos fornecedores, juntamente com os critérios de avaliação, foi escolhida a empresa FreshLab*marketing* digital, pois é a que melhor atende a demanda do Real Food. A empresa trabalha com diversos serviços, entre eles a inteligência digital, o *inbound marketing* e a realidade aumentada. A empresa possui mais de 10 anos de mercado, já atenderam mais de 200 clientes e apresentam um amplo portfólio.

4.2.2.4 Fornecedor de Espaço

O fornecedor do espaço é aquele que fornece o espaço físico onde será realizada a atividade da empresa. O aluguel ou a compra de um imóvel pode ser realizado por intermédio de uma imobiliária ou em alguns casos direto com o proprietário. No caso da empresa Real Food, observou-se que os imóveis tradicionais não condiziam com o perfil da empresa. Por ser uma empresa da área de tecnologia e inovação, a Real Food optou pelos espaços *coworking*, pois contam com estrutura e um clima que colaboram para estimular a criatividade e compartilhar conhecimentos. Esse tipo de espaço evita o isolamento profissional. A empresa Real Food poderá se relacionar com outros profissionais, fator que influencia diretamente no potencial criativo e de produtividade, assim poderá contar com a multidisciplinaridade de talentos e ideias que contribuirá positivamente para a empresa.

O espaço necessário para o desenvolvimento do aplicativo do Real Food não necessita ser grande, foi selecionado estúdio privativo com capacidade para cinco pessoas. Enquanto a localização o ideal é que seja em local acessível para facilitar a locomoção dos clientes caso desejem conhecer o local ou eventuais reuniões. A Real Food selecionou três fornecedores para avaliar, os critérios utilizados foram: Opções de planos, Preço em relação aos recursos oferecidos e Localização. Além disso, foram atribuídas notas aos fornecedores de acordo com os critérios avaliados, sendo: Excelente, 5 pontos; Muito bom, 4 pontos; Bom, 3 pontos; Regular, 2 pontos e Insuficiente, 1.

CRITÉRIOS	FORNECEDORES		
	Nexcoworking	Workset	Ambientaloffice
Opção de planos	5	5	4
Preço	5	4	5
Localização	5	4	3

Quadro 9 - Fornecedor de espaço

Fonte: Autoria própria, 2016

O Nexcoworking é um local de empreendedorismo colaborativo, sediando diversas incubadoras de negócios ou empresas em regime de *coworking*. O espaço possui 1,7 mil metros quadrados, 74 posições de trabalho em área compartilhada, 41 estúdios privativos com capacidade para 2 a 10 pessoas, seis salas de reunião, sala de *coaching*, cabines telefônicas e um salão de eventos que comporta até 60 pessoas. Sobre as opções de planos, critério 1, a empresa trabalha com três tipos de planos, o plano que mais interessa a empresa Real Food é o plano estúdio privativo com capacidade para cinco pessoas. Em relação ao preço, critério 2, o plano estúdio privativo custa R\$4180. O estúdio contém uma Sala para até 10 pessoas, mobiliadas com mesas, cadeiras e armário, ficando disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. Em relação ao critério 3, a localização do espaço, o Nexcoworking fica localizado no bairro Batel, bairro nobre de Curitiba.

O Workset oferece um ambiente de trabalho compartilhado com 580M², possuem como proposta oferecer liberdade, flexibilidade e estrutura que o empresário precisa para o seu negócio. Em relação ao critério 1, oferece três tipos de planos, o que mais se assemelha com o plano da empresa Real Food é o plano Estúdio. Sobre o critério 2, o preço do plano escolhido é R\$4.800, estúdio com capacidade para cinco pessoas, contém internet de alta velocidade, recepcionista

bilíngue, café e infraestrutura completa. Por fim, sobre o critério 3 é localizado no bairro Água Verde, bairro valorizado na região de Curitiba.

A Ambientaloffice oferece um local de trabalho compartilhado e tem a proposta de oferecer conforto, estrutura e criatividade. Em relação ao critério 1, oferece três tipos de planos, destes o plano escolhido pela Real Food foi o plano Grupos, para empresas de 2 a 10 pessoas, o local funciona das 8 horas às 20 horas. Sobre o critério 2, o preço do plano selecionado é 4070 reais. Por fim, sobre o critério 3 é localizado Alto da Rua XV , região central de Curitiba.

Depois de efetuada a análise, observa-se que o espaço Nexcoworking atingiu a maior pontuação, 15 pontos. Ele possui melhor custo benefício, pois oferece certas condições de conforto que os outros locais não oferecem. Como acesso ao local 24 horas, serviços de limpeza, segurança, recepção, cozinha, vestiário, estacionamento, internet *wi-fi*, telefonia e bicicletário e, além disso, possui a melhor localização.

4.2.3 Concorrentes e Forças Competitivas

Sun Tzu em seu livro a Arte da Guerra (1995), resumiu a importância da análise dos concorrentes. Isto é, caso você conheça seu inimigo tão bem quanto conhece a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Caso conheça a si mesmo, mas não o inimigo, para cada vitória que conseguir, você sofrerá uma derrota. Assim, caso não conheça o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas. Assim, contextualizando o que Sun Tzu escreveu, é possível aplicar na administração das empresas atuais, se a empresa conhecer bem a si mesma e aos seus concorrentes, ela não terá surpresas e estará preparada para as mudanças.

O *benchmarking* competitivo é o processo de comparação das estratégias de uma empresa com outras consideradas melhores em diversas áreas. É importante saber selecionar com quais empresas se deve realizar a comparação, podendo ser, o líder do setor, participantes menores no mercado, novos entrantes ou empresas mais focadas, depende do que a empresa deseja analisar. Em seguida, é necessário identificar em quais aspectos do negócio deseja-se fazer o *benchmarking*, pois toda a cadeia completa de valor pode ser explorada. Coletar dados relevantes para permitir a comparação de processos e operações é essencial

para a análise. Isso pode ser realizado através de fontes públicas disponíveis, compartilhamento de dados através de contatos formais e informais e entrevistas com todos os *stakeholders* do negócio. Por último, devem-se juntar todas as informações coletadas e fazer a comparação com seus próprios processos, podendo chegar a vários resultados estratégicos. (GRAHAM et al., 2005)

Analisando os concorrentes da empresa Real Food na cidade de Curitiba, não foi identificada uma empresa que ofereça o mesmo serviço prestado, ou que atenda com alguma tecnologia semelhante. Por isso, foi considerado que a empresa Real Food não possui concorrentes diretos. Já os concorrentes indiretos, foram analisadas empresas que atendem a atual demanda de visualização dos cardápios. No mercado curitibano, não foram encontradas muitas empresas que realizam a foto do prato e faça o cardápio para o restaurante. Mas, existe uma grande variedade de empresas que realizam impressão e montagem de cardápio. Assim, os restaurantes realizam a terceirização do serviço, contratando profissionais independentes para tirar foto dos pratos e enviam essas imagens para gráficas realizarem a montagem do cardápio final.

Nesse contexto, analisando os concorrentes indiretos, foi escolhida a empresa Analogias Design Diagramação para descobrir quais os serviços oferecidos e o preço cobrado para tirar a foto do prato. A empresa é um estúdio de criações, impressos e *websites* para pequenas empresas e profissionais liberais. Eles oferecem *websites*, cartões de visita, *flyers*, logos, *e-mail marketing*, catálogo, cardápio, adesivos, grafite e fotografia. A empresa cobra aproximadamente R\$40,00 por foto do produto, podendo variar o valor de acordo com a quantidade desejada. Essa foto pode ser externa, em estúdio, foto HDR, foto de produto, ambiente, alimento, cenários, pessoas, retratos, entre outros.

Assim, pode-se perceber que a empresa Real Food possui como concorrentes indiretos empresas que realizam as fotos dos pratos e profissionais independentes. A maioria das empresas oferece somente a impressão e montagem dos cardápios, mas não a foto do prato desejado.

Em relação às forças competitivas, de acordo com Porter (2004, p.4) “a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte [...]. O grau de concorrência em um indústria depende de cinco forças competitivas básicas”. Este modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter analisa a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça representada por

novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação de fornecedores e o poder de negociação dos compradores.

São discutidas a seguir as cinco forças competitivas de Porter considerando o ambiente competitivo da empresa Real Food. Para mensurar cada força competitiva será aplicado o modelo prático sugerido por Lemes Junior e Pisa (2010). Neste modelo, são apresentados quadros com algumas questões, às quais são atribuídas notas, conforme avaliação executada. Os cinco quadros apresentados possuem uma série de questões relacionadas com cada uma das forças de Porter, considerando o ambiente competitivo da empresa Real Food. Assim, foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada fator, sendo: 1, concordo totalmente; 2, concordo; 3, indiferente; 4, discordo parcialmente e 5, discordo totalmente.

4.2.3.1 Ameaças de Novos Entrantes

“Outras empresas podem ingressar no setor de negócios e trazer ameaças às empresas já nele radicadas, por trazer capacidade de produção adicional, forçando às demais a serem mais eficazes e aprenderem a concorrer em novas dimensões” (CHIAVENATO, 2007, p.150). Isso é, são novas empresas que vão disputar espaço, e se trouxerem mais inovação, competitividade de preço, podem causar queda nas vendas das empresas já existentes. Por isso, quando acontece a ameaça de novos entrantes, as empresas estabelecidas no setor costumam reagir com as barreiras de entrada, que são todas as dificuldades impostas à entrada de novos concorrentes no mercado.

Porter (2004, p.7) cita que existem seis fontes principais de barreiras de entradas, são elas: “economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos capitais de distribuição, desvantagem de custo independente de escala e política governamental”. Entre essas barreiras de entrada que as empresas enfrentam, a necessidade de capital pode ser considerada um fator decisivo, pois o investimento inicial da nova empresa pode tornar inviável a entrada no mercado. Ou seja, a necessidade financeira para entrar em determinados setores, como o investimento inicial em materiais, propagandas, desenvolvimento, maquinários, é uma forte barreira de entrada. Além disso, o grau de diferenciação do produto é ligado ao sentimento de lealdade com o cliente, e para quebrar esse laço, a empresa entrante precisa desembolsar uma quantidade significativa de

investimento em *marketing*. Outro fator que é considerado uma barreira ainda mais forte no Brasil, são as políticas governamentais e formalidades burocráticas, que são todas as licenças para legalizar a empresa e ter acesso a financiamentos e isenções.

Com base nas pesquisas mercadológicas realizadas foi possível verificar que a empresa Real Food é a primeira empresa no Brasil a atuar nesse nicho de mercado, ou seja, a utilizar a modelagem 3D juntamente com a técnica de realidade aumentada para visualização os alimentos em cardápios. Mas, apesar de ser pioneiro nesse mercado específico, é necessário ficar atento com as ameaças de novos entrantes, pois, com o avanço constante da tecnologia, inclusão digital, evolução e acesso à *smartphones*, o mercado de aplicativos tornou-se amplo e competitivo. Além disso, no Brasil ainda não é tão explorada a capacidade que a realidade aumentada tem para melhorar a divulgação em diversos setores.

Segundo a pesquisa *Mobile Report*, da Nielsen IBOPE, o total de pessoas que utilizam a *internet* através do *smartphone* chegou a 68,4 milhões no primeiro trimestre de 2015. Os brasileiros estão cada vez mais conectados na *internet* pelo *smartphone* e isto implica em um maior uso de aplicativos. Porém, para entrar e permanecer no mercado não é fácil, como pode ser observado na notícia do programa Pequenas Empresas e Grandes Negócios, apresentada abaixo.

“O mercado de aplicativos tem grande potencial de crescimento. Mas entrar nessa área não é fácil. 80% dos chamados “apps” baixados são usados apenas uma vez. As pessoas passam em média duas horas e quarenta minutos por dia olhando para as telas dos *smartphones*. E quase que o tempo inteiro (86%) usando aplicativos. O mercado é bem promissor, mas muito concorrido, e oferece um milhão e meio de aplicativos.” (G1, 2016)

O risco de novos entrantes pode ser alto, médio ou baixo, isso dependerá de uma série de fatores que envolvem o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. A Tabela 22 é composta por alguns fatores que auxiliam a mensurar a força de novos entrantes em relação à empresa Real Food. Assim, foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada fator, com base em análises realizadas, sendo: 1, concordo totalmente; 2, concordo; 3, indiferente; 4, discordo parcialmente e 5, discordo totalmente.

Tabela 22 - Ameaça de novos entrantes

FATORES	NOTA
1. Uma empresa de pequeno porte poderá entrar nesse ramo?	4
2. A demanda do setor é superior à oferta atual? É possível atrair clientes de outros segmentos?	2
3. Os clientes potenciais terão alto custo para trocar de fornecedor?	1
4. As fontes de matérias-primas são controladas pelos potenciais concorrentes?	5
5. Os concorrentes são empresas familiares com pouco grau de especialização e altos custos?	5
6. Os concorrentes utilizam tecnologias patenteadas?	2
7. A localização exigirá grandes investimentos para torna-se equivalente à da concorrência?	5
8. Os concorrentes oferecerão forte resistência ou realizarão guerra de preços perante os entrantes?	5
9. Há disponibilidade de canais de distribuição?	4
10. Os concorrentes possuem marcas fortes e clientes fidelizados?	5
11. Será possível oferecer vantagens aos clientes, como preços atraentes e créditos?	2
TOTAL	40

Fonte: Autoria própria, 2016

A Tabela da Ameaça de Novos Entrantes é composta por 11 questões referente aos fatores considerados ameaças para a empresa Real Food. Depois da análise das questões, foram atribuídas e justificadas as suas devidas notas. Na primeira questão, a nota escolhida foi 4, pois o porte da empresa não interfere muito, mas sim o conhecimento técnico que possui para entrar no mercado. Além disso, é necessário ter condições financeiras para realizar o investimento inicial. Já o segundo fator, a nota atribuída é 2. Devido ao fato de ser divulgação, todos podem utilizar o serviço, mesmo sendo de outros segmentos. É possível realizar a leitura em realidade aumentada desde que possua a modelagem e animação do produto desejado. Em relação à questão 3, a nota é 1, pois não existe outro fornecedor que ofereça o mesmo serviço, ou seja, a própria empresa teria que investir em seu próprio cardápio em realidade aumentada.

Analisando a questão 4, foi atribuída a nota 5, pois a empresa Real Food não possui nenhum concorrente que ofereça o mesmo serviço atualmente no mercado curitibano. Além disso, a fonte de matéria-prima seriam os modeladores e animadores em 3D, e existem vários profissionais que podem realizar essa função. Já a questão 5, a nota foi 5, porque os custos não são altos, mas a empresa por se tratar de realidade aumentada é preciso ser especializada. A questão 6, a nota é 2, porque os concorrentes podem criar seus próprios programas ou fazer o uso de tecnologias patenteadas, que são aplicativos, *softwares*, programas de modelagens,

entre vários outros. Nesse contexto, avaliando a questão 7, a nota é 5, pois como se trata de um serviço que será prestado para outras empresas, não importa a localização, mas sim ser um espaço de fácil acesso.

Na questão 8, a nota foi 5, devido ao fato de não possuir concorrentes diretos. Por se tratar de uma tecnologia específica, a qualidade das modelagens é superior ao preço, por isso dificilmente terá uma guerra de preços. A questão 9 foi atribuída nota 4, pois não possuem muitos canais de distribuição no caso do aplicativo. No caso, existe a possibilidade de utilizar aplicativos já existentes e pagar uma mensalidade para uso. Já a questão 10, a nota foi 5, porque, como explicado anteriormente, no Brasil nenhuma empresa no ramo alimentício utiliza essa técnica de realidade aumentada na visualização de cardápios. Por último, a questão 11 a nota foi 2, pois é possível oferecer vantagens, isto é, realizar pacotes de acordo com a quantidade de pratos modelados.

A nota final nessa força somando todas as notas atribuídas foi 40. Fazendo a média, o valor foi de 3,6. Desta forma, pode-se considerar que essa força é indiferente em relação à empresa Real Food. Por isso, a empresa precisa criar barreiras de entrada para os novos entrantes e buscar a diferenciação do serviço. Nesse contexto, a empresa deve aproveitar o fato de não possuir concorrentes e se tornar algo exclusivo, como citado por Chiavenato (2007, p.152), “as empresas existentes diferenciam o produto para torná-lo único e exclusivo e para que o cliente o valorize mais”.

4.2.3.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores, dependendo da sua relevância no ramo, podem possuir poder de barganha sobre o mercado. Desta forma, pode ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, pois possuem a matéria-prima e insumos necessários. Porter (2004, p.29) cita que “um grupo de fornecedores é forte quando é dominado por poucas companhias e os compradores são mais fragmentados”. Isto é, a força do fornecedor aumenta quando não existem no mercado produtos substitutos, ou até mesmo quando o fornecedor possui clientes mais importantes.

Nesse contexto, os fornecedores necessários para a realização do aplicativo Real Food foram listados no Quadro 5. Todos os fornecedores

apresentados possuem um grau de relevância para a realização do aplicativo. Dentre estes, os que mais possuem influência no sucesso do negócio são aqueles ligados a parte operacional do produto.

A modelagem e animação em 3D exigem técnica especializada, programas específicos. Aliás, por ser uma ferramenta que está sendo pouco utilizada em diferentes ramos do mercado, ainda há escassez de profissionais especializados em modelagem e animação geral. Observa-se que o principal fator que contribuirá para o poder de barganha destes fornecedores sobre o aplicativo Real Food é o fato de possuírem poucas empresas especializadas fornecedoras da demanda.

Com isso, pode-se considerar que os “Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços” (PORTER, 2004, p.29). Por isso, para desenvolver o aplicativo Real Food, é necessário avaliar qual é o poder de barganha dos principais fornecedores. A Tabela 23 possui algumas questões que auxiliam a mensurar esta força considerando o aplicativo Real Food. Dessa maneira, foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada fator, sendo: 1, concordo totalmente; 2, concordo; 3, indiferente; 4, discordo parcialmente e 5, discordo totalmente.

Tabela 23 - Poder de negociação dos fornecedores

FATORES	NOTA
1. A matéria-prima ou produtos dos quais necessitamos é monopolizada ou concentrada em poucos fornecedores?	4
2. Os fornecedores são poderosos e as empresas do setor não são importantes para a sua sobrevivência?	3
3. As aquisições do setor podem ser facilmente substituídas por outros clientes?	5
4. Não é possível trocar de fornecedor sem arcar com altos custos?	3
5. Os fornecedores oferecem produtos diferenciados sem arcar com altos custos?	2
6. Os produtos que utilizamos podem ser importados a custos menores?	2
7. Podem os fornecedores ofertar produtos ou serviços, tornando -se fortes concorrentes ao nosso negócio?	2
TOTAL	21

Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando as questões do Poder de Barganha dos Fornecedores e relacionando com os fatores relevantes do setor, foi possível chegar aos seguintes resultados. Em relação à questão 1, a nota atribuída é 4, pois quando analisada as empresas em Curitiba que desenvolvem aplicativos é um pouco restrito, mas em

relação à modelagem e animação em 3D, possuem vários profissionais que podem realizar esse trabalho. Já a questão 2, a nota é 3, por se tratar de um serviço que pode ser feito totalmente com o uso de internet. Assim, as empresas não precisam ficar refém de um fornecedor específico, mas podem buscar outras empresas em outras cidades. Já a questão 3, a nota foi 5, pois com a técnica de realidade aumentada, é possível atender os mais variados setores.

Em relação à questão 4, a nota dada foi 3, pois não é difícil mudar de fornecedores, precisa somente passar como são feitos os processos, mas o custo disso é baixo. Na questão 5 a nota é 2, pois depende da negociação com o fornecedor, mas ainda é uma tecnologia que precisa de pessoas e programas especializados. A questão 6, a nota é 2, pois é possível contratar esse serviço de empresas instaladas em outras cidades, por não depender de encontro pessoal para desenvolver a atividade. Por último, a questão 7, a nota atribuída é 2, pois se as empresas que realizam modelagem e animação em 3D entrarem e ofertarem o mesmo produto ou serviço, podem passar a se tornar concorrentes de mercado.

A nota final do poder de negociação dos fornecedores foi 21. Fazendo a média da nota final com o número de questões, foi chegado ao valor 3, que é indiferente. Isso significa que esse poder é indiferente para a empresa Real Food. Por se tratar de um serviço que não depende de fornecedores na mesma cidade, a empresa fica pouco refém dos fornecedores locais. Com isso, a empresa Real Food pode buscar, em outras cidades, fornecedores que ofereçam uma mão de obra mais barata, ou até mesmo mais qualificada. Essa questão pode ser considerada uma vantagem competitiva para a empresa, por poder buscar sempre a melhor oferta de fornecedores.

4.2.3.3 Poder de Barganha dos Compradores

De acordo com Porter (2007, p. 26) “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade de produto ou serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”. Desta forma, o administrador precisa conhecer e compreender a barganha dos compradores para poder traçar uma estratégia. Devem buscar ações nas quais os compradores influenciem o mínimo possível no negócio.

Nesse contexto, o poder de barganha dos compradores pode variar de acordo com a diferenciação do produto oferecido. Quando o produto é pouco diferenciado e possui uma despesa relativamente alta, os consumidores ficam mais sensíveis com a alteração de preço. Já quando a qualidade de determinado produto é importante para o consumidor, ele fica menos sensível a alteração de preços. Além disso, são considerados compradores poderosos aqueles que adquirem grandes volumes, que possuem produtos padronizados e quando os custos de mudanças são baixos. Ou seja, esses fatores acabam gerando fortes compradores devido à facilidade destes de substituir a empresa fornecedora, podendo negociar melhores custos com os concorrentes (LEMES JUNIOR; PISA, 2010)

No caso da empresa Real Food, os compradores são os responsáveis pelos restaurantes que vão adquirir o serviço oferecido para ter os pratos do seu cardápio disponíveis em 3D. Estes, não possuem muita opção de escolha atualmente no mercado de Curitiba, pois é algo bem específico e são poucas as empresas que trabalham com o desenvolvimento de aplicativos, a realidade aumentada, modelagem e animação em 3D. Essas tecnologias são pouco exploradas no mercado brasileiro, por isso não se encontram empresas que explorem essa tecnologia. Isso é, não há nenhuma empresa nesse setor de cardápios e alimentos em 3D com visualização em realidade aumentada.

Como foi citado, são muitos os fatores que podem influenciar o poder dos compradores, e a compreensão destes fatores auxiliam no planejamento estratégico da empresa. A Tabela 24 possui algumas questões que auxiliam a mensurar esta força considerando a empresa Real Food. Dessa maneira, foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada fator, sendo: 1, concordo totalmente; 2, concordo; 3, indiferente; 4, discordo parcialmente e 5, discordo totalmente.

Tabela 24 - Poder de barganha dos compradores

(continua)	
FATORES	NOTA
1. A clientela é bem informada quanto aos preços praticados no mercado e custos de produção?	5

Tabela 24 - Poder de barganha dos compradores

(conclusão)	
FATORES	NOTA
2. Os clientes compram em grande quantidade e fazem pressão sobre os preços e os prazos?	4

3. Existe a possibilidade de clientes virem a produzir os produtos/serviços que agora encontram no mercado?	5
4. Os clientes trabalham com margem achatada de lucro?	5
5. É fácil para o comprador trocar de fornecedor sem alteração de qualidade ou impactos significativos em seus custos?	5
6. A perda de cliente importante impactará imediatamente na sobrevivência da empresa?	2
7. Os clientes costumam comprar produtos padronizados?	5
8. A diferenciação é importante para o comprador? Ele aceitaria aumento de preços em função disso?	1
9. Nosso produto/ serviço é essencial para a produção do comprador?	2
TOTAL	34

Fonte: Autoria própria, 2016

As questões da tabela do poder de barganha dos compradores foram verificadas juntamente com a análise de todos os dados e informações disponíveis, para atribuir as devidas notas. A questão 1, foi atribuída a nota 5, pois não existe atualmente no Brasil alguma empresa que ofereça o serviço de modelagem e animação em 3D para cardápios de restaurantes. Sendo assim, não é possível ter a média de preço praticado atualmente no mercado. Já a questão 2, foi dada a nota 4, pois em parte, a pressão dos clientes pode interferir diretamente em preços e prazos. Mas, nesse caso, como atualmente nenhuma empresa oferece esse serviço, o cliente comprar em grande quantidade pode fazer pressão, mas não determinar preços e prazos. A questão 3 foi nota 5, pois o custo para um cliente desenvolver um aplicativo de leitura, a modelagem e animação de todos os pratos, ter um armazenamento de nuvem, gerenciar as modelagens, pode ser algo que não é interessante para a empresa investir.

Na questão 4, a nota foi 5, pois os restaurantes não costumam em sua maioria trabalhar com margem achatada de lucro, ainda mais em Curitiba, que a demanda por restaurantes é constante. A questão 5, a nota é 5, pois não é fácil para o comprador trocar de fornecedor sem alterar a qualidade ou impacto nos custos. Por ser algo totalmente ligado com a tecnologia disponível da empresa que o comprador contratou, quando acontece a troca de fornecedor, tudo pode mudar. Já a questão 6, a nota é 2, pois um cliente importante pode afetar a empresa, mas não vai gerar um impacto imediato na sobrevivência desta. A questão 7 a nota é 5, pois os clientes sempre vão ter produtos personalizados, devido à modelagem que é realizada de acordo com o prato que o restaurante do cliente oferece. Isto é, com o

serviço oferecido, é necessário fazer uma modelagem diferente para cada produto ofertado.

A questão 8 a nota é 1, pois como o ramo de restaurantes é extremamente competitivo, ter uma diferenciação dos concorrentes é uma boa maneira de atrair clientes e inovar em divulgação. Assim, os clientes aceitariam o aumento de preços se houvesse uma melhora na qualidade e diferenciação do serviço prestado. Por fim, a questão 9 a nota é 2, pois o cardápio em realidade aumentada atualmente não é essencial, mas pode passar a ser. Isso é, devido à necessidade constante de inovação que o mercado está passando, pode ser que esse tipo de cardápio se torne algo essencial para os negócios do cliente.

A nota final do poder de barganha dos compradores é 34. Fazendo a média da nota final com a quantidade de fatores, obteve-se a nota 3,7. Com essa nota, o poder de barganha dos compradores possui pouca influência sobre a empresa Real Food. Isso é, os compradores que desejam ter o cardápio em realidade aumentada, não possuem muitas escolhas para poder fazer uma média de preços, ou buscar um melhor custo benefício. Assim, como a empresa Real Food não possui um concorrente que ofereça o mesmo serviço, o poder de barganha dos compradores não exerce um peso tão significativo.

4.2.3.4 Ameaça de Produtos Substitutos

“Produtos substitutos são diferentes bens ou serviços que veem de fora do setor e desempenham as mesmas funções de um produto fabricado no setor” (CHIAVENATO, 2007, p.150). Nesses casos, os produtos substitutos vão ser considerados uma ameaça nas situações em que: a qualidade do produto substituto seja maior, se o preço desses produtos é menor, se entre as vantagens oferecidas pelo novo produto e do investimento em promoção vai ser realizado. Dessa maneira, quando um novo produto tem a capacidade de atender as mesmas necessidades dos clientes de outro produto, é preciso ficar atento às possíveis oportunidades de diferenciações. Assim, mesmo que sejam mínimas as mudanças, os clientes podem ser sensíveis a determinados fatores.

No caso da empresa Real Food, é possível considerar como produto substituto os tradicionais cardápios de restaurantes impressos. Esses atendem a mesma necessidade do cliente, que é visualizar o prato e poder ver como é à

disposição dos alimentos, a quantidade oferecida e os acompanhamentos. Além disso, a imagem em 3D projetada através do aplicativo e da lente do dispositivo móvel pode ser uma forma inovadora de visualização. Assim, é possível oferecer informações adicionais, mostrar com mais detalhes os pratos. Mas, ao mesmo tempo, os proprietários podem considerar inviável o uso da técnica de realidade aumentada nos cardápios. Com isso, o uso da realidade aumentada pode ser considerado inviável, sendo substituída por fotografias que atendem atualmente a necessidade do cliente.

Para a empresa Real Food conseguir superar o atual produto substituto, faz-se necessário atender a necessidade do cliente, ser um diferencial para o estabelecimento, explorar a realidade do prato, sendo o mais detalhado possível. Além disso, é preciso trabalhar o *marketing* da empresa, do serviço prestado, tendo canais de comunicação com o cliente para que ele possa dar o seu *feedback*. Assim, o cliente pode auxiliar a empresa Real Food a melhorar constantemente, pois o objetivo da empresa é melhorar a visualização do produto para o cliente.

Não ficar atento com a força que os produtos substitutos influenciam no negócio é um erro que pode impactar diretamente no lucro da empresa. A Tabela 25 possui alguns fatores que auxiliam a mensurar esta força considerando a empresa Real Food. Dessa maneira, foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada fator, sendo: 1, concordo totalmente; 2, concordo; 3, indiferente; 4, discordo parcialmente e 5, discordo totalmente.

Tabela 25 - Ameaça de produtos substitutos

FATORES	NOTA
1. Existem inúmeros produtos substitutos com modelos, qualidade e preço semelhante?	5
2. As empresas estabelecidas costumam adotar campanhas publicitárias para a promoção de suas marcas e produtos/serviços?	5
3. Os produtos substitutos apresentam preços inferiores ao das empresas estabelecidas?	3
4. Os produtos substitutos apresentam melhorias constante e inovações?	5
TOTAL	18

Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando os fatores de ameaça dos produtos substitutos juntamente com os dados disponíveis para análise, foi possível avaliar e atribuir as devidas

notas. Em relação à questão 1, a nota atribuída foi 5, pois não existe atualmente no mercado alguma empresa que ofereça o mesmo serviço da empresa Real Food. Assim, mesmo levando em consideração os atuais cardápios de restaurantes, eles não oferecem a mesma qualidade e preço dos cardápios com a modelagem em 3D. Já a questão 2, a nota foi 5, porque as empresas que criam cardápios dos restaurantes não possuem campanhas publicitárias para divulgação própria. A questão 3, a nota atribuída é 3, pois a foto no cardápio tradicional possui um preço mais acessível. Mas esse serviço não oferece a mesma qualidade de imagem e realidade que o cardápio em 3D oferece. Por último, a questão 4, a nota é 5, pois não é possível ver inovação nos alimentos nos cardápios. Esses cardápios sempre apresentam os pratos através de fotos e os nomes e ingredientes escritos.

Com isso, somando todas as notas dos fatores a nota final foi 14. Fazendo a média dessa nota final com o número de questões, a média final dessa força foi de 3,5. De acordo com essa média final, foi possível notar que essa força não tem grande impacto na empresa Real Food. Por não existir um concorrente direto que ofereça o mesmo serviço da empresa, não possuem produtos semelhantes e com a mesma tecnologia e qualidade. Atualmente, as empresas de cardápios em Curitiba não demonstram evolução tecnológica, estar investindo em inovações para o serviço prestado. Por isso, a empresa Real Food precisa usar o seu diferencial de inovação para oferecer para os restaurantes uma maneira diferente de explorar os seus pratos.

4.2.3.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

É comum entre as empresas que competem entre si, verdadeiras batalhas para vencer a concorrência, seja de publicidade, preço, entre outras. “A rivalidade ocorre porque uma ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição” (PORTER, 2004, p.18). Além disso, existe uma série de fatores que podem definir a intensidade dessa rivalidade, como citado por Porter (2004, p.19) são eles: “concorrentes numerosos ou equilibrados entre si, custos fixos elevados, crescimento lento do setor, capacidade de produção aumentada, concorrentes divergentes em termos de metas e estratégias, apostas estratégicas elevadas e barreiras estratégicas elevadas”.

Como citado, a empresa Real Food é pioneira no mercado na utilização de cardápios em 3D. Desta forma, nenhum concorrente atende a necessidade do cliente com o mesmo serviço oferecido. Mas, o mercado tecnológico é altamente competitivo, e existem ameaças de novos entrantes. Assim, ao ingressar no mercado, estes novos entrantes vão gerar rivalidade e competitividade no setor. Neste caso, a empresa Real Food deve investir para garantir a diferenciação do produto e manter um relacionamento direto para fidelização dos clientes.

Identificar a rivalidade dentro do setor de atuação auxilia na elaboração da estratégia correta. A Tabela 26 possui alguns fatores que auxiliam a mensurar esta força considerando a empresa Real Food. Dessa maneira, foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada fator, sendo: 1, concordo totalmente; 2, concordo; 3, indiferente; 4, discordo parcialmente e 5, discordo totalmente.

Tabela 26 - Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

FATORES	NOTA
1. Existe grande número dos concorrentes com o mesmo porte da nossa empresa?	5
2. A principal forma de concorrência é por preço, ensejando luta pela maior quantidade de vendas possível?	5
3. Existe diferença entre os produtos oferecidos pelos concorrentes?	1
4. As empresas concorrentes aparentem ter crescimento constante?	4
5. Os concorrentes utilizam diferentes estratégias na condução do negócio para superar concorrentes?	5
6. É possível observar utilização de tecnologia e inovação constante dos produtos oferecidos?	5
7. Os custos fixos para este tipo de negócios são muito alto?	4
8. Os custos de estoque para este tipo de negócio são muito alto?	5
9. É fácil para os clientes mudarem de fornecedor sem perda de qualidade?	5
10. O setor onde se situa o negócio se mostra ainda em crescimento?	3
TOTAL	42

Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando a intensidade da rivalidade entre os concorrentes juntamente com a análise do ambiente competitivo, foram atribuídas as notas das questões. A nota atribuída na questão 1 é 5, pois atualmente não existe no mercado curitibano alguma empresa que ofereça o mesmo serviço que o Real Food. Devido a isso, não existe grande número de concorrentes com a empresa Real Food. Na questão número 2, a nota é 5, porque mesmo que não tenha concorrentes ofertando o

mesmo serviço atualmente no mercado, o preço não é o fator mais relevante. Nesse caso, a qualidade das imagens e capacidade de inovação na apresentação dos alimentos em 3D seria mais importante que o próprio preço em si. Já a questão 3, a nota é 1, pois se comparar com os atuais cardápios de restaurantes, a maneira de apresentação dos alimentos em 3D é diferente e inovador.

A questão 4, a nota foi 4, pois existem várias empresas que podem realizar o cardápio dos restaurantes, mas são poucas que estão em crescimento constante. Na questão 5 a nota foi 3, pois existem várias empresas que realizam o desenvolvimento de cardápios para os restaurantes, mas não é visto muita estratégia para superar o concorrente. Analisando a questão 6, foi atribuída a nota 5, pois os cardápios não apresentam nenhum avanço tecnológico. Já o serviço prestado pelo Real Food faz uso de tecnologia e inovação na apresentação dos cardápios. Na questão 7, os custos fixos não são altos, pois o serviço depende de armazenagem, mas não como uma grande fábrica, ou um número significativo de funcionários.

Já a questão 8, a nota é 5, pois como é uma empresa tecnológica, não trabalham com estoque. É realizada a armazenagem dos alimentos em banco de dados ou nuvens. A questão 9 a nota é 5, pois para o cliente mudar de fornecedor, é necessário fazer novamente a modelagem e animação em 3D, que é algo manual. Isto é, não tem como ter uma modelagem exatamente igual, podendo perder então a qualidade. Por último a questão 10, a nota atribuída é 3, pois sempre estão abrindo novos restaurantes. Esses restaurantes vão precisar de cardápios, não importa o tamanho do estabelecimento, por isso, a demanda é constante.

A nota final da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é 42. Fazendo uma média da nota final com o número de questões a média encontrada é 4,2. Assim, é possível concluir que essa força tem pouco impacto na empresa Real Food, pois não existe uma empresa que ofereça o mesmo serviço prestado. Com essa condição, a empresa não possui rivalidade com os concorrentes, mas corre o risco de entrarem novas empresas no mercado. Por isso, a empresa Real Food deve estar sempre preparada para as mudanças no mercado. Destaca-se que nessa força não foram consideradas as empresas que trabalham com cardápios físicos uma vez que essas empresas foram analisadas como concorrentes indiretos.

4.3 ANÁLISE SWOT

Segundo Evans (2013), a análise SWOT é uma matriz 2x2, formulada originalmente na década de 1960 por Kenneth R Andrews, para auxiliar os estrategistas a selecionar os fatores que poderiam ou não influenciar no bom desempenho da empresa. De acordo com o autor, “a melhor estratégia é aquela em que há ajuste estratégico entre os recursos internos ou competências da empresa e as oportunidades externas do mercado” (EVANS, 2013, p.28).

A Análise SWOT é uma técnica que auxilia na análise do ambiente externo e interno da empresa. A expressão SWOT é um acrônimo de quatro palavras da língua inglesa: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças). Assim, “as ameaças e as oportunidades estão relacionados com o ambiente externo da empresa sendo identificadas a partir do macroambiente, já as forças e as fraquezas ao interno sendo identificadas a partir do microambiente” (LACRUZ, 2013, p.42). Toda empresa deve acompanhar as tendências e mudanças que possam trazer algum impacto na empresa, além de associar as ameaças e oportunidades atreladas a elas (KOTLER; KELLER, 2012).

McDonald (2004), afirma que em três perguntas é possível averiguar a análise SWOT. A primeira pergunta questiona “quais são as forças e fraquezas diferenciais da unidade em face às de suas concorrentes? Em outras palavras, porque clientes potenciais de mercados-alvos deveriam preferir fazer negócios com a sua organização em vez de com seus concorrentes?” (MCDONALD, 2004, p.499). Já a segunda questão questiona quais são as oportunidades do negócio. Por último é perguntado quais as ameaças presentes e futuras da empresa em cada um dos segmentos relevantes? (MCDONALD, 2004). Com isso, é possível analisar os quatro elementos.

Para compreender como cada um desses elementos se comporta em relação à empresa Real Food, foi elaborada a matriz SWOT da empresa, como pode ser observada na Figura 4. Posteriormente cada item será discutido nas subseções.

OPORTUNIDADES	Avanço tecnológico	Aumento da taxa de inflação e desemprego	AMEAÇAS
	Tendências tecnológicas	Juros elevados	
	Melhoria das redes móveis no Brasil	Entrada de novos concorrentes	
	Smartphones com mais recursos	Produto substituto	
FORÇAS	Aplicativo com recurso inovador	Empresas de aplicativos/realidade aumentada	FRAQUEZAS
	Layout simples e objetivo	Dificuldade em encontrar mão de obra para o aplicativo	
	Aplicativo gratuito para clientes		
	Diferencial para os donos de restaurantes		
Não há presença de concorrentes diretos			

Figura 4 - Matriz SWOT

Fonte: Autoria própria, 2016

4.3.1 Oportunidades

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas precisam saber explorar as oportunidades. Com isso, é preciso encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades. “Uma oportunidade de *marketing* consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de entender” (KOTLER; KELLER, 2012, p.49). Nesse contexto, existem três principais fontes de mercado: oferecer algo no qual a oferta é escassa, oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior ou criar um produto ou serviço totalmente novo. No caso da empresa Real Food, está sendo ofertado um serviço existente de uma maneira superior à atual, que é a apresentação dos pratos de restaurantes através de fotos nos cardápios.

Os avanços tecnológicos estão permitindo que as pessoas possam ter acesso a *smartphones* por um preço mais acessível e com alta tecnologia. Com isso, aumentou o número de aplicativos que atendam a demanda de necessidades e desejos dos usuários. Além disso, o *smartphone* é uma tecnologia que passou a

fazer parte da vida dos seus usuários, devido as suas mais variadas funções, facilidade de manuseio e transporte. Assim, com o aumento da demanda, com o avanço das tecnologias, as redes móveis no Brasil foram melhoradas, permitindo então a navegação no 3G e 4G. Nesse contexto, a realidade aumentada foi possível de ser explorada devido à melhoria dos *smartphones* (qualidade das câmeras, espaço de armazenamento interno, qualidade do acesso móvel) e com o acesso a navegação mais veloz.

A realidade aumentada é uma oportunidade que pode ser explorada na apresentação dos pratos nos cardápios dos restaurantes. Uma nova tecnologia que vem sendo usada em outras áreas pode ser aplicada nos cardápios inovando a visualização. Por isso, pode-se dizer que foi encontrada uma oportunidade, desenvolvido um projeto sobre isso, para então pensar em lucrar com a ideia. Todo o contexto tecnológico atual demonstra que o mercado está apto para receber essa nova tecnologia, e fazer o uso de um aplicativo que possa mostrar através do *smartphone* um prato em realidade aumentada. O mercado é competitivo, e esse pode ser um diferencial para os restaurantes, inovando tecnologicamente a maneira de apresentar seus pratos.

4.3.2 Ameaças

Na ameaça, Kotler e Keller (2012, p.50) afirmam que “é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros”. De acordo com a probabilidade de ocorrência dos eventos, deve-se estar preparados planos para caso de contingência (KOTLER; KELLER, 2012). Ou seja, é preciso ser sensível ao escolher quais ações merecem ou não uma atenção especial. Assim, casos críticos, devem sempre ter um plano de contingência. Já em casos que podem se tornar críticos é preciso estar sempre monitorando e analisando, mas em alguns casos, as ações podem ser ignoradas (KOTLER; KELLER, 2012).

Com o aumento da taxa de inflação e desemprego, diminui o poder de compra dos consumidores, diminuindo conseqüentemente a demanda por restaurantes. Isso afeta diretamente no uso do aplicativo, pois com a pouca demanda de clientes nos restaurantes, menor o investimento dos proprietários em

inovações e disponibilidade de renda para realizar essas ações. Nesse contexto, a elevação dos juros, dificulta o acesso da empresa Real Food ao capital, impossibilitando o investimento em melhorias e novas funções. Esses são fatores que podem ameaçar o bom desempenho da empresa Real Food e que podem se tornar um fator crítico, por isso devem sempre ser monitorados.

A entrada de novos concorrentes é uma ameaça para o Real Food, pois para oferecer o mesmo serviço, não possuem barreiras de entradas que tornem isso inviável. Além disso, os proprietários dos restaurantes podem alegar que não é necessário o uso da realidade aumentada na visualização dos pratos dos cardápios, pois o cardápio tradicional já supre a necessidade dos clientes. Por fim, as empresas que já trabalham com a realidade aumentada, mas em outros ramos, podem passar a oferecer o mesmo serviço, tornando-se concorrentes diretos da Real Food. Deve ser realizada uma análise de todas as ameaças e medir o impacto que podem causar a empresa Real Food, tomando as devidas providências para evitar essas ameaças.

4.3.3 Forças

As forças da empresa fazem com que ela enfrente as ameaças e possam explorar ao seu favor as oportunidades (ROCHA et al., 2012). As forças, ou os pontos fortes, “são fontes potenciais de vantagens competitivas de que a organização dispõe para atuar em um determinado mercado e setor. Devem incluir apenas aquilo que tem relevância para ser bem-sucedido no novo negócio” (ROCHA et al., 2012, p.630). Assim, devem-se avaliar quais dos fatores escolhidos a empresa supera ou iguala com seus concorrentes e quais são os planos que os concorrentes não poderão superar.

O primeiro ponto considera o aplicativo como uma força para a empresa, por se tratar de um recurso inovador, que é o usuário poder ter uma interação em 3D com os pratos do cardápio. Isso acaba despertando então a curiosidade do cliente em fazer o uso do aplicativo e descobrir como funciona o 3D e a realidade aumentada no cardápio do restaurante. Em seguida, oferecer um aplicativo com recurso inovador juntamente com um *layout* simples e objetivo, facilita o uso, pois apesar de apresentar uma nova tecnologia, de parecer algo complexo, seu manuseio é acessível.

Além disso, o fato do aplicativo ser gratuito para os proprietários dos restaurantes e seus respectivos clientes é algo positivo, pois eles podem ter facilmente o acesso ao aplicativo sem custo algum, influenciando o cliente a baixar e testar. Por ser uma nova maneira de explorar os cardápios de restaurantes, isso pode ser usado como um diferencial pelos proprietários, além de ser explorado como material de divulgação de *marketing*. Por último, por não possuir concorrentes diretos, a empresa possui uma maior vantagem no mercado, pois somente ela atende a demanda oferecida.

4.3.4 Fraquezas

As fraquezas “são aspectos internos à empresa em que ela pode estar mal posicionada em relação aos concorrentes. Podem ser definidos como aspectos que dificultam os movimentos da empresa para atingir o futuro desejado” (ROCHA et al., 2012, p.630). Assim, a análise deve indicar quais são as fraquezas do negócio e estes devem ser superados. Isto é, determinar ações específicas que possam neutralizar as fraquezas ou transformá-los em vantagem para a empresa.

No caso da empresa Real Food, a fraqueza do negócio é a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada para realizar o desenvolvimento do aplicativo e a modelagem 3D dos pratos de restaurantes. Por ser uma área nova de exploração, são poucas pessoas que são acostumadas a realizar a modelagem 3D de pratos. Sendo assim, é necessário encontrar profissionais que saibam fazer isso da maneira mais fiel possível ao prato. Além disso, encontrar uma empresa que realize o desenvolvimento do aplicativo é uma fraqueza, por possuir poucas empresas que ofereçam esse serviço em Curitiba e existem chances do fornecedor não atender as expectativas do aplicativo Real Food.

No caso da empresa, pode haver também a resistência em parte dos clientes e proprietários em relação à mudança de hábito ao visualizar os cardápios. Toda mudança de hábito gera um desconforto para o cliente, e para ele se adaptar a isso, é preciso mostrar o benefício que essa mudança vai gerar. Por isso, a empresa Real Food precisa estar ciente e se preparar para as diversas reações que os clientes e responsáveis de restaurantes podem ter ao conhecer o serviço prestado. Isto é, se poucos clientes estiverem dispostos a fazer o uso do aplicativo, e poucas

empresas resolverem contratar o serviço, o Real Food vai precisar de novas estratégias.

4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

“Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação, enfoque” (PORTER, 2004, p.36). Para a escolha da estratégia é necessário que a empresa considere todo seu macroambiente e microambiente, além disso, deve-se alinhar a estratégia da empresa com o seu plano de *marketing*.

A análise ambiental permitiu constatar várias características e informações sobre o mercado de atuação da empresa Real Food. Foi possível concluir que a empresa oferece um serviço novo no mercado: o aplicativo para visualização de cardápios em realidade aumentada. Diante da análise microambiental e macroambiental realizada, o posicionamento estratégico adotado pela empresa Real Food é a diferenciação.

De acordo com Porter (2004, p.39) diferenciação é “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. A Real Food busca diferenciar seu produto, utilizando a tecnologia para apresentar ao mercado um cardápio inovador, com recursos jamais vistos pelo segmentos de restaurantes.

A diferenciação do aplicativo Real Food tem como base a tangibilização da oferta. Levitt (1985) discute em seu estudo que existem produtos puramente especializados que se encaixam na categoria de híbridos de consumo. A comida que é servida no restaurante, quando está na mesa do cliente, é tangível. Porém, antes de ser servida, no momento da escolha através do cardápio, ela é uma oferta intangível. “O que torna únicos os produtos intangíveis é que eles são inteiramente inexistentes antes de serem comprados, inteiramente insuscetíveis de inspeção ou exame prévio” (LEVITT, 1985, p.104). O prato que será servido para o cliente só irá existir depois do cliente já ter feito a sua escolha.

Através do cardápio tradicional o cliente imagina o “prato” de acordo com o que está escrito, ou se baseia de acordo com a foto impressa. A tangibilização das ofertas do cardápio tem como objetivo permitir que o cliente não só imagine,

masveja, através da tela de seu celular, suas opções de refeições em proporções reais. “A maneira como um produto é apresentado [...] e como é apresentado e por quem, tudo isso faz parte do próprio produto, porque são os elementos pelos quais os clientes decidem por fim comprar ou rejeitar” (LEVITT,1985,p.103).

Além da tangibilização da oferta, para alcançar a diferenciação com sucesso Porter (2004) aponta que são exigidos diferentes requisitos, recursos e habilidades. Como recursos e habilidades, a Real Food busca investir na criatividade e na utilização de canais para manter contato com os clientes. Já em relação aos requisitos necessários para alcançar a diferenciação, a Real Food investirá em, tecnologiae mão de obra altamente qualificada.

4.5 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

As diretrizes organizacionais englobam a missão, visão e os valores da organização. As diretrizes da organização devem ser disseminadas e compartilhadas por todos os membros da organização e com o seu público. Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012, p.489) “a missão da empresa informa em que negócio a empresa está, enquanto a visão declara o que ela pretende ser no futuro.” Os valores organizacionais de uma empresa são as crenças e atitudes que formam a personalidade da empresa, definindo a posição da empresa com as outras organizações. Nas subseções a seguir foram definidas a missão, visão e os valores da empresa Real Food.

4.5.1 Missão

“Proporcionar diferenciação e inovação nos cardápios de restaurantes através da técnica da realidade aumentada.”

4.5.2 Visão

“Ser reconhecido no Brasil pela inovação tecnológica na apresentação dos pratos de restaurantes.”

4.5.3 Valores

- a. Inovação - Oferecer um aplicativo que possa sempre inovar e facilitar o dia a dia dos usuários.
- b. Excelência - Proporcionar aos usuários a máxima eficiência e eficácia na apresentação dos pratos e interação com o aplicativo.
- c. Confiabilidade - Ser fiel na apresentação dos pratos para os usuários.
- d. Trabalho em equipe - Prezar o bom relacionamento entre os colaboradores e clientes.

4.6 *BALANCED SCORECARD*

“O *Balanced Scorecard* (BSC) é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.24). O BSC não é apenas um sistema de medidas, o conceito evoluiu desde quando foi lançado e tornou-se também um sistema de gestão estratégica. Esse sistema auxilia na administração da estratégia de longo prazo a fim de alinhá-la com as ações operacionais da empresa. “O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.24).

Kaplan e Norton (1997) abordam que o BSC incorpora os vetores de desempenho financeiro futuro, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado. Os autores citam quatro perspectivas que devem ser trabalhadas no BSC para que a estratégia seja traduzida em objetivos e medidas tangíveis, são elas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira busca medir e gerenciar o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado. A perspectiva dos clientes está relacionada com a satisfação, retenção e participação de mercado. A perspectiva de processos internos envolve a qualidade, o tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos. A perspectiva do aprendizado e crescimento busca medir e gerenciar a satisfação dos funcionários e disponibilidades do sistema de informação.

Com a evolução e aplicação do conceito pelas empresas, os autores da ferramenta observaram centenas de BSC desenvolvidos. Após analisarem os

padrões desses *Scorecards*, eles desenvolveram uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia, o mapa estratégico. “Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.83). Os autores citam que, se a empresa desejar, podem ser definidas, dentro de cada perspectiva, metas e relacioná-las com objetivos, iniciativas e indicadores.

A ferramenta mencionada é a base para o gerenciamento estratégico das empresas, sendo assim, foi desenvolvido o BSC e o mapa estratégico da empresa Real Food, como pode ser visualizado, respectivamente, nas Figuras 5, 6, 7, 8 e na Figura 9, respectivamente.

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas	
Financeira	Aumentar o lucro da empresa	Aumentar a receita em 100% ao ano	Número de vendas realizadas no ano		
		Manter os gastos fixos	Contas relacionadas ao custo fixo (aluguel, mão de obra)		
	Aumentar a rentabilidade da empresa	Alcançar retorno sobre o capital investido de 12 %	ROE=LLE/PL		
			Onde: ROE: Retorno sobre patrimônio líquido LLE: Lucro Líquido do Exercício PL: Patrimônio Líquido		
			Payback descontado		
			É o período de tempo necessário para recuperar o investimento, avaliando-se os fluxos de caixa descontados		
Fluxo de caixa descontado					
		Auxilia no cálculo do valor da empresa e medição do tempo de retorno do capital investido. É medido pela quantia de recursos que são gerados no futuro do negócio, trazido ao seu valor nos dias atuais, descontado com o tempo e os riscos associados a estas estimativas futuras.			

Figura 5 - Perspectiva Financeira

Fonte: Autoria própria, 2016

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Cliente	Atrair clientes potenciais (restaurantes)	Aumentar em 5 % o número de clientes a cada mês	Porcentagem de novos clientes por mês	Divulgar a marca através de publicidade e propaganda
	Atrair clientes potenciais (usuários)	Aumentar em 5 % o número de downloads realizados no mês	Número de downloads realizados por mês	
	Satisfazer os clientes (restaurantes)	Ter 80 % dos clientes satisfeitos com o serviço	Índice de satisfação obtido através de pesquisa com o consumidor	Identificar as necessidades dos clientes através de portal de comunicação e atendê-las.
	Satisfazer os clientes (usuários do aplicativo)	80% das avaliações serem, no mínimo, 4 estrelas no Facebook	Avaliação na página do Facebook	
Aumento de curtidas 5% a cada mês		Número de curtidas na página do Facebook		

Figura 6 - Perspectiva Clientes: restaurantes e usuários do aplicativo

Fonte: Autoria própria, 2016

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Processos Internos	Excelência operacional	Reduzir o retrabalho na modelagem em 50% anualmente	Índice de atividades repetidas	Investir em qualidade para obter compatibilidade entre virtual e o real
	Cumprimento de prazos dos serviços oferecidos	Não atrasar nenhum serviço	Índice de serviços realizados dentro do prazo	Acompanhar dos processos através de planilhas e cronogramas

Figura 7 - Perspectiva Processos Internos

Fonte: Autoria própria, 2016

		Metas	Indicadores	Iniciativas
Aprendizado e crescimento	Capacitar os funcionários	100% dos funcionários receberem ao menos um curso anualmente	Número de profissionais que recebem cursos	Disponibilizar cursos de capacitação e treinamento
	Participação dos funcionários	100% dos funcionários contribuírem com sugestões eficazes ao menos uma vez no ano	Índice de funcionários que contribuem com sugestões eficazes anualmente	Envolver o funcionário nas atividades da empresa inclusive na tomada de decisão. Bonificações para sugestões bem sucedidas

Figura 8 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: Autoria própria, 2016



Figura 9 - Mapa Estratégico da Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

Para facilitar a execução da estratégia BSC foram definidos pela Real Food objetivos, metas, indicadores e iniciativas para as perspectivas. Além disso, é necessário que a empresa tenha iniciativas compatíveis com o objetivo em questão para alcançar cada meta. Estas iniciativas estão resumidas no mapa estratégico, como pode ser observado na Figura 9. Para melhor compreensão, nos subitens a seguir, foi realizada uma análise de cada perspectiva envolvendo a empresa Real Food e descritas as iniciativas necessárias para alcançar cada objetivo.

4.6.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.50) “ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia”. Diante disso, dentro da perspectiva financeira da empresa Real Food, definiu-se como objetivos estratégicos: aumentar o lucro da empresa e aumentar a rentabilidade da empresa. Cabe ressaltar que o lucro da empresa está relacionado com a venda do produto e a rentabilidade com retorno do investimento realizado na empresa.

No objetivo “aumentar o lucro da empresa” foram traçadas as seguintes metas: aumentar a receita em 10% ao ano e manter os gastos fixos. Estas metas foram consideradas relevantes, pois o aumento da receita contribui para o aumento da margem de contribuição, desde que os gastos fixos não aumentem na mesma proporção que a receita, pois o aumento dos gastos fixos comprometeria grande parte da receita. O indicador utilizado para verificar se houve aumento de receita será o número de vendas realizadas no ano, pois as vendas geram receita para a empresa. Já o indicador utilizado para verificar se houve contenção dos gastos fixos é a análise de contas como aluguel e mão de obra, pois permitem identificar se ao aumentar a demanda, a estrutura física e o quadro de funcionários estão aumentando.

No objetivo “aumentar a rentabilidade da empresa” foi definida a meta “alcançar o retorno sobre o capital investido em 12%”. Foi estipulado o retorno de 12% ao ano, pois, atualmente, investimentos como a poupança e letras de crédito não ultrapassam os 10% ao ano. A poupança tem rendimento de 8,15% ao ano e as letras de crédito em torno de 9%. Para mensuração da rentabilidade da empresa,

será feito uso de indicadores como *Return Over Equity* (ROE), fluxo da caixa e *payback* descontado.

O retorno sobre investimentos (ROE) é uma importante medida para verificar a saúde financeira da empresa, mensurando sua contabilidade. Indica o percentual do retorno que está sendo gerado pelos investimentos dos acionistas. O indicador fluxo de caixa fornece o quanto há disponível de capital após terem sido feitas deduções de investimentos e necessidade de capital de giro (NCG). A necessidade de capital de giro retrata o dinheiro que entra ou sai do caixa, expressando, assim, o capital de giro cuja significância está em demonstrar os valores que são necessários para que os negócios da empresa estejam sempre em execução, o necessário para fazer o negócio “girar”. Já o *Payback* descontado é um indicador bastante usado quando da análise de investimentos em organizações. Ele revela o período de tempo necessário para a empresa recuperar aquilo que foi investido inicialmente em um projeto, levando-se em conta os fluxos de caixa descontados, ou seja, considerando-se o valor do dinheiro no tempo. Através desses indicadores será possível realizar uma avaliação para averiguar se está havendo rentabilidade ou não na empresa.

Na perspectiva financeira não foram definidas iniciativas, uma vez que, os resultados dessas perspectivas são gerados através das iniciativas realizadas nas outras perspectivas, estas serão detalhas nos subitens a seguir.

4.6.2 Perspectiva Clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado e nos quais desejam competir (KAPLAN; NORTON, 1997, p.67). Dentro da perspectiva clientes da empresa Real Food, definiu-se como objetivos estratégicos: atrair os clientes potenciais e satisfazer os clientes. Como a empresa possui dois grupos de clientes, os restaurantes e os clientes destes, foram definidos metas, indicadores distintos para cada grupo.

Aliado ao objetivo “atrair os clientes potenciais (restaurantes)” a meta traçada foi aumentar em 5% o número de clientes a cada mês. Para mensurar esse objetivo, os indicadores selecionados foram a porcentagem de novos clientes por mês e quanto estes clientes representam no volume total das vendas, pois permitirão identificar se o número de clientes está aumentando. Já em relação ao

objetivo “atrair os clientes potenciais (usuários)”, que são os clientes dos restaurantes, usuários potenciais do aplicativo, a meta traçada foi aumentar em 5 % o número de *downloads* realizados no mês. Para mensuração desse objetivo pode ser analisado o número de *downloads* efetuados através da loja de aplicativos.

Para atrair os clientes da Real Food, sejam eles os responsáveis pelos restaurantes ou os clientes destes, pretende-se, como iniciativa, trabalhar na construção e na valorização da marca, através de investimentos em publicidade que demonstrem a utilidade do serviço prestado.

No objetivo “satisfazer os clientes (restaurantes)” a meta estipulada é ter 80% dos clientes satisfeitos com o serviço. Tem-se como objetivo identificar as necessidades desses clientes e atendê-las. Para mensurar a satisfação do cliente, o indicador utilizado será o índice de satisfação obtido através de pesquisa com o consumidor, para obtenção deste índice será considerado o número de clientes que responderem nas pesquisas “satisfeitos ou muitos satisfeitos” dividido pelo total de clientes. Já em relação ao objetivo “satisfazer os clientes (usuários)” as metas definidas foram “80% das avaliações serem, no mínimo, 4 estrelas na página da empresa no Facebook” e “aumento de curtidas de 5% a cada mês”. O Facebook é um canal de comunicação que a empresa utilizará para identificar a aceitação do serviço pelos usuários do aplicativo. Sendo assim, como indicadores desse objetivo será utilizada a avaliação e números de curtidas na página do Facebook.

A iniciativa definida para satisfazer os clientes, tanto os responsáveis pelos restaurantes quanto os clientes do aplicativo, é “identificar as necessidades dos clientes através dos canais de comunicação e atendê-las”, além de dar *feedback* em todas as avaliações, sendo positivas ou não. É através dos canais de comunicação que os usuários podem manifestar a sua satisfação e auxiliar a empresa a compreender sobre como o serviço é percebido e como ele pode ser aprimorado. Ao obter uma avaliação abaixo do esperado, a empresa irá identificar quais foram os motivos e buscar solucionar o problema. Os canais comunicação funcionam quando os usuários participam e interagem com a empresa. Deste modo, os canais de comunicação devem permanecer sempre ativos.

4.6.3 Perspectiva Processos Internos

A perspectiva processo interno abrange os recursos e as capacidades necessárias para elevar o nível de qualidade interno da empresa. Os objetivos definidos dentro dessa perspectiva são: excelência operacional e cumprimento dos prazos dos serviços oferecidos.

O objetivo “excelência operacional” está relacionado com o fato de a empresa realizar as operações com o mínimo de erros possíveis para assim evitar o retrabalho, ou seja, refazer uma atividade. Caso a modelagem não esteja de acordo com a realidade, o responsável pelo restaurante pode pedir para a modelagem ser refeita, o que implica em custos a mais para a empresa. O indicador utilizado para a mensuração deste objetivo é o índice de atividades repetidas. A meta traçada dentro desse objetivo é reduzir o retrabalho em 50%, anualmente. Um fator de grande preocupação da Real Food é a comparação do prato mostrado em realidade aumentada com o prato que é servido ao cliente, pois a divergência fará com que a confiabilidade do aplicativo e da técnica utilizada seja questionada. A iniciativa definida é de primar pela qualidade do produto, através de investimentos em tecnologia e mão de obra qualificada.

O objetivo “cumprimento de prazos dos serviços” está relacionado em a empresa prestar o serviço aos seus clientes dentro dos prazos estabelecidos, ou seja, sem nenhum atraso, pois não ser pontual na entrega prejudica o cliente e desvaloriza a imagem da empresa. A meta dentro deste objetivo é não atrasar nenhum serviço. A iniciativa para alcançar essa meta é a utilização de cronogramas com os prazos estabelecidos para cada processo e utilização de planilhas que demonstram o andamento das atividades de cada funcionário. O indicador utilizado será o índice de serviços realizados dentro do prazo, obtido através de relatórios mensais.

4.6.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada com a melhoria contínua da empresa e a qualificação do pessoal. Foram selecionados como objetivos desta perspectiva: capacitar os funcionários e participação dos funcionários.

No objetivo “capacitar os funcionários” foi definida como meta “100% dos funcionários receber ao menos um curso anualmente”. Esta meta foi estabelecida

considerando que o ambiente tecnológico está em constante evolução e os funcionários precisam estar atualizados em relação às novas técnicas e tecnologias que surgirem. O indicador para este objetivo é o número de funcionários que recebem cursos anualmente, obtido através de registro dos certificados dos cursos. Para alcançar esta meta a empresa irá disponibilizar aos funcionários treinamentos e cursos de capacitação.

No objetivo “participação do funcionário” a meta definida foi:100% dos funcionários contribuírem com sugestões eficazes ao menos uma vez no ano, pois a participação direta do funcionário através de suas experiências e percepções auxilia no crescimento da empresa. Porém, como Kaplan e Northon (1997) discutem em seu estudo, para os funcionários contribuírem no sucesso organizacional devem ter liberdade para decidir ou agir. Sendo assim, a iniciativa será envolver o funcionário nas atividades da empresa inclusive na tomada de decisão e conceder bonificações para sugestões bem sucedidas. São meios de premiar o funcionário: conceder dia de folga e bonificações em dinheiro, além disso, divulgar e dar credibilidade à sugestão bem sucedida. Para mensurar a participação dos funcionários pode ser utilizada como indicador a porcentagem de funcionários que contribui com sugestões eficazes, anualmente.

As empresas devem alinhar seu planejamento às ações que descrevem em suas perspectivas. Portanto, as demais ações deste plano de negócios estarão relacionadas com os elementos contidos nesse BSC e no plano estratégico.

5 PLANO DE *MARKETING*

O plano de *marketing*, segundo Kotler e Keller (2012, p.57), “deve definir como o progresso em direção aos objetivos será medido. Os gerentes da área costumam usar orçamentos, cronogramas e indicadores de *marketing* para acompanhar e avaliar resultados.” Para isso, foi realizado estudo, análise e apresentação da segmentação de mercado, o posicionamento da marca, composto mercadológico e dimensionamento do mercado. Essas informações servem para garantir uma melhor *performance* durante a criação, implementação e resultado dos planos de *marketing*.

5.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado é útil para as empresas, pois permite enxergar o mercado a partir de uma ótica definida. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.228) “A segmentação de mercado divide o mercado em fatias bem definidas. Um segmento de mercado consiste em um grupo de cliente que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos”. Cabe à empresa identificar qual é a segmentação de mercado adequada, podendo até mesmo ser mais de uma, para, assim, selecionar seu grupo de clientes.

Kotler e Keller (2012, p.228) destacam que as principais variáveis da segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. A segmentação geográfica é aquela que divide o mercado de acordo com a área geográfica, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A segmentação demográfica esta relacionada com a idade, tamanho da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. A segmentação psicográfica divide os grupos de consumidores de acordo com os traços psicológicos, personalidade, estilo de vida ou valores. Já segmentação comportamental é aquela em que os consumidores são divididos em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto.

Como já mencionado anteriormente o aplicativo Real Food possui dois públicos alvo: os responsáveis dos restaurantes de Curitiba e os clientes destes restaurantes. Isso se deve ao fato de que para o aplicativo Real Food obter sucesso, além de ser comprado pelos responsáveis dos restaurantes, ele precisa ser aprovado por aqueles que frequentam o restaurante. Sendo assim, a segmentação

de mercado envolvendo o aplicativo foi realizada separadamente para cada público alvo.

Os restaurantes foram segmentados considerando a variável psicográfica. Mesmo que o foco seja nos restaurantes de Curitiba, isso não justifica uma segmentação geográfica, uma vez que se pretende expandir o negócio para outros locais. Cabe a segmentação psicográfica, pois os restaurantes alvos são escolhidos de acordo com os seus traços e o seu estilo. Serão selecionados aqueles que servem pratos *à la carte*, podem ser de diversos tipos como americano, australiano, japonês, mexicano, entre outros.

Em relação aos clientes que frequentam esses restaurantes, serão selecionadas duas variáveis: comportamental e demográfica. Foi selecionada a variável comportamental, pois a atitude da pessoa, impulsionada por fatores comportamentais possui mais peso na tomada de decisão em ir ou não em determinado restaurante. Já a variável demográfica foi também selecionada, pois a empresa busca por clientes que possuam essa atitude de ir a restaurantes, que sejam, preferencialmente das classes A e B.

Em relação à variável comportamental, Segundo Kotler e Keller (2012, p.228) vários aspectos estão associados ao comportamento do indivíduo, como: ocasião, status do usuário, índice de utilização, estágio de disposição, e status de fidelidade. Dentre esses, será discutido neste plano de negócios a variável “ocasião” e o “estágio de disposição”.

As ocasiões são aspectos temporais bem definidos da vida do consumidor. As ocasiões como fim de semana, aniversário, encontros comemorativos com colegas de trabalhos, encontros com amigos podem levar a pessoa a frequentar um restaurante *à la carte* que possua uma novidade, como o cardápio com realidade aumentada. Deste modo, a segmentação do público alvo será voltada para as pessoas que possuem o hábito de frequentar bons restaurantes com amigos ou familiares em momentos de lazer.

Em relação à variável estágio de disposição, Kotler e Keller (2012, p.229) destacam que o mercado é formado por pessoas em diferentes estágios de disposição. Há aquelas que desconhecem o produto, aquelas que conhecem, outras que se interessam, algumas que desejam ou pretendem comprá-lo. Identificar as proporções de consumidores em diferentes estágios auxilia no planejamento do programa de *marketing*. Em relação ao aplicativo, foi verificado através do

questionário, que das pessoas que frequentam restaurantes 52% das pessoas não conhecem a técnica de realidade aumentada e que 89,8% usaria aplicativo que utilizasse a técnica de realidade aumentada para cardápio de restaurantes apresentando os pratos em formatos 3D. Kotler e Keller (2012, p.229) propõem que para auxiliar a caracterizar quantas pessoas estão em diferentes estágios e quantas foram convertidas de um estágio para o outro, convém utilizar um funil de *marketing* que decomponha o mercado em diversos estágios de disposição do consumidor. O dimensionamento de mercado e o funil de *marketing* serão explorados no item 5.4 deste estudo.

5.2 POSICIONAMENTO DA MARCA

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público alvo (KOTLER; KELLER, 2012, p.294). Posicionar a marca da empresa de maneira correta auxilia na estratégia de *marketing* da empresa. Ao posicionar a marca não se deve ater apenas ao que ela é, mas também ao que ela pode vir a ser.

Kotler e Keller (2012, p.295) enfatizam que para decidir o posicionamento é necessário determinar a estrutura de referência (identificação do mercado alvo e concorrência), as associações de marcas ideais (pontos de paridade e pontos de diferença) e criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência. Estes aspectos serão discutidos nas subseções a seguir, aplicando o modelo proposto por Kotler e Keller (2012, p.295) considerando a marca Real Food.

5.2.1 Estrutura de Referência Competitiva

A estrutura de referência competitiva determina as marcas com as quais há competição. Quando a empresa seleciona o mercado alvo que irá atingir, está indiretamente definindo a natureza da concorrência, pois esse mercado alvo já poder ter sido selecionado ou será escolhido por outra empresa. Como já discutido anteriormente, o mercado alvo do aplicativo Real Food são os responsáveis pelos restaurantes que oferecem pratos *à la carte* e os clientes que frequentam estes estabelecimentos. Sobre a concorrência, não há no mercado concorrentes diretos,

ou seja, empresas que façam cardápios em realidade aumentada, porém, há os concorrentes indiretos que são as empresas que elaboram os cardápios tradicionais.

5.2.2 Identificação de Pontos de Diferença e de Pontos de Paridades Ideais

Os pontos de diferenças são as características entendidas como atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca e avaliam positivamente, acreditando não encontrá-las em outro fornecedor. O aplicativo Real Food apresenta como pontos de diferenças em comparação com os cardápios tradicionais os seguintes elementos: possui realidade aumentada para alimentos etangibilização da oferta, facilitando a visualização do produto oferecido e auxiliando na tomada de decisão.

Os pontos de paridade são aqueles que são compartilhados pelos concorrentes. Todo cardápio tem no mínimo o nome do prato, os ingredientes principais e o valor a ser cobrado. O cardápio disponibilizado através do aplicativo Real Food deve conter pelo menos esses fatores para ter aceitação dos consumidores. Estes pontos essenciais para a marca são conhecidos como pontos de paridade de categoria. Porém, há também pontos de paridade da concorrência, neste caso a marca deve buscar oferecer além do que a concorrência oferece. Os pontos de diferença do concorrente tornam-se os pontos de paridade da marca. Neste caso, podem ser citados aqueles cardápios que oferecem informações como quantidade a ser servida, calorias e se possui glúten ou lactose, entre outras informações nutricionais.

O modelo proposto por Kotler e Keller (2012) destaca que a marca não precisa ser vista exatamente como equivalente de suas concorrentes, mas os consumidores precisam sentir que ela se sai bem naquele atributo em particular. O cardápio 3D jamais será idêntico ao cardápio tradicional, mas deve ser tão bom quanto, para ser efetivamente competitivo.

5.2.3 Mantra da Marca

O mantra da marca diferencia-se do slogan da marca. O slogan tem o objetivo de ser algo externo para envolver os consumidores, já o mantra é algo

interno que tem como finalidade orientar os funcionários e os parceiros externos de *marketing* para informar sobre o que ela deve representar para os consumidores.

O mantra do aplicativo Real Food foi pensando de forma que consiga demonstrar os seus pontos de diferença, ou seja, sua exclusividade. Desta forma o mantra é: “Real, fiel e completo”.

Com este mantra o aplicativo pretende mostrar aos seus *stakeholders* a importância do cardápio ser o mais realista e fiel em relação ao prato que será servido e, além disso, disponibilizar o maior número de informações possíveis.

5.2.4 Estabelecimento do Posicionamento Da Marca

De acordo com o modelo proposto o posicionamento da marca deve ser comunicado a todos da organização. Além disso, os consumidores devem compreender em que categoria o produto compete, seus pontos de paridade e seus pontos de diferenciação em relação aos concorrentes.

As evidências, os valores e as propriedades da marca também devem ser definidos pela empresa e conhecidos por todos. As evidências da marca oferecem sustentação para os pontos de paridade e os pontos de diferença. No caso da Real Food são as seguintes: modelagem 3D e mão de obra qualificada Os valores da marca são associações intangíveis que ajudam a estabelecer o tom de palavras e ações relativas à marca (KOTLER;KELLER, 2012, p.304). Os valores da Real Food são: surpreendente, moderna, inovadora, tecnológica e criativa. Já as propriedades da marca são componentes mais tangíveis que afetam o modo como ela é vista. As propriedades da marca Real Food são: cor vermelha e branca e logo com desenho tridimensional que remete à realidade aumentada.

Para auxiliar a compreensão de todos da empresa sobre o posicionamento da marca, o modelo de Kotler e Keller (2012,p.304) propõe a elaboração de um alvo contendo as informações relevantes sobre esse assunto. A Figura 10 é uma adaptação deste alvo aplicada à realidade do aplicativo Real Food e resume como a marca se posiciona.

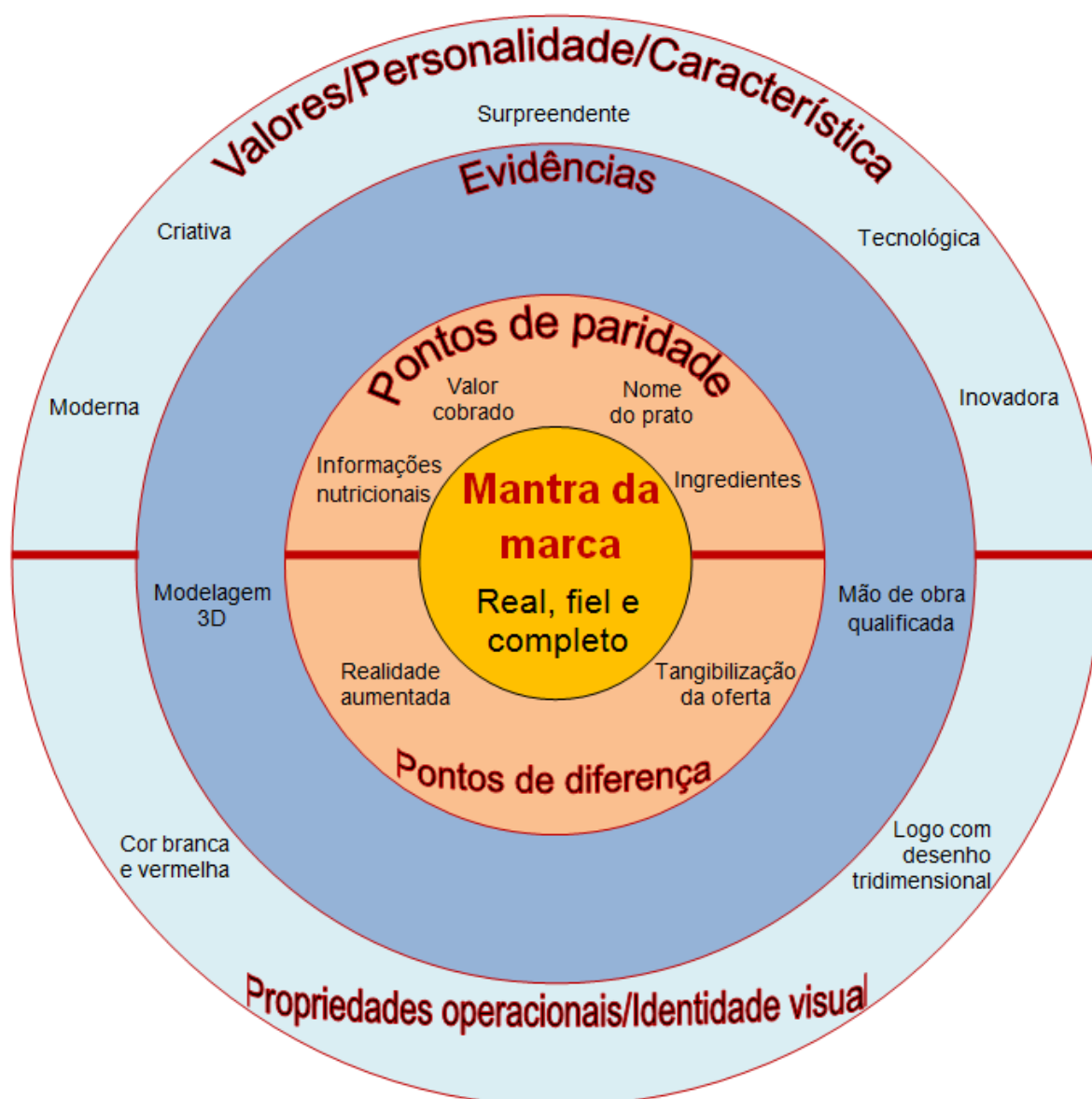


Figura 10 - Alvo do Posicionamento da Marca

Fonte: Própria a partir de Kotler e Keller, 2012

O alvo, demonstrado na Figura 10 reúne todas as informações discutidas no item 5.2 deste plano de negócios e facilita rápida compreensão sobre o posicionamento da marca Real Food.

5.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O composto mercadológico envolve as questões táticas, que se referem aos 4Ps: produto, praça, preço e promoção. Para complementar esses elementos, é

possível analisar as decisões estratégicas, que serão aplicadas em cada um deles, ajudando a melhorar o gerenciamento do composto e ter uma maior coerência (URDAN; URDAN,2010). Nesse contexto, segundo Urdan e Urdan (2010) existe a consistência vertical, que corresponde ao alinhamento entre os elementos estratégicos (mercado alvo, posicionamento e estratégias competitivas) e os táticos (produto, praça, preço e promoção). Já a consistência horizontal, é a coerência entre os objetivos e ações de produto, praça, preço e promoção. A ocorrência simultânea entre essas duas consistências no processo de *marketing* coordena e integra a companhia. Assim, os níveis estratégicos e táticos se completam e aumentam a probabilidade de alcançar os resultados esperados (URDAN; URDAN, 2010).

Segundo Kotler e Keller (2012), McCarthy desenvolveu uma classificação de atividades de *marketing* em 4 tipos: produto, preço, praça e promoção. No entanto, com a evolução dos conhecimentos e da abrangência que foi tomando o *marketing*, estudiosos entenderam que era necessário ampliar a representação do cenário. Para isso, Kotler e Keller (2012) apresentaram as realidades do *marketing* moderno, que são: pessoas, processos, programas e *performance*. Assim, são considerados os 4 Ps do *mixde marketing*: produto, praça, promoção e preço; e os 4 Ps da moderna administração de *marketing*: pessoas, processos, programas e *performance*. Isso é, devido ao aumento da competitividade e complexidade que existe atualmente no *marketing*, foi necessário ampliar o cenário de estudo para ter decisões estratégicas mais precisas, podendo então alinhar a companhia por inteiro.

Com isso, a análise dos 4 Ps do *mix de marketing* e os 4 Ps da moderna administração de *marketing* ajudam nas decisões estratégicas da empresa. Primeiramente, é preciso entender bem cada um desses elementos e em seguida, conseguir aplicar na empresa, vendo em qual P os processos e ações podem se encaixar. Para ter uma análise mais completa, a seguir será apresentado os 4 Ps do *mix de marketing* e os 4 Ps da moderna administração de *marketing* da empresa Real Food.

5.3.1 *Mix de Marketing*

Segundo Kotler e Keller (2012, p.23) “McCarthy classificou várias atividades de *marketing* em ferramentas de *mix de marketing* de quatro tipos amplos, os quais denominou os quatro Ps do *marketing*: produto, preço, praça e promoção”.

Para isso, é necessário fazer uma análise de cada atividade que a empresa vai oferecer para seus consumidores.

5.3.1.1 Produto

Segundo Urdan e Urdan (2013), os benefícios são gerados para os clientes através do produto, que tem como objetivo satisfazer as necessidades e atender aos desejos dos consumidores. Quando um cliente vai escolher um produto, ele faz o julgamento deste, comparando as características técnicas, benefícios, custos e outros atributos considerados relevantes. Assim, para sempre estar inovando os produtos e melhorando para o cliente, a gestão de produto é extremamente relevante. A gestão é tratar as decisões para planejar, desenvolver, lançar, manter e aprimorar os produtos. Para o produto ter um alto desempenho no mercado, é necessário aderir às vantagens competitivas, que vai além das propriedades dos produtos. É preciso integrar os atributos que vão gerar valor percebido para o cliente.

Kotler e Armstrong (2012, p.48) definem produto como "a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo". Para conseguir chegar a esse objetivo, será realizada a análise dos elementos sugeridos por Kotler e Keller (2012): variedade, qualidade, design e serviços.

5.3.1.1.1 Variedade

De acordo com Urdan e Urdan (2013), para analisar o primeiro elemento, a variedade, é possível verificar através da: amplitude, profundidade, extensão e consistência do portfólio. "No portfólio da empresa, a amplitude é a quantidade de linhas de produtos. A profundidade de uma linha é a quantidade de produtos nela existentes, ao passo que a profundidade do portfólio é a quantidade média de itens por linha. A extensão é a quantidade total de itens da empresa" (URDAN; URDAN, 2013, p.60). Nesse contexto, é possível aumentar ou diminuir a amplitude, profundidade, extensão e consistência do portfólio. Essa alteração ocorre depois de analisar qual o objetivo da empresa, sua estratégia competitiva, seu mercado-alvo, entre outros fatores que podem ajudar na determinação da alteração do portfólio.

Para uma linha de produtos ser modificada, é preciso analisar se é vantajoso para a empresa o alongamento para cima ou para baixo. O primeiro é quando o produto possui um padrão mais alto e qualificado, sendo considerado um mercado arriscado para a empresa. No segundo caso, é quando o padrão é mais baixo, e está em um mercado menos exigente, o que reduz os riscos (URDAN; URDAN, 2013). Isso é definido pelo mercado, para atender as necessidades e satisfazer os desejos dos clientes. Com isso, uma grande variedade de produtos disponíveis aumenta a probabilidade de o cliente encontrar o produto que deseja comprar. Mas é preciso fazer uma análise do retorno financeiro desses produtos para a empresa. Isso não depende apenas da quantidade de produto, mas sim em rentabilizar e atender as necessidades dos clientes.

Para Urdan e Urdan (2013), pode-se administrar e analisar o desempenho do produto no mercado através do ciclo de vida do produto. Esse ciclo de vida, é inspirado no ciclo biológico de um animal: nasce, se desenvolve, cresce, entra em declínio e morre. Explicando mais detalhadamente esse ciclo, segundo Urdan e Urdan (2013), no início o produto é desenvolvido em um projeto, em seguida é realizada sua introdução no mercado. Com o tempo vai ganhando espaço, ficando conhecido, conquistando clientes, tendo uma venda expressiva de faturamento, chegando então no crescimento. Quando o produto chega à estabilidade persistente, é a maturidade. Assim, o produto com os anos de mercado vai entrando em declínio. Quando não é mais vantajoso continuar investindo no produto, ele é retirado de linha (URDAN; URDAN, 2013). Lembrando que não é todo produto que passa exatamente por esse ciclo, mas é a tendência, por isso os produtos precisam ter uma maior variedade, para estar sempre atendendo as mudanças de demanda dos clientes e nunca faltar opções.

No caso do aplicativo Real Food, ele está na fase inicial do ciclo de vida do produto, se desenvolvendo, se preparando para ser inserido no mercado. É possível atender através do aplicativo diversos clientes, tanto de exigência, como de renda diferentes. Por ser um meio de visualização dos cardápios, basta a pessoa ter acesso à *internet* e utilizar um *smartphone* paraleitura. Além disso, com um mesmo aplicativo é possível atender as mais variadas modelagens 3D, tanto de alimentos, como de móveis, carros, casas, roupas, entre outros. Quando possui um aumento da variedade de produtos modelados para atender a demanda, é necessário somente de mais espaço para armazenamento e uma pessoa que possa realizar essa

modelagem dos diversos produtos. Isto é, um serviço que atende uma variedade grande de demanda.

5.3.1.1.2 Qualidade

Segundo Kotler e Keller (2012, p.138), “uma empresa fornece qualidade sempre que seu produto atende às expectativas do cliente ou as excede.” Assim, é possível distinguir dois tipos de qualidade oferecida pelas empresas: qualidade de conformidade e qualidade de desempenho. A qualidade de conformidade é aquela qualidade que as empresas dizem oferecer, como por exemplo, duas empresas que atendem públicos alvos diferentes podem oferecer a mesma qualidade de conformidade, pois ambas entregam para o cliente final o que prometeram. Já a qualidade por desempenho, é a qualidade que um produto pode oferecer a mais do que outro produto que executa a mesma função, que atende a mesma necessidade do cliente.

No caso do aplicativo, a qualidade do serviço oferecido ao cliente deve superar a apresentação dos cardápios por fotos. Isto é, apresentando de uma maneira mais real os alimentos disponíveis nos cardápios. Para isso, serão necessários profissionais especializados e talentosos, programas e equipamentos de alta tecnologia. Assim, para atrair clientes para utilizar o aplicativo para visualização do cardápio, a qualidade é um fator extremamente importante para influenciar nessa escolha, pois as pessoas estão prezando e reconhecendo produtos que tenham uma boa imagem. Um bom exemplo para isso é a evolução que as telas estão tendo para apresentar uma imagem cada vez melhor para o consumidor, LED, 4K, entre outros. Além disso, as câmeras dos *smartphones* estão inovando e algumas podem ser comparadas com câmeras profissionais.

5.3.1.1.3 Design

O *design* segundo Urdan e Urdan (2013) “é a concepção de um projeto ou modelo e o produto desse planejamento”. Todo produto pode ser mudado por um design, não somente os produtos mais requintados. Para explicar melhor as ações do design, é possível citar os princípios do design universal que são: utilização equitativa, flexibilidade de uso, utilização simples e intuitiva, informações

perceptíveis, tolerância ao erro, baixo espaço físico e tamanho e espaço para uso e abordagem (URDAN; URDAN, 2013). Esses princípios representam um padrão mínimo para acomodar as necessidades e os desejos de todas as pessoas que vão fazer uso do produto. Não só em produtos físicos isso pode ser aplicado, no caso do aplicativo é possível através de alguns ajustes fazer o uso dos princípios do design universal.

Primeiramente, é necessário garantir a utilização equitativa, que é quando todos os usuários conseguem fazer o uso do aplicativo, não importa o grau de capacidade da pessoa. Em seguida, a flexibilidade no uso, que é um mesmo produto poder atender a mais de uma demanda ao mesmo tempo. No caso do aplicativo, seria mostrar o prato do restaurante, ingredientes e o preço ao mesmo tempo. Além disso, a utilização simples e intuitiva, para que as pessoas possam entender sozinhas e facilmente como funciona o aplicativo. Informações perceptíveis, que é comunicar efetivamente aos usuários todas as informações necessárias. Tolerância ao erro, que é minimizar no máximo as chances de um usuário conseguir chegar a um erro por uso indevido. Baixo esforço físico, deixar o produto eficiente, sem a pessoa precisar fazer muito esforço. Esses princípios podem ser aplicados a um aplicativo e deixar ele mais funcional e eficiente para os consumidores.

Com isso, o manuseio do aplicativo Real Food é fácil, para todos os clientes poderem usar. Basta clicar no ícone do aplicativo que abrirá e aparecerá o *menu* de acordo com a Figura 11, com a lista de opções disponíveis no aplicativo. O primeiro ícone “RA” (realidade aumentada) acessa a câmera do dispositivo que possibilita a visualização 3D do prato. O segundo ícone, “Restaurantes”, possibilita ao usuário verificar quais restaurantes dispõem do serviço oferecido pela empresa Real Food. O terceiro ícone, “Quem somos”, tem a função de explicar, de maneira geral, sobre a empresa. O ícone do “Facebook” acessa a página do Facebook da empresa. E por último as “Configurações”, que possibilitam saber detalhes técnicos do aplicativo.



Figura 11 - Funcionamento do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Assim, de acordo com a Figura 12, quando clicado em “RA”, o aplicativo tem acesso à câmera do *smartphone*. Em seguida, é preciso direcionar a câmera para realizar a leitura da imagem desejada. Com isso, a lente da câmera faz a leitura da imagem, fazendo com que o aplicativo busque em sua nuvem de armazenamento a modelagem que esteja ligada com a imagem. Em seguida, é refletida no visor a modelagem 3D do produto desejado. Além disso, o ícone inferior esquerdo, imagem de um sanduíche aberto, possibilita visualizar os ingredientes do alimento através de camadas. E o ponto de interrogação permite ter acesso às informações sobre o alimento, como: preço, quantidade a ser servida, calorias e informações nutricionais.

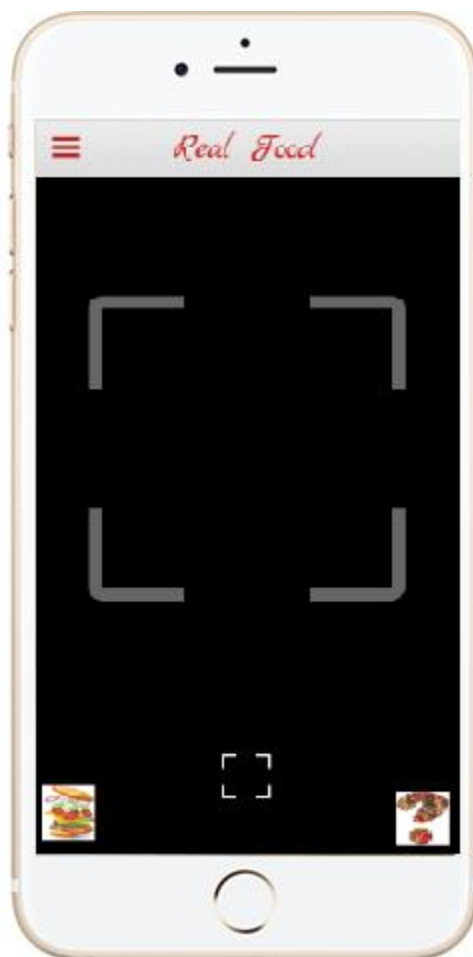


Figura 12 - Funcionamento do aplicativo

Fonte: Autoria própria, 2016

A Figura 13 retrata a visualização que o usuário tem quando aponta a câmera do *smartphone* na imagem disponível no cardápio. Assim, o aplicativo pode realizar a leitura e refletir a imagem 3D do prato para o cliente. De acordo com a movimentação do cardápio, o cliente pode ter uma interação melhor com o prato, vendo de diferentes ângulos.



Figura 13 - Funcionamento do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Quando o usuário clica no ícone no final da lateral esquerda, é possível visualizar os ingredientes do prato oferecido, conforme apresentado na Figura 14. Dessa maneira, o cliente pode ter noção de como serão preparados cada um dos ingredientes, a disposição no prato e a quantidade servida de maneira mais precisa.

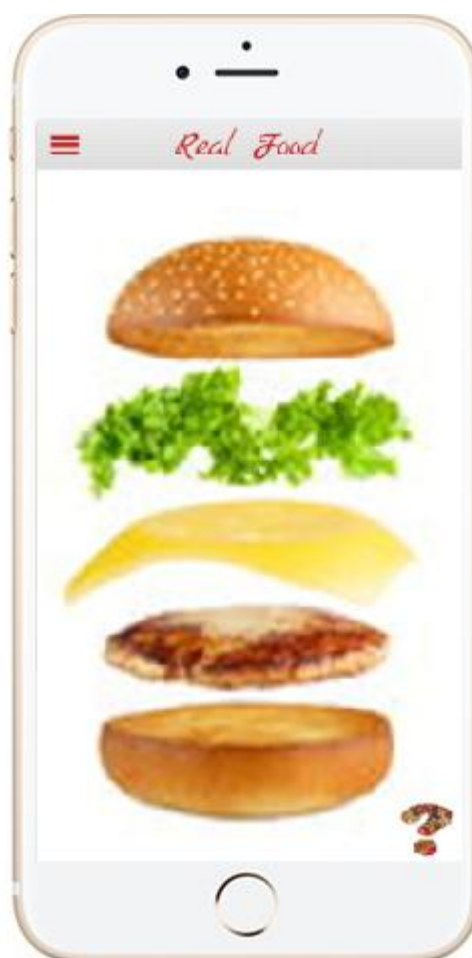


Figura 14 - Funcionamento do aplicativo

Fonte: Autoria própria, 2016

Assim, quando o usuário clica no ícone de ponto de interrogação, é possível ter acesso a mais informações sobre o prato, conforme apresentado na Figura 15. Nesse ícone, são apresentados o nome do prato, preço, peso, calorias e se possui glúten ou lactose. Isto é, a apresentação de informações sobre o prato que o cliente está analisando. Com isso, essas são as informações disponíveis no RA.



Figura 15 - Funcionamento do aplicativo

Fonte: Autoria própria, 2016

Em seguida, clicando em “Restaurantes”, é possível ter acesso à lista de restaurantes que oferecem seu cardápio em realidade aumentada, conforme apresentado na Figura 16. Nessa seção, o cliente pode saber quais são os restaurantes e seu endereço. Isso pode facilitar no caso de clientes que desejam ir somente a restaurantes que ofereçam esse tipo de cardápio. Ou até mesmo aqueles clientes que possuem curiosidade em conhecer os pratos de diferentes restaurantes.

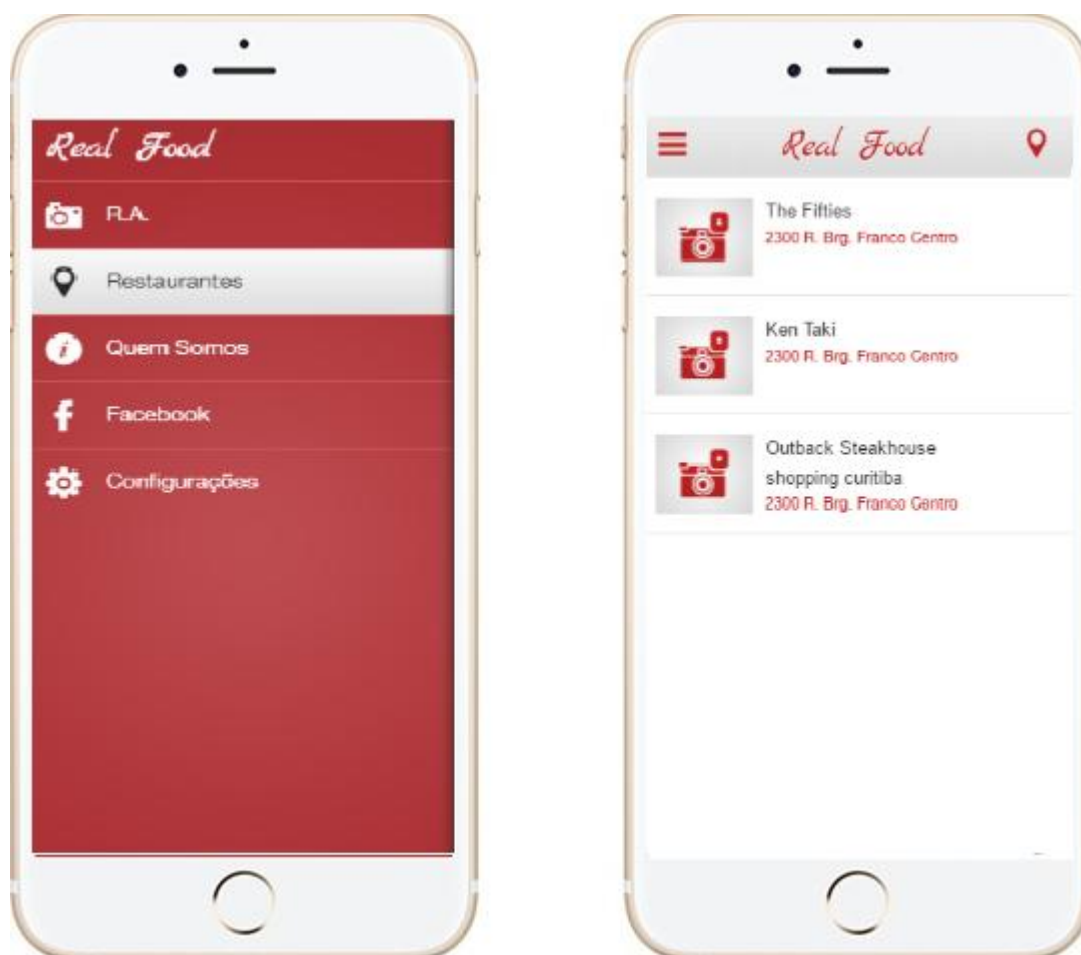


Figura 16 - Funcionamento do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Com isso, clicando no Quem Somos, o cliente pode entender melhor sobre a empresa Real Food, como apresentado na Figura 17. Essa é uma maneira de deixar mais claro ainda para o usuário o objetivo do aplicativo que está fazendo uso.



Figura 17 - Funcionamento do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Na Figura 18, o usuário pode acessar o Facebook da empresa Real Food e ter conhecimento das postagens, trabalhos realizados, acompanhar a empresa, obtendo assim, um contato mais próximo com o cliente.

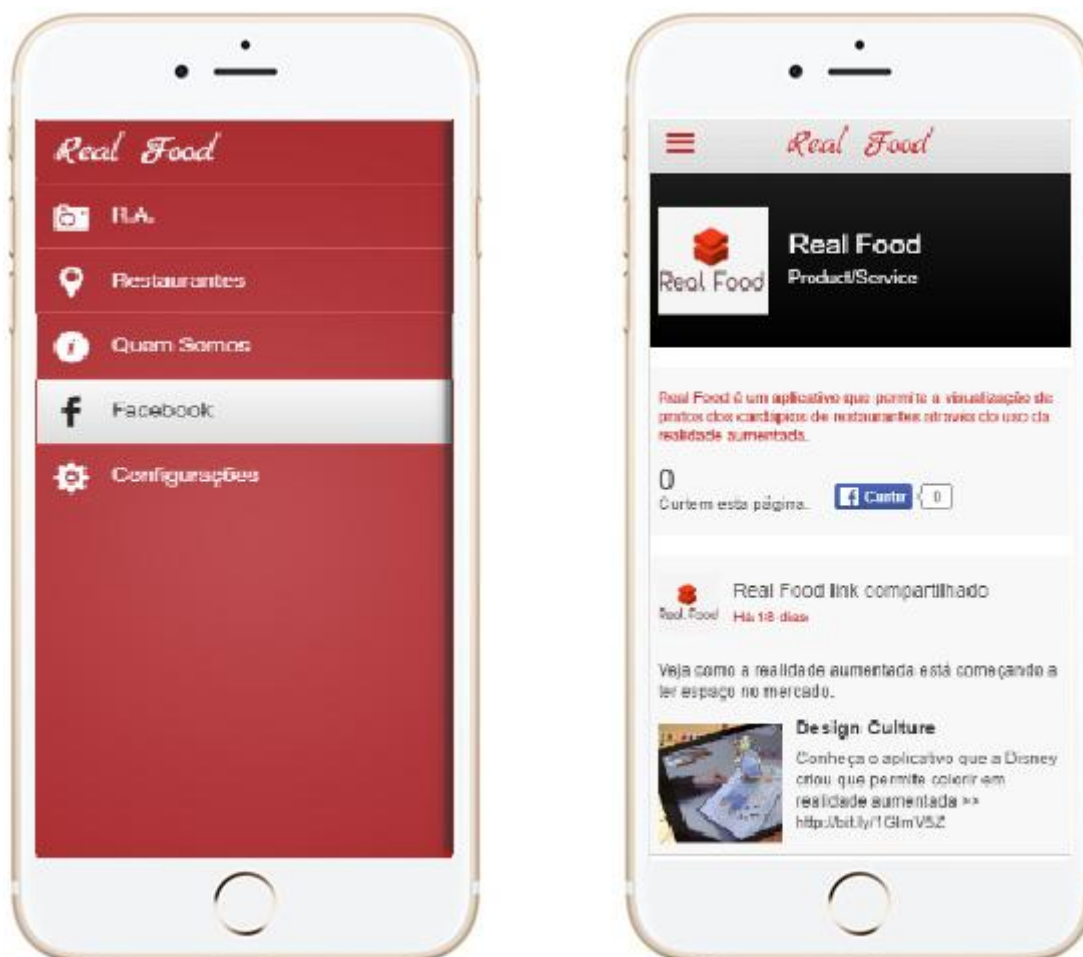


Figura 18 - Funcionamento do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Por fim, quando o usuário clica em configurações, é possível ter acesso às informações gerais, distância dos estabelecimentos que oferecem o cardápio em realidade aumentada e o *cachê* gerado pelo aplicativo, conforme mostra a Figura 19. Essas são informações mais técnicas, que ajudam o usuário a entender melhor sobre o aplicativo.



Figura 19 - Funcionamento do aplicativo
Fonte: Autoria própria, 2016

Com isso, o aplicativo foi planejado para atender a necessidade do cliente de maneira fácil, sem precisar de muito esforço para manusear o aplicativo. Sua apresentação é autoexplicativa, com palavras de conhecimento geral e busca ser o mais *clean* possível.

5.3.1.1.4 Serviços

Para Urdan e Urdan (2013, p.204), “serviços são os resultados de uma atividade ou série de atividades que, normalmente, envolvem interações entre cliente, funcionários e outros elementos do prestador e atendem a necessidades e desejos do cliente”. Quando um prestador de serviço realiza alguma tarefa, ele gera um valor percebido para o cliente com a sua ação, e geralmente é utilizada a combinação de serviços e bens para chegar a uma solução (URDAN; URDAN, 2013). O setor de serviços abrange uma ampla série de negócios, podendo ser de

atividades como: comércio, transporte e armazenagem, saúde pública, entre outras. Um fator extremamente importante é a qualidade percebida de serviços, que segundo Urdan e Urdan (2013, p.226) “é o grau de discrepância entre suas expectativas sobre o serviço e suas avaliações com a experiência tida”.

Os serviços oferecidos pelo aplicativo podem ser diversos, depende do que o cliente desejar. Com a tecnologia atual, é possível apresentar as mais diversas informações em um aplicativo, e no caso do Real Food, serão apresentadas a modelagem 3D do alimento, ingredientes, informações adicionais sobre os pratos e a empresa Real Food, o Facebook da Real Food e configurações do aplicativo. Isso será realizado através da visualização em 3D do cardápio dos restaurantes que possuem um código para leitura. O aplicativo fará com o uso da câmera do *smartphone* a leitura do código, gerando a busca em uma nuvem (armazenamento) e reflete o encontrado no aplicativo do celular. Assim, o serviço prestado pelo Real Food, será às empresas que oferecem aos seus clientes pratos à *la carte*. Além disso, o aplicativo deve superar as expectativas dos clientes na apresentação inovadora dos alimentos em realidade aumentada.

5.3.1.2 Preço

Os preços, segundo Urdan e Urdan (2012, p.34) “representam a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a firma lhes oferece de desejável. Fora o preço, todas as ações no processo de *marketing* implicam desembolsos financeiros”. Com isso, é preciso ter uma atenção especial na gestão dos custos dos produtos, pois eles dependem de vários fatores e condições externas, além de precisar gerar receitas para cobrir os custos e ter rentabilidade (URDAN; URDAN, 2012).

Segundo Urdan e Urdan (2013), o preço final é considerado o preço percebido de um produto pelo cliente, e é gerado depois da análise de diversos fatores. Para começar, o preço possui dois componentes, o componente monetário (preço do produto, somando os custos de manutenção, operação e depreciação) e o componente não monetário (custo de tempo, energia e psicológico do produto). Juntando esses fatores, chega-se ao preço não monetário percebido e o preço monetário percebido. Em seguida, ao somar os valores, chega-se ao preço percebido (URDAN; URDAN, 2013). Assim, os clientes passam a comprar um

produto, quando percebem que o preço total do produto condiz com o benefício gerado por ele.

A variação de preços dos produtos pode ocorrer sem nenhum motivo, mas quando aumenta o preço sem aumento de benefício para o cliente, o apelo de compra diminui. No caso contrário, quando aumenta o preço e o benefício para o cliente aumenta também, o cliente tem um apelo maior de compra. Essa variação de preço permite mais habilidade do que as outras decisões de produto, como a distribuição e adaptações de produtos. Por isso, de acordo com Urdan e Urdan (2013,p.319), “Dá para ser rápido na gestão da promoção, mas o preço costuma ter mais impacto nas decisões de compra, comportamento da concorrência e rentabilidade do negócio.”

Para chegar ao preço de um produto, deve-se analisar os custos de produção. Para Urdan e Urdan (2013, p.320) “custos são gastos que a empresa tem para produzir e comercializar o produto. A receita resulta da multiplicação do preço pela quantidade vendida”. Assim, quando o custo é deduzido da receita, chega-se ao resultado financeiro, se o resultado foi receita maior que custos houve lucro, se os custos foram maiores que a receita houve prejuízo (URDAN; URDAN, 2013). Para decidir quais os preços que podem ser praticados em um produto, é preciso fazer a análise de custos, análise da concorrência, análise da demanda, análise do consumidor para chegar aos objetivos do apereçamento. Em seguida, através disso, é possível definir as estratégias de apereçamento, para então saber quais são os preços mínimos e máximos praticados no mercado (URDAN; URDAN, 2013).

O mercado no qual a empresa opera influencia diretamente nas características para chegar ao preço ideal dos produtos. Segundo Urdan e Urdan (2013, p.328) “a microeconomia define quatro estruturas de mercado: concorrência perfeita, concorrência monopolista, oligopólio e monopólio.” A primeira estrutura, a concorrência perfeita possui um grande número de empresas disputando o mercado, ou seja, a participação de cada uma geralmente é pequena. Além disso, praticamente não existe barreira de entrada e os preços são definidos de acordo com a demanda e oferta de cada época. Já a concorrência monopolista, muitas empresas fazem parte, mas poucas conseguem se diferenciar. Quando a empresa consegue ser a preferida dos consumidores, ela tem mais espaço para definir seus preços. No oligopólio poucas empresas disputam o mercado, o custo de entrada é alto, e os preços são influenciados pelas ações dos concorrentes. Por último o

monopólio, somente uma empresa faz parte do mercado, ou seja, ela trabalha sem concorrentes que possam oferecer o mesmo produto, podendo trabalhar os preços de acordo com as regras (governo interfere no preço dos monopólios).

O preço do serviço oferecido pelo Real Food será definido através da quantidade de pratos que o cliente deseja ter disponível em 3D do seu cardápio. Assim, o preço do prato altera de acordo com a dificuldade para modelagem e animação em 3D. Por isso, antes de definir o preço final a ser cobrado de cada serviço prestado, é necessário fazer uma análise dos pratos do cliente e entender qual é o diferencial do prato que pode chamar a atenção do consumidor final. O valor final cobrado será realizado depois de analisar o custo da modelagem, da armazenagem na nuvem desse prato e um preço fixo como mensalidade para possíveis mudanças futuras na modelagem. Esse tópico será analisado mais profundamente e finalizado no Plano Financeiro.

5.3.1.3 Promoção

A promoção segundo Urdan e Urdan (2012, p.34) “envolve as comunicações entre a companhia e seus públicos, incluindo o mercado alvo, comunidade e intermediários no canal com o objetivo de informar, persuadir e influenciar.” Para isso, são utilizadas cinco ferramentas promocionais: Promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, *marketing* direto. Assim, “cada ferramenta promocional tem aplicações próprias, pontos fortes e pontos fracos. O profissional tira proveito de cada uma e integra todas para obter sinergia no esforço de promoção” (URDAN; URDAN, 2013, p.386).

A comunicação é “a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas” (URDAN; URDAN, 2013, p.378). É essencial que a empresa tenha sempre uma boa comunicação com os seus clientes, compartilhando corretamente as informações para alcançar a resposta pretendida.

Essa comunicação possui um processo, segundo Urdan e Urdan (2013, p.379), “os elementos e atividades que tornam a comunicação possível: emissor, codificação, mensagem, meio, receptor, decodificação, resposta e *feedback*.” Com isso, o emissor transmite a mensagem ao receptor, em seguida a mensagem é codificada e transmitida por um canal ou meio de comunicação. Depois disso, o

canal para comunicação é selecionado de acordo com o costume de uso do receptor. Assim que o receptor recebe a mensagem, ele tenta decodificá-la e interpretar, chegando então a uma reação a essa mensagem, tomando uma decisão. Essa decisão, resposta gerada pelo receptor diz se a comunicação foi bem sucedida, se houve a resposta pretendida pelo emissor. Por último, é realizado o *feedback* do receptor ao emissor, passando então o aprendizado dos acertos e erros, encerrando o ciclo do processo de comunicação.

5.3.1.3.1 Propaganda

A primeira ferramenta, a propaganda, Urdan e Urdan (2013, p.387) define que “é a comunicação paga, impessoal e transmitida por mídia não interativa de massa ou mídia interativa eletrônica”. Nesse caso, a empresa que está anunciando paga uma empresa terceirizada para fazer uso de seu canal de comunicação e se identifica como responsável pela mensagem. Além disso, atualmente possuem diversas mídias que podem atingir os mais diversos públicos, ainda mais com o uso da *internet* (URDAN; URDAN, 2013). No caso do aplicativo, o uso da internet e catálogos seriam os meios mais adequados para divulgação, pois como o aplicativo faz a leitura de códigos, esses poderiam ser colocados em *posts* na *internet* e catálogos para as pessoas fazerem a leitura em realidade aumentada. Assim, com o uso da *internet*, é possível ter uma maior interação com o receptor e ter um *feedback* do usuário (URDAN; URDAN, 2013).

Por ser pioneiro no mercado na apresentação de cardápios através da realidade aumentada, o aplicativo Real Food precisa de uma divulgação em propaganda forte para explorar esse diferencial. Nesse contexto, por se tratar de uma novidade tecnológica, seria interessante ter divulgação na *internet* sobre o aplicativo, mostrando os diferenciais da realidade aumentada, como ela pode ser utilizada no mercado, tendo um contato mais direto com os usuários. Assim, será usada como divulgação uma página de relacionamento no Facebook, para compartilhar as postagens das páginas dos restaurantes que contratarem o serviço, divulgando o serviço prestado, além de estar sempre atualizando os seguidores. Um *site* para formalizar a empresa e os interessados poder entrar em contato e ter acesso ao portfólio de serviços prestados.

Na Figura 20, está representada a página do Facebook da empresa Real Food. Através dessa página, os clientes e usuários do aplicativo podem ter um contato mais próximo com a empresa. Além disso, é possível acompanhar os trabalhos realizados, as parcerias fechadas, as novidades de mercado, notícias relacionadas com tecnologias da empresa, entre outros.

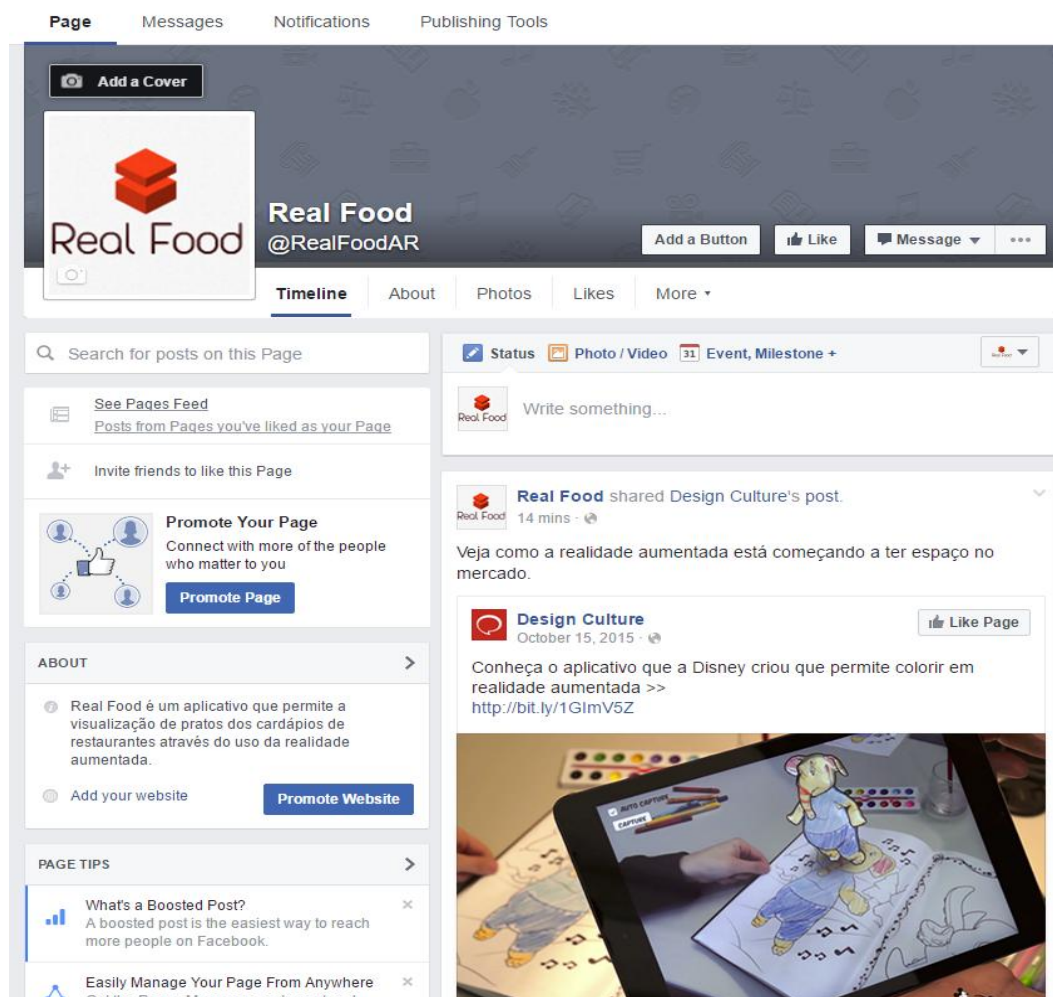


Figura 20 - Página do Facebook da empresa Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

Na Figura 21 e na Figura 22, é possível visualizar o *site* da empresa Real Food. Através do *site*, os usuários podem ter acesso a diversas informações. Entre elas, informações sobre o aplicativo, prêmios da empresa, os pratos modelados 3D, as tecnologias disponíveis, o link para baixar o aplicativo e acesso às diversas redes sociais da empresa Real Food. Essa é uma maneira mais formal de ter contato mais próximo com o cliente, apresentando a empresa e mostrando seu serviço prestado.

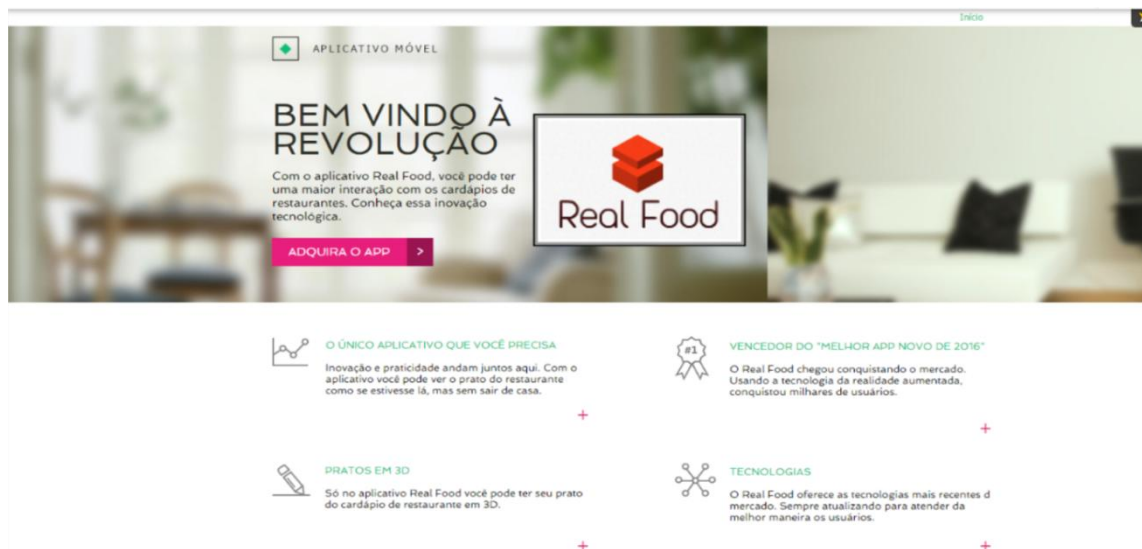


Figura 21 - Site da empresa Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

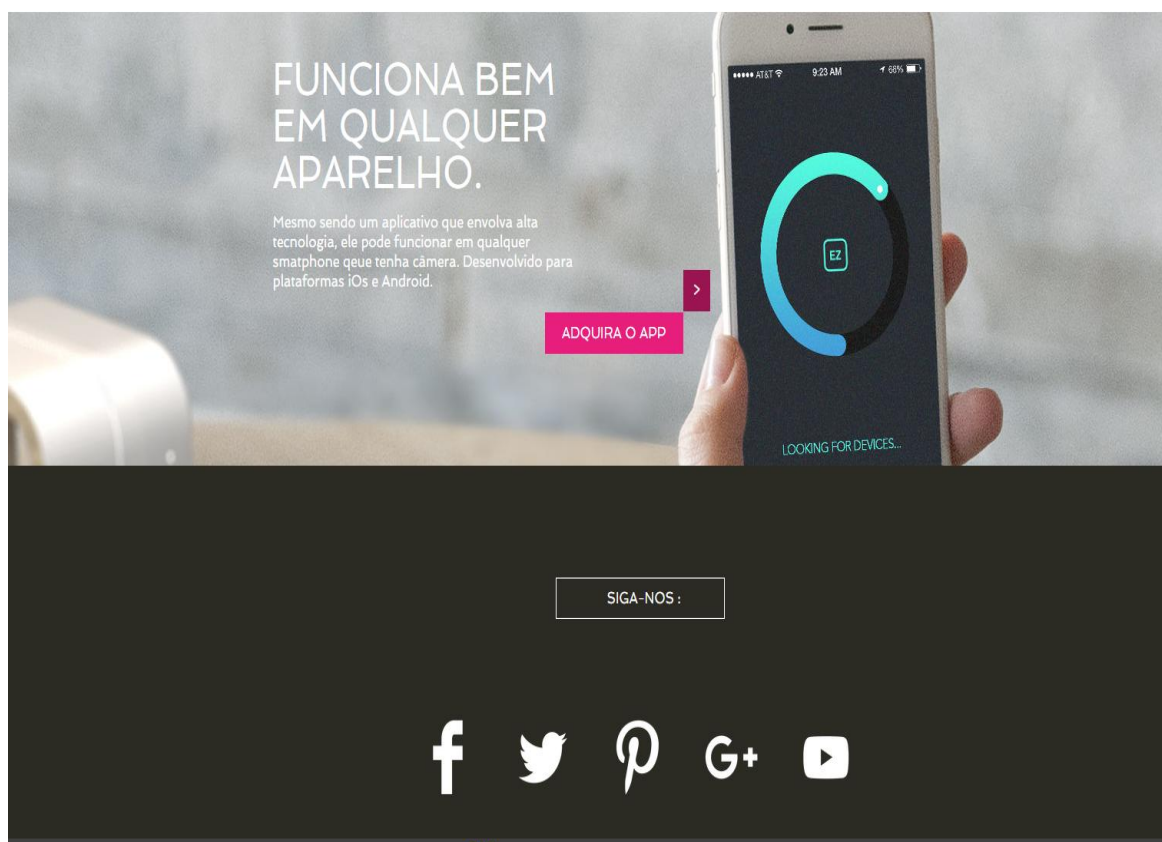


Figura 22 - Site da empresa Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

5.3.1.3.2 Marketing Direto

O *marketing* direto segundo Urdan e Urdan (2013, p.427) “é a ferramenta promocional interativa, com a qual a empresa busca conhecer individualmente os receptores, podendo oferecer apoio a outras ferramentas promocionais”. Essa ferramenta pode ser utilizada para gerar conhecimento para os compradores, através de uma consultoria que explique sobre o produto/serviço oferecido e responda todas as dúvidas que surgirem (URDAN; URDAN, 2013). Nesse caso, seria uma ferramenta importante para o aplicativo Real Food, pois como é uma inovação tecnológica para o mercado, ninguém sabe exatamente como funciona, e é preciso ter conhecimento de algumas técnicas para entender todo o processo. Com isso, é possível apresentar de uma maneira mais clara para o cliente o objetivo do aplicativo, suas funcionalidades e vantagens.

5.3.1.3.3 Venda Pessoal

A venda pessoal, de acordo com Urdan e Urdan (2013, p.439) “é a ferramenta de comunicação de *marketing* em que o vendedor trabalha um comprador ou alguns compradores para influenciá-los a favor dos produtos da empresa, contribuindo para a satisfação e o valor percebido pelo cliente.” No caso do aplicativo, por não possuir uma loja física para divulgação do serviço prestado e nem vendedores, não será necessário o uso da ferramenta de venda pessoal.

5.3.1.3.4 Relações Públicas

A ferramenta de relações públicas “consiste em monitorar as perspectivas dos públicos da empresa, identificar possíveis questões de interesse e preocupação e desenvolver programas para criar e manter relações positivas com estes públicos” (URDAN; URDAN, 2013,p.389). É preciso informar os públicos sobre as mudanças da empresa que podem afetá-los e atender a demanda e suas variações. Por isso, o aplicativo Real Food vai estar sempre inovando para atender a evolução das tecnologias e demanda do mercado, e aberto para *feedback* de melhoria pelos usuários. Além disso, estar sempre atualizando seus usuários das mudanças técnicas e novidades no aplicativo.

Fonte: Google Maps, 2016

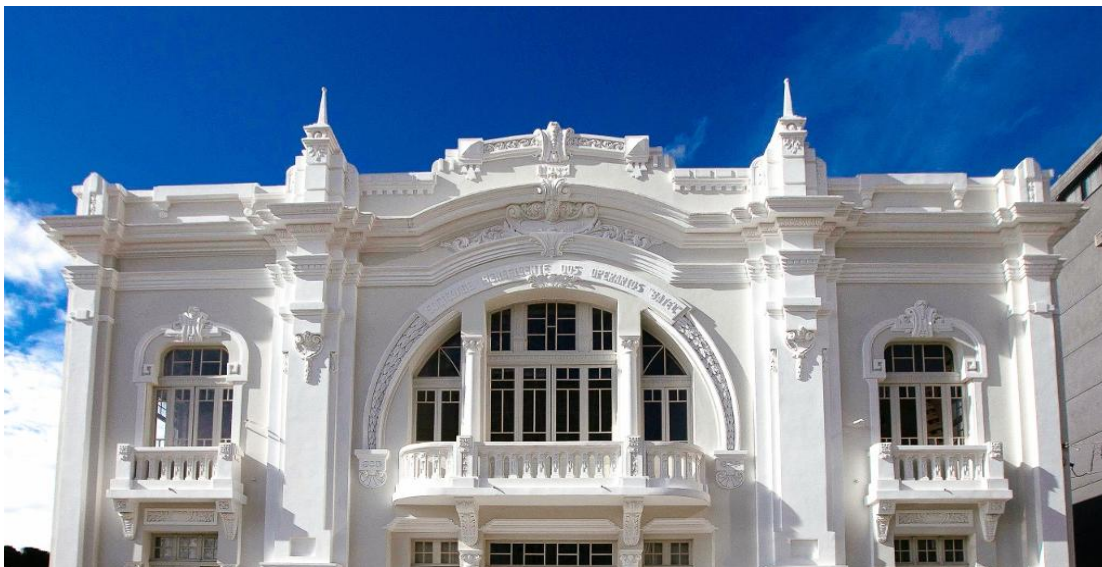


Figura 24 - Sede da empresa Real Food

Fonte: Site da Nexcoworking, 2016



Figura 25 - Espaço de trabalho da empresa Real Food

Fonte: Site da Nexcoworking, 2016



Figura 26 - Espaço de trabalho da empresa Real Food
Fonte: Site da Nexcoworking, 2016



Figura 27 - Espaço de trabalho da empresa Real Food
Fonte: Site da Nexcoworking, 2016



Figura 28 - Espaço de trabalho da empresa Real Food

Fonte: Site da Nexcoworking, 2016

5.3.2 4 Ps - Moderna Aplicação de *Marketing*

Analisando os 4 Ps da moderna aplicação de *marketing* (pessoas, processos, programas e *performance*), é possível perceber como esse outros 4 Ps são importantes para a análise abranger todas as áreas da empresa. Kotler e Keller (2012) realizaram essa adaptação dos 4Ps e com isso, será apresentado uma introdução de cada elemento e explicar brevemente como ele pode ser aplicado no caso do aplicativo Real Food.

5.3.2.1 Pessoas

Primeiramente, em análise do elemento Pessoas, pode-se levar em consideração o *marketing* interno das empresas e dos funcionários, ambos essenciais para ter um bom desempenho do *marketing*. Lembrando que os consumidores devem ser considerados como pessoas, entendendo todas as suas complexidades, sua amplitude, sem ver somente como compradores e consumidores de produto (KOTLER; KELLER, 2012). Ou seja, no caso do aplicativo, os funcionários devem ser reconhecidos, escutados, pois um funcionário que fala bem da sua empresa, que gosta do que faz e do que vende, acaba mostrando para outras pessoas uma boa imagem da empresa, sendo um ponto positivo. Assim é possível ter ao mesmo tempo um funcionário com uma boa qualidade de vida, um

bom desempenho e um excelente *marketing* interno. Além disso, é preciso se importar com os clientes, pensando sempre na melhor maneira de atendê-los, garantindo sempre sua satisfação, e não conseguir somente a sua venda garantida.

5.3.2.2 Processos

Em seguida, nos Processos, é onde se contemplam a criatividade, a disciplina, e a estrutura incorporada à administração de *marketing*. As empresas não devem tomar decisões precipitadas, mas sim se basear nas ferramentas de *marketing* para chegar às ações necessárias. Assim, tendo os processos ideais para orientação de atividades e programas, uma empresa pode se envolver com relacionamentos a longo prazo (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse contexto, o conjunto de processos leva a empresa a realizar de forma criativa soluções e inovações em bens e atividades de *marketing*. Para isso, com aplicativo Real Food todas as medidas estão sendo tomadas depois de avaliadas por várias ferramentas de *marketing* e estudo do mercado. Esse plano de negócios é um bom exemplo disso, são várias ferramentas de *marketing* que mostram se o projeto é viável ou não.

5.3.2.3 Programas

Os programas ponderam todas as atividades da empresa relacionadas aos consumidores. Essas atividades devem ser relacionadas para que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que gerem benefícios para a empresa (KOTLER; KELLER, 2012). No caso do aplicativo, por depender totalmente de tecnologias, serão utilizados diversos programas para chegar ao resultado desejado. Só para realizar a animação e modelagem em 3D são necessários vários programas, assim como para desenvolver o aplicativo para os *smartphones*. O uso dos programas ajudam a empresa a ter um melhor desempenho e ter um maior controle sobre os acontecimentos. Com isso, o bom uso dos programas, juntamente com as ideias, é possível atender ao cliente de uma maneira inovadora.

5.3.2.4 Performance

Por último, o elemento *Performance* é quando se utiliza possíveis indicadores de resultados que tenham implicações financeiras e não financeiras e implicações que ultrapassem a própria empresa (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse caso, o aplicativo Real Food, é possível analisar alguns indicadores como: eficiência, eficácia, qualidade, efetividade, competitividade, para assim ter um *feedback* do desempenho do aplicativo e realizar as melhorias para melhor atender ao cliente. Vários indicadores são possíveis de análise, e isso ajuda no desenvolvimento e crescimento da empresa, buscando sempre melhorar esses indicadores e buscar explorar novas possibilidades, se tornando uma empresa mais competitiva.

5.4 DIMENSIONAMENTO DE MERCADO

Dimensionar o mercado é prever qual a capacidade deste para absorção de um serviço ou produto. O dimensionamento auxilia na tomada de decisão da empresa em relação à quantidade de insumo, de funcionários, volume de produção entre outros fatores.

A decomposição do mercado é uma ferramenta útil no planejamento de *marketing*, pois auxilia no dimensionamento. O mercado do aplicativo Real Food, como já mencionado anteriormente, possui dois públicos-alvo, desta forma foram realizadas duas decomposições: a primeira relacionada aos restaurantes e segunda relacionada aos clientes destes restaurantes.

Para o dimensionamento relacionado aos restaurantes foram utilizados dados secundários disponíveis no *site* TripAdvisor. O TripAdvisor é um *site* de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao turismo, hotéis, restaurantes, pontos turísticos, entre outros. Em relação aos restaurantes, é possível encontrar quantos restaurantes há em determinada localidade e filtrar as informações de acordo com uma série de características como estilo, recursos disponíveis, tipo de comida, bairros, entre outras. Foi realizada uma pesquisa, conforme pode ser observado no Quadro 10 em relação aos restaurantes de Curitiba que se encaixam no mercado da Real Food.

Todos os restaurantes de Curitiba	8838
Todos os restaurantes de Curitiba que	2026

oferecem pratos <i>à lá carte</i> selecionados pela empresa Real Food	
---	--

Quadro 10 - Restaurantes alvo da Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

Foi observado, de acordo com os registros do *site*, que existem 8838 restaurantes em Curitiba. Como o aplicativo Real Food foi desenvolvido visando os restaurantes *à la carte*, deste modo foram utilizados os filtros cozinha e pratos, e foram selecionadas as opções dispostas no Quadro 11, em ordem alfabética.

Afegã	Contemporânea	Italiana	Russa
Africana	Coreana	Japonesa	Saudável
Albanesa	Delicatessen	Latina	Sem glúten
Alemã	Espanhola	Leste europeia	Steakhouse
Americana	Europeia	Libanesa	Sul-americana
Argentina	Europeia central	Mediterrânea	Sushi
Asiática	Francesa	Mexicana	Suíça
Australiana	Frutos do mar	Nativa americana	Tailandesa
Austríaca	Fusion	Oriente Médio	Turca
Bar	Grega	Pacific Rim	Ucraniana
Basca	Grelhados	Peruana	Vegano
Brasileira	Indiana	Polonesa	Vegetariana
Britânica	Internacional	Portuguesa	Vietnamita
Chinesa	Irlandesa	Pub com restaurante	Wine Bar

Quadro 11 - Tipos de restaurantes alvo da Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

Após a aplicação do filtro, cozinha e pratos, obteve-se o total de 2026 restaurantes. Este número representa a capacidade máxima de mercado do aplicativo Real Food.

Em relação os clientes dos restaurantes, o seu dimensionamento é necessário, pois caso não haja demanda destes em relação ao aplicativo, os responsáveis pelos restaurantes não teriam motivo para investir no produto. Para ilustrar a decomposição do mercado foi realizado o dimensionamento de mercado, mesclando dados secundários (IBGE) com dados primários (pesquisa de *marketing*), como pode ser observada na Figura 29.



Figura 29 - Dimensionamento de mercado

Fonte: Autoria própria, 2016

Para o dimensionamento da Real Food foram usados os dados do último censo demográfico realizado pelo IBGE, censo IBGE (2010). Além desses dados, para estabelecer a proporção para as delimitações de classe social e utilização do aplicativo foram utilizados os dados obtidos com a pesquisa quantitativa.

Os dados do censo demográfico apontam uma população de 1.751.907 em Curitiba. Do total dessa população, 870.606 estão compreendidos na faixa etária de 21 a 50 anos. A partir disso delimitou-se então, a classe social, admitindo-se somente, classes “A” e “B” compreendida entre a faixa etária alvo, e chegou-se ao total de 225.344 pessoas, pois de acordo com a pesquisa de *marketing* realizada, 31,4% correspondem a essa classe social. Em seguida, foi encontrado o quantitativo de pessoas com essas características que afirmaram que utilizariam o aplicativo, representando 25%. Concluiu-se, então, que em Curitiba a Real Food terá um mercado aproximado de 56.311 usuários.

Os resultados obtidos no dimensionamento de mercado permitiram à empresa compreender quantitativamente a demanda do mercado, tanto dos restaurantes, quanto dos clientes destes estabelecimentos. Estas informações auxiliarão no item 6 deste plano de negócios, plano de gestão de pessoas; no item 7, plano operacional e no item 8, plano financeiro.

6 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas possui grande influência no desenvolvimento das organizações, como citado por Chiavenato (2009, p.12) “[...] a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial no desempenho e na competitividade organizacional”. Nota-se, que as pessoas passam grande parte de suas vidas se dedicando às organizações, pois precisam disso para atingir seus objetivos pessoais, além de serem as responsáveis pelo funcionamento e sucesso das empresas (CHIAVENATO, 2010). Isto é, para a empresa ter o desempenho esperado, competitividade organizacional, atingir seus objetivos, é necessário que haja uma relação duradoura entre as pessoas e organizações.

De acordo com Valeriano (2005, p.212) “planejamento de gestão de pessoas trata da identificação e documentação dos requisitos e da quantidade de pessoas necessárias, da atribuição de funções, de responsabilidades e das vinculações funcionais no projeto”. Desta forma, para a melhor compreensão do plano de gestão de pessoas da empresa Real Food, foi abordado nos subitens a seguir: o quadro funcional; a descrição dos cargos e a remuneração; incentivos e benefícios dos funcionários da empresa; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e política de treinamento e desenvolvimento.

6.1 QUADRO FUNCIONAL

“O cargo é uma coleção de responsabilidades e tarefas, também chamadas funções, que um funcionário - chamado ocupante do cargo - deve desempenhar ou executar” (MAXIMIANO, 2006, p.128). Além disso, segundo Chiavenato (2010, p.200), “os cargos constituem os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias”.

A Real Food é uma empresa de pequeno porte e de cunho tecnológico, que necessita de profissionais especialistas nesse ramo. Sendo assim, a empresa buscará profissionais que possuem conhecimento em modelagem 3D, experiência na área, um amplo portfólio e saibam utilizar os programas de modelagem disponíveis na empresa. Além dos profissionais em modelagem, será necessária a contratação de dois estagiários, para auxiliarem o modelador em suas diversas atividades. Uma vez que, o proprietário da empresa possui formação em

administração, não será necessária a contratação de administradores no primeiro, porém, pretende-se fazê-la a partir do segundo ano. Por fim, para melhor compreensão das funções necessárias para o funcionamento da empresa, foi elaborado o Quadro Funcional da Real Food, como pode ser observado no Quadro 12.

ÁREAS FUNCIONAIS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Modelador 3D	4
Administradores: Financeiro/RH	1
Estagiário	2

Quadro 12 - Quantidade de funcionários por área funcional

Fonte: Autoria própria, 2016

Para realizar a modelagem dos pratos do cardápio, será necessária a contratação de quatro modeladores, inicialmente, que vão realizar todo o processo de modelagem 3D. Os modeladores serão os responsáveis por fazerem com que o cliente possa ter uma maior interação com o prato, mantendo a aparência mais real possível.

Já o administrador, será responsável pela área de *marketing*, financeira e de recursos humanos da empresa. Esse administrador terá a função de elaborar estratégias de *marketing*, operação, selecionar, contratar e gerir os funcionários da empresa Real Food. Também caberá ao administrador realizar todas as atividades que estão relacionadas com o departamento financeiro da empresa.

Observa-se que no Quadro 12, e todas as especificações desenvolvidas neste item, estão relacionadas com o ano de abertura da empresa. Sendo assim, com o decorrer dos anos, o crescimento da empresa, aumento de demanda, este quadro sofrerá alterações, conforme podemos ver no Quadro 13 abaixo. Com o aumento da demanda, será necessária a contratação de mais um modelador 3D, mas não será para realizar a modelagem dos produtos, e sim para o gerenciamento das modelagens e o armazenamento delas na nuvem. Além disso, o modelador precisa garantir que a modelagem esteja de acordo com a compatibilidade para funcionar no aplicativo.

ÁREAS FUNCIONAIS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
------------------	----------------------------

Modelador 3D	5
Administradores: Financeiro/RH	2
Estagiário	2

Quadro 13 - Quantidade de funcionários por área funcional

Fonte: Autoria própria, 2016

Assim, conforme visto no Quadro 13, a partir do terceiro ano da empresa, vai ser necessária a contratação de uma pessoa para ficar responsável somente pelo armazenamento e controle das modelagens na nuvem, devido a alta quantidade de modelos. Tudo isso para manter a organização e garantir que não falte espaço para armazenagem e que esteja tudo certo para os usuários verem os pratos através do aplicativo. Além do modelador, a partir do segundo de ano de operação, a empresa irá contar com a presença de um administrador contratado para que possa haver distribuição de funções e, assim, não sobrecarregue o administrador sócio.

6.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

A descrição dos cargos da empresa, como citado por Maximiano (2006, p.128) é “[...] uma lista das responsabilidades, tarefas ou funções do ocupante”. Cada cargo possui definido quais as competências que devem ser desempenhadas, e essas variam conforme o nível hierárquico e a área de atuação. O cargo, segundo Carvalho e Nascimento (2002, p. 19), “é o registro das funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuídas a uma ou mais pessoas”. Nesse contexto, os cargos “exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, sistemas e tecnologias em diferentes graus e intensidade” (CHIAVENATO, 2010, p.201).

Para definir as ocupações cabíveis a cada cargo da empresa Real Food, será realizado o uso dos códigos da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). A CBO (instituída por portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002) possui a finalidade de identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Os Quadros 14 e 15 apresentados a seguir, foram elaborados a partir da consulta na CBO.

MODELADOR 3D

CÓDIGO	DEPARTAMENTO DE ATUAÇÃO	LOCAL
2624-10	Operacional	Curitiba
DESCRIÇÃO SUMÁRIA		
<p>Concebem e desenvolvem obras de arte e projetos de design, elaboram e executam projetos de restauração e conservação preventiva de bens culturais móveis e integrados. Para tanto realizam pesquisas, elaboram propostas e divulgam suas obras de arte, produtos e serviços.</p>		

Quadro 14 - Modelador 3D

Fonte: Autoria própria, 2016

OQuadro 14 refere-se ao cargo de modelador 3D. As informações referentes à descrição sumária foram retiradas do *site* da CBO. As atividades que serão desenvolvidas na empresa por este profissional são as seguintes: análise dos pratos para realização da modelagem 3D, fazer uma relação detalhada de todos os seus atributos e características para ser o mais real possível; garantir que o modelo reflita no aplicativo de maneira correta para os usuários conseguirem visualizar; realizar o controle das modelagens dentro do aplicativo, indexando as modelagens e realizando todas as adaptações necessárias nos modelos; gerenciar os projetos em andamento dos clientes; ajudar o administrador a desenvolver as ações de *marketing* da empresa e auxiliar na seleção de funcionários para a função de modelador 3D.

ADMINISTRADOR		
CÓDIGO	DEPARTAMENTO DE ATUAÇÃO	LOCAL
2521-05	Administrativo	Curitiba
DESCRIÇÃO SUMÁRIA		
<p>Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.</p>		

Quadro 15 - Administrador

Fonte: Autoria própria, 2016

OQuadro 15 refere-se ao cargo de administrador. As informações referentes à descrição sumária foram retiradas do *site* da CBO. As atividades que serão desenvolvidas na empresa por este profissional estão relacionadas à gestão

do *marketing*, financeira e de pessoas. As atividades de gestão de *marketing*, estão relacionadas à elaboração de divulgação inicial da empresa; identificar o comportamento dos usuários e clientes; gerenciar os canais de contato com os clientes, principalmente mídias sociais; elaborar uma maneira de apresentar o serviço para os usuários do aplicativo claramente; realizar contato com os clientes que desejam adquirir o serviço.

As atividades da gestão financeira são as seguintes: atividades bancárias (controlar todas as movimentações bancárias da empresa); planejamento financeiro (buscar alternativas de investimentos e financiamentos, elaborar o fluxo de caixa e, além disso, analisar toda a estrutura de capital); contas a receber (controlar todas as receitas geradas); contas a pagar (responsável por controlar os pagamentos realizados); tesouraria (controlar todo o dinheiro gerado e gasto). Já as atividades a serem desenvolvidas na empresa Real Food que diz respeito à gestão de pessoas, são aquelas citadas por Maximiano (2006) que estão relacionadas com os recursos humanos da empresa: descrições dos cargos; gestão por competências; planejamento de mão de obra; recrutamento; seleção; treinamento; avaliação de desempenho e remuneração.

Além disso, para auxiliar nas tarefas do administrador, serão contratados dois estagiários que possuam conhecimento também na área de administração. Como o estagiário não é funcionário comum, isto é, ele é regido por lei própria (lei 11.788/2008), não é necessário uma CBO específica para o mesmo. No caso da empresa Real Food, os estagiários vão auxiliar nas atividades realizadas pelo administrador, além de auxiliar na organização dos projetos; contato com os clientes; elaboração de propostas, entre outros.

6.3 REMUNERAÇÃO, INCENTIVOS E BENEFÍCIOS

De acordo com Maximiano (2006, p.138) “a remuneração é um dos principais instrumentos para a manutenção, retenção e motivação dos funcionários”. As empresas devem estar atentas e remunerar o seu funcionário de maneira correta e conforme estabelecido nas Leis do Trabalho. A remuneração na maioria das empresas é realizada da maneira tradicional, que é uma parte fixa e a outra parte variável, dependendo da política da empresa. Em relação às pessoas na organização, Chiavenato (2010, p.278) diz que, “elas estão dispostas a se

dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno significativo pelo esforço e dedicação”.

Quando um colaborador resolve investir em uma organização seu tempo, conhecimento, dedicação e esforço, ele espera que seja remunerado adequadamente de acordo com suas funções. Assim, a remuneração possui papel importante na organização, e possui certos objetivos, como:

“atrair e reter talentos na organização; motivação e obtenção de engajamento comprometimento do pessoal; aumento da produtividade e qualidade no trabalho; controle de custos laborais; tratamento justo e equitativo às pessoas; cumprimento da legislação trabalhista; ajudar no alcance dos objetivos organizacionais e por fim, proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p.288).

A remuneração não é mais o suficiente, é preciso estar sempre incentivando os colaboradores, sempre buscando o melhor para eles. Segundo Chiavenato (2010, p.312) “é preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro”. Isto é, o incentivo é utilizado como um meio para chegar a um objetivo final, ele é um fator diferencial para a pessoa se esforçar para alcançar suas metas.

Com isso, a remuneração de cada funcionário foi realizada de acordo com a consulta no *site* piso salarial. Nesse *site*, é possível calcular o salário com a ocupação da CBO, e de acordo com o estado em que a empresa se localiza. Assim, pode-se verificar o valor total dos salários na Tabela 27.

Tabela 27 - Remuneração dos funcionários

FUNCIÓNÁRIOS	VALOR MENSAL
Modeladores 3D	R\$ 11.273,84
Estagiário	R\$ 880,00
Administrador Financeiro/RH	R\$ 880,00
TOTAL	R\$ 13.033,84

Fonte: Aatoria própria, 2016

Os colaboradores terão alguns benefícios para trabalharem na empresa Real Food. Como visto anteriormente, esse é um dos fatores que podem ter

interferência direta na produtividade e incentivo dos funcionários. Sendo assim, será concedido o vale transporte no valor de R\$148,00; o que equivale a 40 passes de ônibus no valor de R\$3,70, atual tarifa cobrada pela URBS (Urbanização de Curitiba S/A). Algumas empresas costumam cobrar o valor de até 6% sobre o salário do funcionário, que é permitido perante a lei. Mas, no caso da empresa Real Food, esse será um valor custeado pela própria organização, sendo então um benefício. Além disso, terá o vale alimentação, que é um benefício para o funcionário poder pagar seu almoço; no caso, no valor de R\$320,00; o que equivale a 20 dias no valor de R\$16,00. Desta maneira, nas Tabelas 28, 29 e 30 abaixo, está detalhada a folha de pagamento de cada um dos colaboradores da empresa.

Tabela 28 - Remuneração Modelador 3D

MODELADOR				
DESCRIÇÃO	QUANT.	R\$	MESES	TOTAL
Salário	1	1.998,00	11	R\$ 21.978,00
Férias	1	1.998,00	1	R\$ 1.998,00
1/3 Férias	33,33%	666,00	1	R\$ 666,00
13º Salário	1	1.998,00	1	R\$ 1.998,00
SUBTOTAL				R\$ 26.640,00
FGTS	8,00%	2.131,20	12	R\$ 2.131,20
Auxílio transporte	40	3,48	11	R\$ 1.530,32
Vale Alimentação	20	16,00	11	R\$ 3.520,00
TOTAL ANUAL				R\$ 33.821,52
TOTAL MENSAL				R\$ 2.818,46

Fonte: Autoria própria, 2016

O valor da mão de obra do Modelador 3D, é a soma do salário bruto mensal, férias, 1/3 das férias, 13º Salário, FGTS, Auxílio transporte e Vale alimentação, conforme apresentado detalhadamente na Tabela 28. Nesta Tabela, é possível analisar o custo do colaborador mensal e anual, lembrando que, foram considerados 20 dias úteis no mês. Além disso, os modeladores possuem anualmente um curso para aumentar a qualificação do seu trabalho, no valor de R\$2.000,00 e o salário foi considerado 11 meses, devido ao fato do mês 12 ser pago somente no próximo ano.

Tabela 29 - Remuneração Administrador

ADMINISTRADOR				
DESCRIÇÃO	QUANT.	R\$	MESES	TOTAL
Pró labore	1	880,00	12	R\$ 10.560,00
SUBTOTAL				R\$ 10.560,00
Vale Alimentação	0	0,00	0	R\$ 0,00
Auxílio transporte	0	0,00	0	R\$ 0,00
TOTAL ANUAL				R\$ 10.560,00
TOTAL MENSAL				R\$ 880,00

Fonte: Aatoria própria, 2016

O proprietário é o administrador da empresa Real Food, por isso, o pagamento dele é realizado através do pró labore. O valor mensal recebido por ele, conforme apresentado na Tabela 29, é de R\$880,00. Cabe ressaltar que como sendo sócio da empresa e sendo remunerado através do Pró-labore ele não possui direito a receber vale alimentação e nem auxílio transporte. Por ser considerada uma condição diferenciada de pagamento, não é necessário recolher férias, FGTS, entre outros. O proprietário recebe além desse salário no primeiro ano, o recolhimento de lucro apresentado no tópico projeção do balanço patrimonial. Esse valor de lucro, é determinado pela própria empresa, não existe uma porcentagem de retirada correta.

Tabela 30 - Remuneração Estagiário

ESTAGIÁRIO				
DESCRIÇÃO	QUANT.	R\$	MESES	TOTAL
Bolsa estágio	1	880,00	11	R\$ 10.560,00
SUBTOTAL				R\$ 10.560,00
Auxílio transporte	40	3,70	11	R\$ 1.776,00
Vale Alimentação	20	16,00	11	R\$ 3.840,00
TOTAL ANUAL				R\$ 16.176,00
TOTAL MENSAL				R\$ 1.348,00

Fonte: Aatoria própria, 2016

Já o estagiário, que tem como função auxiliar o administrador, possui como bolsa o valor de R\$880,00, conforme apresentado na Tabela 30. Assim como o pró labore, o estagiário possui uma regulamentação diferente, não sendo necessário realizar descontos com FGTS, férias, entre outros. Além do valor da bolsa, o estagiário recebe o auxílio transporte no valor de R\$7,40 e vale alimentação de R\$16,00, diário.

A intenção da empresa Real Food é que seus colaboradores cresçam e se desenvolvam juntamente com a organização. Por se tratar de uma *startup* (empresa pequena, recém-criada), as oportunidades para crescer junto são grandes, por isso a empresa deve investir nos talentos e explorar o que cada um deles pode oferecer. E por fim, quando uma empresa consegue formar uma equipe que busca junto um objetivo, que procura atingir a visão da empresa sempre com bom desempenho, deve-se encontrar maneiras de recompensas e retenção desses colaboradores.

6.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

“As pessoas e as organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações que pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências” (CHIAVENATO, 2010, p.114). Sendo assim, as organizações precisam divulgar as oportunidades de vagas para que os interessados tomem conhecimento, e posteriormente, possam ser selecionados aqueles que forem mais compatíveis com a função disponível. Para isto, as empresas fazem uso do recrutamento e da seleção. Estes tópicos serão abordados a seguir, a fim de compreender como estes processos serão realizados na Real Food.

6.4.1 Recrutamento

“O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas” (BOHLANDER, 2003, p.76). O recrutamento permite que a empresa possa contratar funcionários que sejam aptos a executar as atividades necessárias para o funcionamento da empresa, porém esta

não é uma tarefa fácil, pois como citado por Chiavenato (2010, p.114,) “o desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas.”

O processo de recrutamento pode ser interno ou externo. “O recrutamento interno atua sobre candidatos que estão trabalhando dentro da organização [...]. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão fora da organização, para submetê-la ao seu processo de seleção de pessoal” (CHIAVENATO, 2010, p.114).

A empresa Real Food por ser uma empresa nova e não ter nenhum funcionário irá compor o seu quadro de funcionários através do recrutamento externo. Existem várias fontes externas de recrutamento: anúncios, candidatos e currículos espontâneos, *internet*, indicação de funcionários, empresas de recrutamento, instituições educacionais, associações de profissionais, sindicatos trabalhistas, agências de emprego públicas, agências de emprego privadas, agências de trabalho temporário, empresas de mão de obra, entre outras.

Visto que a empresa necessita de mão de obra especializada em modelagem 3D e que é uma área bem específica, a Real Food selecionou as seguintes fontes de recrutamento: anúncios na *internet*, indicação de funcionários e instituições educacionais.

O recrutamento através da *internet* é uma ferramenta de baixo custo que tem auxiliado os gestores. “A cada dia a *internet*, para o recrutamento de pessoal, é utilizada em maior escala, sendo uma forma econômica e rápida de encontrar profissionais em vários lugares e com diferentes características notadas facilmente” (MARTIN; RAMOS; DA SILVA, 2013, p.79). Desta forma, a empresa irá anunciar as vagas através de plataformas de ofertas de emprego disponíveis na *internet*, nas redes sociais da empresa e no *site* através do *link* “trabalhe conosco”. Estes anúncios podem ser observados nas Figura 30 e 31.

MODELADOR 3D



EMPRESA REAL FOOD
SALÁRIO INICIAL: R\$1998,00 + BENEFÍCIOS

Figura 30 - Anúncio de vaga para Modelador 3D

Fonte: Autoria própria, 2016



ESTAGIÁRIO

**ESTAMOS
A SUA PROCURA**

.....

Quer trabalhar na **REAL FOOD**?

Envie seu currículo para:
www.realfood.com.br

.....

Período da manhã ou tarde
Alunos de Curso Designer gráfico
SALÁRIO + VT + VR

Figura 31 - Anúncio de vaga para Estagiário

Fonte: Autoria própria, 2016

Nestes anúncios, como os demonstrados nas Figura 30 e 31, informa-se qual o cargo e as principais informações a respeito. Os anúncios vinculados na internet devem ser objetivos, buscando informar de maneira direta qual é a vaga disponível.

Uma fonte de recrutamento que também será utilizada pela Real Food é a busca por indicação e recomendação de funcionários, como por exemplo, solicitar informações com aqueles profissionais que já são consolidados na área de modelagem 3D e, geralmente, conhecem melhor pessoas que também são especializadas nesta área e que podem estar precisando de emprego. Através desses contatos é possível ter acesso aos portfólios dos candidatos e ter noção das modalidades de modelagem que ele mais explora, a experiência e a qualidade delas.

Em busca de pessoas capacitadas, a empresa Real Food também buscará por profissionais nas instituições de ensino, em especial nas universidades que oferecem cursos voltados para área de desenvolvimento digital, como cursos de computação gráfica, designer gráfico, design de *games* e design digital. Além disso, já há no país instituições que oferecem pós-graduação em animação e modelagem 3D.

A princípio, a empresa Real Food, planeja utilizar destas três fontes externas de recrutamento, porém não desconsidera, caso necessário, utilizar outras maneiras como, por exemplo, recorrer às agências privadas de emprego. Cabe ressaltar que o recrutamento deve estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, pois como destaca Chiavenato (2010, p.114) “O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa”.

6.4.2 Seleção

“A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar uma certa validade na comparação” (CHIAVENATO, 2010, p.114). A empresa deve comparar as necessidades do cargo com o que o candidato oferece. Sendo assim, deve-se definir o máximo de informações possíveis sobre o cargo disponível, bem como as competências necessárias para ocupá-lo. “Devidamente localizadas, mapeadas, definidas e certificadas, as competências

passam a constituir o critério básico de comparação com os candidatos” (CHIAVENATO, 2010. p.143).

6.4.2.1 Competências necessárias

Primeiramente, para a empresa realizar a seleção, buscou-se definir as competências necessárias para a ocupação do cargo, a princípio haverá a necessidade da contratação inicial de quatro modeladores 3D e dois estagiários administrativos, uma vez que a função gerencial e financeira serão realizadas pelo proprietário, no primeiro ano. As competências individuais são aquelas que cada pessoa deve ter para atuar na organização. Para a área de atuação dos modeladores, as competências necessárias são: inovação, criatividade, imaginação, antecipação, conhecimento do negócio, foco no cliente, foco em resultados, espírito em equipe. Essas competências estão relacionadas com a estratégia da empresa, que é a diferenciação.

A inovação, criatividade, imaginação são características necessárias ao modelador, pois por ser tratar de um serviço novo que será inserido no mercado, precisará ser adaptado e modificado com a entrada de novos concorrentes e de novos clientes, para que não se perca a vantagem competitiva.

O conhecimento do negócio é uma competência necessária, pois a mão de obra precisa ser qualificada para que haja qualidade no serviço, deste modo, por exemplo, se for contratado um profissional formado em *Designer* Gráfico, a sua formação apenas não basta, ele deve demonstrar conhecimento sobre realidade aumentada e modelagem 3D.

Foco no cliente e foco em resultados são outras competências necessárias, pois estas estão diretamente ligadas com o sucesso do negócio, uma vez que os clientes devem ter suas necessidades atendidas, e para isto os recursos devem ser utilizados da melhor maneira possível para que resultados positivos sejam atingidos.

Diante disso, buscará selecionar modeladores que possuem tais características e que se demonstrem conhecedores da técnica de modelagem. A empresa Real Food, se baseará nas competências anteriormente citadas para realizar a seleção dos Modeladores 3D e dos estagiários.

6.4.2.2 Processo Seletivo

“A partir das informações sobre o cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados” (CHIAVENATO, 2010, p.143). A seleção utilizada pela Real Food será realizada em duas partes, primeiramente uma análise documental, onde irá avaliar os seguintes itens: portfólio, currículo, cursos, especializações e experiência.

Posteriormente, os candidatos que passarem por essa triagem inicial serão encaminhados para a entrevista de seleção, na qual o gestor poderá interagir e conhecer melhor o candidato à vaga. Uma vez que o gestor julgar que o candidato está apto para trabalhar na Real Food, este será contratado para a ocupação da vaga.

A entrevista de seleção será de forma padronizada com roteiro pré-estabelecido. A entrevista será padronizada apenas quanto às perguntas ou questões, de acordo com Chiavenato (2009, p.126) neste modelo de entrevista “as perguntas são previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, isto é, resposta livre. O entrevistador recebe uma listagem (*checklist*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato”. Segue abaixo, *checklist* com perguntas, para melhor compreensão de como será a entrevista para a seleção dos modeladores.

1. O que você conhece sobre a técnica da realidade aumentada?
2. Qual a sua experiência com a modelagem 3D?
3. Descreva seu trabalho ideal. Em que tipo de atividade você está interessado?
4. Por que você quer trabalhar em nossa organização?
5. Você tem preferências por determinados locais de trabalho?
6. O que você pensa ser um salário adequado?
7. Como estará seu salário dentro de cinco anos? E dez?
8. Qual sua opinião sobre a aplicar a técnica da realidade aumentada em cardápios?
9. Você vê outro segmento ou outra oportunidade para que essa técnica seja utilizada por nossa empresa?
10. Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos?

11. Você planeja fazer cursos adicionais além dos que já fez? Quais? Quando?
12. Quais os cargos ou trabalhos que você mais gostou?
13. Quais são os seus planos futuros de encareiramento?
14. Por que você gostaria de ser admitido nessa organização?
15. Descreva seu último emprego.
16. Quais as habilidades e conhecimentos que possui?
17. Como você se sente trabalhando com outras pessoas?

Será analisada a capacidade de o entrevistado responder às perguntas, o seu conhecimento, a profundidade das respostas, seu estado emocional em estar sob pressão e, além disso, o interesse pela aquisição da vaga.

6.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“As avaliações de desempenho servem para vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto ao funcionário cujo desempenho está sendo avaliado” (BOHLANDER, 2003, p.76). As avaliações são necessárias para que a empresa possa compreender o nível de desempenho do seu funcionário, e identificar e solucionar problemas que estejam ocorrendo, como cita Bohlander (2003, p.76) “a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho”.

Como discutido por Bohlander (2003) antes da realização da avaliação de desempenho, é necessário que a empresa defina com clareza quais serão os padrões pelos quais o desempenho será avaliado e comunicar aos funcionários. Os padrões definidos pela Real Food são, principalmente, os seguintes: cumprimento dos prazos; qualidade do trabalho e contribuição com sugestões eficazes. Para facilitar a avaliação e analisar da melhor maneira possível, a Real Food, utilizará uma lista de verificação, com 12 critérios, sugeridos por Chiavenato (2010) e adaptados pela Real Food, em que será atribuída a cada critério, uma nota de 1 a 5. Para melhor compreensão, segue o método utilizado.

NOTA DE DESEMPENHO	1	2	3	4	5	NOTA DE DESEMPENHO	1	2	3	4	5
-------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Habilidade para decisão						Cooperação					
Aceitação às mudanças						Cumprimento dos prazos					
Aceitação às ordens						Conhecimento do trabalho					
Aceitação de responsabilidades						Criatividade					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Cumprimento às regras						Quantidade de produção					

Quadro 16 - Avaliação de desempenho por lista de verificação

Fonte: Própria a partir de Chiavenato (2010, p.255)

A “habilidade para decidir” foi um critério escolhido, pois a indecisão implica na demora do processo a ser realizado. Por exemplo, ao realizar a modelagem de um hambúrguer, se o profissional perceber que ele precisa mudar a cor do pão para que ele se aproxime mais da realidade, ele deve tomar essa decisão e não ficar na dúvida atrasando a realização do serviço.

“Aceitação às mudanças” é fundamental, pois o contexto tecnológico está sujeito a constantes avanços e modificações. Além disso, o ambiente de negócios é dinâmico. Mudanças podem ocorrer a todo o momento, mudança de local, mudança de *layout*, mudança no processo produtivo, entre outras. Caso o profissional seja resistente a mudanças, isso prejudica a empresa, pois a impossibilita de evoluir.

O critério “aceitação às ordens” é passível de ser avaliado, pois o profissional deve estar atento às orientações que são dadas pelo seu superior, são elas que permitem o modelador a ter um norte sobre como agir em determinadas situações.

“Aceitação de responsabilidades” é um fator relevante que deve ser avaliado, pois serão distribuídas aos modeladores, diversas responsabilidades que estão diretamente relacionadas com sucesso do negócio, como por exemplo, captar

todos os detalhes do prato para que quando apresentado em realidade aumentada ele não decepcione o cliente.

“Atitude” foi outro critério selecionado, pois apesar de ser importante que o funcionário aceite direções e responsabilidades, ele também deve saber o momento certo de agir e como agir e não deve ficar receoso em discutir e demonstrar suas ideias para a melhoria do negócio.

“Cumprimento às regras” é um item necessário, pois há regras básicas que devem ser estabelecidas e cumpridas, por exemplo, ser pontual, ser respeitoso com os superiores e com os colegas de trabalho, cumprir com os prazos, entre outras.

“Cooperação” na Real Food é um item essencial, pois será necessário que os modeladores trabalhem em conjunto com o gestor da empresa para que o sucesso da empresa e a satisfação do cliente sejam alcançados. Além disso, eles devem contribuir com sugestões eficazes para a melhoria do serviço realizado.

“Conhecimento do trabalho” foi um critério escolhido para estar na avaliação, pois o modelador deve saber mostrar na prática o domínio sobre as técnicas necessárias para modelar. Este item será avaliado com muita atenção, pois o modelador deve compreender o trabalho que está sendo realizado e por ser tratar de um serviço inovador, o conhecimento sobre o que está sendo feito é essencial para que a empresa consiga manter a sua vantagem competitiva.

“Criatividade” é intrínseca a negócios inovadores. O profissional da área tecnológica quando é criativo, ajuda a empresa a manter um diferencial a frente de seus concorrentes. A empresa Real Food, por exemplo, inicialmente, apresenta pratos de comida em realidade aumentada, um modelador criativo pode propor a empresa modelar também as bebidas como maneira de divertir e interagir os clientes com a técnica.

“Qualidade do trabalho” é um item que impacta diretamente no sucesso do negócio. Por esse motivo a qualidade do trabalho será avaliada, não só pelos gestores, mas pelos clientes do aplicativo. Como demonstrado na BSC deste plano de negócios, a qualidade do trabalho poderá ser avaliada através da página do Facebook. O prato modelado deve ter qualidade em relação aos itens da sua composição, pois o tamanho, proporção, quantidade e disposição dos ingredientes deve ser compatível com o prato real. O modelador deve se atentar em relação a todos esses itens.

“Cumprimento dos prazos” será um item cobrado com afinco pela empresa. Os prazos de modelagem estabelecidos para que o Restaurante possa oferecer esse diferencial em seu cardápio devem ser cumpridos, uma vez que é prejudicial à imagem da empresa atrasar o serviço.

A avaliação de desempenho da Real Food será realizada pelo proprietário e pelo próprio funcionário (autoavaliação), além de serem também levadas em conta avaliações dos clientes através dos meios disponibilizados na internet. A autoavaliação também é válida, pois como citado por Bohlander (2003, p.221) “a autoavaliação faz o funcionário refletir sobre os seus pontos fortes e fracos e favorece a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo”. Após realizar estas avaliações, o proprietário da Real Food realizará uma reunião com o avaliado, para juntos discutirem sobre os pontos fracos e fortes e o que pode ser melhorado em relação ao desempenho. As reuniões serão iniciadas com *feedback* positivo para o funcionário, baseando no que o funcionário fez que trouxe algum benefício ou resultado para a organização. Posteriormente, serão discutidas sobre as causas das falhas e quais as soluções cabíveis.

6.6 POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Observa-se que ao contratar um funcionário, as empresas, geralmente, contratam aqueles que já possuem as competências necessárias para a execução da sua função. Mesmo que os funcionários já sejam capacitados é viável que as organizações invistam em treinamentos para que a pessoa possa desenvolver melhor suas técnicas e aprender outras novidades, uma vez que o mercado está sempre evoluindo. “Quase todos os funcionários precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho e ajustar-se a novas formas de trabalho” (BOHLANDER, 2003, p.134).

Para a implementação da política treinamento e desenvolvimento da empresa Real Food será utilizada a abordagem proposta por Bohlander (2003). De acordo com o autor o treinamento e desenvolvimento dos funcionários podem ser realizados em quatro fases: 1-Avaliação das necessidades; 2-Projeto; 3-Implementação; 4-Avaliação dos Resultados. Nos subitens a seguir cada uma destas fases foi desenvolvida e aplicada considerando a empresa Real Food.

6.6.1 Avaliação das necessidades

Na primeira fase busca-se a compreensão das necessidades de aprendizagem do funcionário com base nas necessidades da empresa. Esta fase é dividida em três etapas: análise da empresa; análise da tarefa e análise da pessoa.

“A análise da empresa é um exame do ambiente, das estratégias e recursos das empresas para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada” (BOHLANDER, 2003, p.137). A empresa Real Food é uma empresa que desenvolve cardápios em realidade aumentada, deste modo o recurso essencial da empresa é a tecnologia e o seu planejamento estratégico é focado na diferenciação. Como a empresa é pequena, formada por poucos funcionários, além de ser nova no mercado, uma necessidade da empresa é que os seus funcionários sejam participativos, proativos e que estejam sempre atualizados em relação à tecnologia no que envolve a questão da modelagem 3D e a realidade aumentada.

A análise das tarefas relaciona as atividades desempenhadas em um cargo específico. Em relação ao modelador, ao cargo que necessita ser ocupado na empresa, a principal atividade desempenhada será modelar o prato real de maneira que ele possa ser visualizado em realidade aumentada.

A avaliação de pessoas é necessária, pois através dela, o gestor irá discernir qual funcionário precisa de determinado treinamento, e qual não precisa. Por exemplo, a Real Food terá três modeladores, um modelador pode precisar de um curso sobre como trabalhar melhor em equipe e os outros não.

6.6.2 Projeto

Nesta fase elabora-se o programa de treinamento da empresa, para isso é necessário focar principalmente em quatro questões: objetivos do treinamento; prontidão e motivação do participante; princípios de aprendizagem e características dos instrutores. O Quadro 17 dispõe dessas informações sobre o projeto de treinamento da empresa Real Food, cabe ressaltar que a empresa ainda não contratou seus funcionários, sendo assim o Quadro 17 é um planejamento e pode sofrer alterações de acordo com os funcionários que serão contratados.

Objetivo	Princípios de aprendizagem	Características dos instrutores
Aumento de <i>performance</i>	-Citar exemplos reais -Alinhar os conhecimentos dados às experiências dos participantes. -Levar as diferenças individuais em consideração -Feedback aos participantes sobre seu desempenho no curso	-Conhecimento do assunto.
Desenvolvimento de competências		-Adaptabilidade do participante
Melhorar o desempenho da equipe		-Sinceridade
Melhorar o relacionamento interpessoal		-Interesse -Senso de humor -Instruções claras

Quadro 17 - Programa de treinamento da empresa

Fonte: Própria a partir de Bohlander (2003, p.142 -146)

A empresa Real Food preocupa-se em capacitar seus funcionários, e a meta definida em relação a isso é garantir que 100% dos funcionários receba pelo menos um curso anualmente. Esta meta foi estabelecida considerando que o ambiente mercadológico e tecnológico está em constante evolução e os funcionários precisam estar atualizados em relação às novas técnicas e tecnologias que surgirem.

6.6.3 Implementação

Nesta fase implementa-se o programa de treinamento na empresa e selecionam-se os métodos de treinamento que serão utilizados. Os métodos utilizados variam de acordo com os objetivos do treinamento, como citado por Bohlander (2003, p.146) “[...] por exemplo, se o material é mais factual, métodos como palestra, aula expositiva ou instrução programada pode ser mais adequado”. Já se o treinamento for relacionado a fatores comportamentais

Bohlander(2003,p.146) cita que “[...] outros métodos, como treinamento no local de trabalho, simulação ou treinamento baseado em computador, pode funcionar melhor”.

Deste modo, os métodos escolhidos pela empresa Real Food, estarão relacionados com os objetivos do treinamento citados no Quadro 17. Objetivo como o aumento de *performance* serão cumpridos através de instruções em sala de aula em cursos profissionalizantes da área de tecnologia. Objetivos como o desenvolvimento de competências, melhor desempenho em equipe e melhor desempenho interpessoal pode ser alcançado através de treinamentos aplicados no próprio local de trabalho. No quadro funcional da empresa Real Food, há uma vaga disponível para estagiário. Desta forma, também será implementado um programa de estágio para que através de parcerias com universidades a empresa possa oferecer aos estudantes a oportunidade de adquirir experiência em sua área de formação.

6.6.4 Avaliação dos Resultados

A avaliação do programa de treinamento é importante para avaliar a sua efetividade. “Há diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influem no resultado financeiro da organização (BOHLANDER, 2003, p.159)”. Alguns critérios podem ser utilizados para avaliar o treinamento, de acordo com Bohlander (2003, p.159) “há quatro critérios básicos para avaliar o treinamento: (1) reações, (2) aprendizado, (3) comportamento, (4) resultados”.

A avaliação das reações auxiliará a Real Food a perceber se os participantes ficaram satisfeitos ou não com o treinamento. Algumas perguntas podem ser feitas, como :

- A. Você gostou deste programa?
- B. Que sugestões você tem para aprimorar este programa?
- C. A empresa deve continuar a oferecê-lo?

Para avaliar o aprendizado, quando aplicável, a empresa Real Food fará testes de habilidade e conhecimentos antes e depois dos cursos e treinamentos, assim poderá ser averiguado se o funcionário adquiriu alguma informação nova.

O comportamento dos funcionários, após o término do curso, permite que a empresa verifique se o que foi aprendido está sendo praticado, mas é necessário

que a empresa também possa permitir e proporcionar um ambiente favorável para que o funcionário aplique o que aprendeu.

Por último, os resultados provenientes dos programas permitirão que a Real Food perceba se houve retorno sobre o investimento realizado em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

7 PLANO OPERACIONAL

O ser humano está sempre pensando e realizando planos. Todos os dias cumprem e ordenam tarefas que são previamente estabelecidas e pensadas. No entanto, quando se trata de uma organização, devem ser realizados planos extremamente estruturados e pensados. O planejamento operacional permite estruturar em uma organização tanto aspectos físicos quanto de recursos humanos. Ele apresenta os recursos necessários, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e é utilizado para um período de curto prazo.

Segundo Slack (1999), "a produção é a área responsável por desenvolver produtos ou serviços a partir de insumos (matérias-primas, informações, consumidores, etc.) através de um sistema lógico, criado racionalmente para realizar essa transformação", isto é, é onde tudo deve funcionar em sintonia para que o produto final da organização seja concluído com sucesso. Nele podem ser expressas as necessidades de recursos, procedimento, resultados, prazos e os responsáveis.

Neste intuito, será estabelecido um plano operacional para a empresa Real Food com o objetivo de apresentar como se procederá a gestão das operações baseando-se em suas necessidades quanto prestador de serviço, bem como sua capacidade produtiva a fim de auxiliar na gestão da empresa, possibilitando a antecipação de acontecimentos e, conseqüentemente, tomada de decisões.

7.1 PREVISÃO DE DEMANDA

A previsão de demanda, segundo Peinado e Graeml (2007), oferece um norte à administração da produção e esta pode ser realizada através de quatro grandes modelos. O primeiro deles é o qualitativo, apropriado quando não existem dados históricos como base e leva-se em conta a pesquisa de mercado, opiniões de executivos e mestres da área. Em seguida, possui a decomposição de séries temporais, onde se realiza um estudo estatístico das demandas passadas projetando as futuras. O ajustamento sazonal é aplicado para séries temporais que apresentam nível, tendência e sazonalidade. Por fim, a simulação dinâmica de demanda é utilizada quando os índices estatísticos variam com o passar do tempo e

o dinâmico de previsão que ajusta nível, tendência e sazonalidade a cada observação da demanda para realizar cálculos estatísticos.

Para a realização de previsão de demanda Corrêa e Corrêa (2012, p.243) estabelecem:

Previsões são, em geral, o resultado de um processo, um encadeamento de atividades que inclui: (a) a coleta de informações relevantes; (b) o tratamento destas informações; (c) a busca de padrões de comportamento, muitas vezes fazendo uso de métodos quantitativos de tratamento de séries temporais de dados do passado; (d) a consideração de fatores qualitativos relevantes; (e) a projeção de padrões de comportamento; (f) a estimativa de erros de previsão, entre outros.

Desse modo, a previsão mais adequada às condições da empresa Real Food é o modelo qualitativo, uma vez que é uma empresa nova e não possui dados históricos de venda para que sejam realizadas análises estatísticas. Assim, será considerada a pesquisa de mercado realizada neste plano de negócios e a entrevista com os restaurantes, associada à capacidade produtiva da empresa o que poderá fornecer um número bem aproximado do que se dará a demanda da empresa. Desse modo, serão levados em conta esses fatores com o intuito de auxiliar na definição dos recursos necessários para a abertura da empresa e para previsão financeira.

Como pode ser observado no item 5.4, dimensionamento de mercado, deste plano de negócios, a Real Food tem em Curitiba um mercado máximo de 2026 restaurantes que fariam o uso do cardápio em realidade aumentada. Além disso, conforme os resultados das entrevistas observa-se um grande anseio pelo serviço oferecido visto que todos os responsáveis pelos restaurantes que foram entrevistados, ou seja, 100% deles, disseram que tem interesse no serviço ofertado.

A previsão de demanda ajuda no planejamento de uma organização, pois revela informações de suma importância para tomadas de decisão informando, por exemplo, quantidade de recursos necessários para a execução do serviço. Posto isso, a previsão de demanda da Real Food basear-se-á na capacidade produtiva da empresa, uma vez que, inicialmente, não seria possível atender a todos os 2026 restaurantes de Curitiba, ficando limitado à produção da empresa e número de restaurantes que possuem a preparação para introdução de inovações no mercado. A obtenção sobre essa informação da limitação da demanda foi através do relatório da Bússola da Inovação. A Bússola da Inovação é uma pesquisa da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP para auxiliar as indústrias no

processo de inovação e trazer informações específicas do estado para direcionar iniciativas de apoio às indústrias. A Figura 32 compila as informações sobre a atividade de inovação no setor de alimentos.

	Qtd.	%
<i>Total de Empresas</i>	108	
Aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital	94	87,0%
Preparações para produção e distribuição	69	63,9%
Treinamento para atividades de inovação	53	49,1%
Aquisição de conhecimentos externos	52	48,1%
Preparações para introdução de inovações no mercado	52	48,1%
Aquisição de <i>software</i>	50	46,3%
<i>Design</i> de produto	35	32,4%
Outras atividades de <i>design</i> (1)	25	23,1%

Figura 32 - Atividades de inovação realizadas nos últimos três anos

Fonte: bússola da inovação, 2013

Através deste estudo apresentado na Figura 32, Bússola da Inovação, relatório técnico setorial de alimentos (2013), é possível perceber que das 108 empresas analisadas, 52 delas, que resulta em 48,1% do total de 100% das empresas, possuem preparações para introdução de inovações no mercado. Esse dado foi usado, além da capacidade produtiva, como um fator limitante de produção, uma vez que através das entrevistas, foi apresentada uma aceitação de 100%. Assim, considerando o total de 2026 restaurantes que possuem cardápios a lá carte e podem utilizar o serviço, será utilizada a porcentagem de 48,1% para limitação, resultando em 972 restaurantes. Com isso, através das entrevistas com os responsáveis pelos restaurantes, foi estabelecida a média de 13 pratos por estabelecimento, ou seja, esse número representa a quantidade média de pratos que cada restaurante irá solicitar o serviço para aplicar a técnica da realidade aumentada. Por fim, a demanda máxima para o serviço a ser executado para Real Food é de 12.636 pratos para modelagem. Com base na capacidade produtiva e na demanda máxima encontrada será estabelecido o plano financeiro buscando-se atingi-la.

Cabe destacar que a respeito do mercado de realidade aumentada, a empresa TechNavio, que atua no segmento de pesquisas mercadológicas de cobertura global cujo intuito é analisar as tendências de mercado auxiliando as empresas a identificar oportunidades de mercado e desenvolver estratégias eficazes para otimizar suas posições no mercado, apontou por meio do relatório “Global

Augmented Reality Market 2014-2018” que o mercado global de realidade aumentada tende a apresentar uma taxa anual média de crescimento de 132,2% até o ano de 2018, mostrando um mercado bastante favorável ao desenvolvimento da empresa Real Food.

7.2 DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E NECESSIDADE DE MÃO DE OBRA

Para realizar a prestação de serviço da empresa Real Food, foi definido que serão necessários equipamentos como: computadores, *notebook* e telefone. Estes serão utilizados tanto pela parte operacional quanto pela administrativa, porém cada um com suas especificidades, uma vez que as necessidades dos colaboradores são diferentes devido às suas áreas de atuação. Por exemplo, para a área dos modeladores, a capacidade e desempenho devem ser melhores do que os da área administrativa uma vez que o trabalho dos modeladores necessita de computadores que consigam executar softwares específicos. Desse modo, no Quadro 18 além de constar os equipamentos necessários para o funcionamento da empresa Real Food, ainda são apresentados quem será o fornecedor do equipamento, a quantidade a ser adquirida, o preço unitário e o preço total que, posteriormente, auxiliarão no cálculo dos custos iniciais.

ITEM	FORNECEDOR	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Computador	Fnac	4	R\$ 2.419,00	R\$ 9.676,00
Notebook	Fnac	1	R\$2.749,90	R\$ 2.749,00
Telefone fixo sem fio	Fnac	1	R\$ 186,20	R\$ 186,20

Quadro 18 - Equipamentos necessários

Fonte: Autoria própria, 2016

Como dito anteriormente, os funcionários possuem demanda diferentes em relação à necessidade de equipamentos. Desse modo, serão necessários equipamentos com as seguintes especificações:

a. Uma unidade do *notebook* Samsung, XD1BR, Intel core i5, 8 Gb, tela led 15,6”, Windows 10. Será utilizado pelo administrador.

b. Quatro unidades do computador HP *all in one* 23-r101br Intel core i5, 6Gb, 1Tb, tela fullHD 23”, Windows 10. Será utilizado pelos modeladores e estagiário.

c. Um aparelho telefone fixo sem fio Philips D1b/br136 com identificador, secretária, viva voz.

Os equipamentos acima descritos são a base para o funcionamento da empresa Real Food e, portanto, devem apresentar alguns fatores, como: desempenho, durabilidade, aparência, dentre outras características compatíveis com a atividade da mesma. Além dos equipamentos físicos (*hardware*) a empresa também necessita de softwares que auxiliarão no desenvolvimento. Para construção dos modelos em 3 dimensões, por exemplo, será necessário utilizar o programa Maya, do AutoCAD. Para confecção de documentos de textos será utilizado o software *Microsoft Word* e para realizar controles diversos, o software *Microsoft Excel* cuja licença acompanha o produto.

Em relação à mão de obra necessária, o Quadro 19 abaixo, apresenta quais e quantos serão os profissionais necessários para o bom funcionamento da organização.

ÁREAS FUNCIONAIS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Modelador 3D	4
Administrador: Financeiro/RH	1
Estagiário	2

Quadro 19 - Mão de Obra necessária

Fonte: Autoria própria, 2016

O Modelador 3D é o profissional que vai desenvolver a imagem tridimensional do prato do cardápio e cuidar de todo o processo para poder ser utilizado diretamente no aplicativo. Ele será responsável também por transmitir a confiabilidade da representação 3D do prato do restaurante aos clientes dos mesmos. Já o estagiário vai auxiliar o administrador nas atividades demandadas pela empresa. Ao administrador, por sua vez, serão atribuídas as funções de *marketing*, financeira e de recursos humanos e a ele caberá gerir esses recursos com a finalidade de proporcionar maior eficácia e eficiência na utilização dos mesmos.

7.3 LEIAUTE PRODUTIVO

A palavra *Layout* tem origem inglesa, porém teve sua escrita aportuguesada para leiaute. Além disso, pode ser substituída por arranjo físico sem prejuízo de seu significado. Segundo Peinado e Graeml (2007) as decisões de arranjo físico definem como a empresa vai produzir. Assim, o leiaute, ou arranjo físico é a parte mais visível e exposta de qualquer organização. É importante salientar que a disposição do arranjo físico pode provocar um aumento da produtividade, diminuição do desperdício e do retrabalho e melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Pelo fato da empresa Real Food ser uma empresa prestadora de serviço o leiaute que melhor se encaixa nesse perfil é de arranjo físico celular. Segundo Peinado e Graeml (2007, p.225) “A célula de manufatura consiste em arranjar em um só local, conhecido como célula, máquinas diferentes que possam fabricar o produto inteiro. O material se desloca dentro da célula buscando os processos necessários, porém o deslocamento ocorre em linha.”. Este modelo possui aumento da flexibilidade quanto ao tamanho de lotes por produto, diminuição do transporte de material, diminuição dos estoques e maior satisfação no trabalho.

O espaço utilizado pela Real Food, como já citado, é um espaço *coworking*, a empresa é a Nexcoworking. Deste modo, o local oferece a mobília completa e a disposição dos móveis já é pré-estabelecida. Foi feita uma avaliação pela empresa Real Food e por meio desta foi verificado que não necessita realizar alterações na disposição dos móveis. As Figuras 33, 34 e 35 demonstram o leiaute da empresa Real Food.

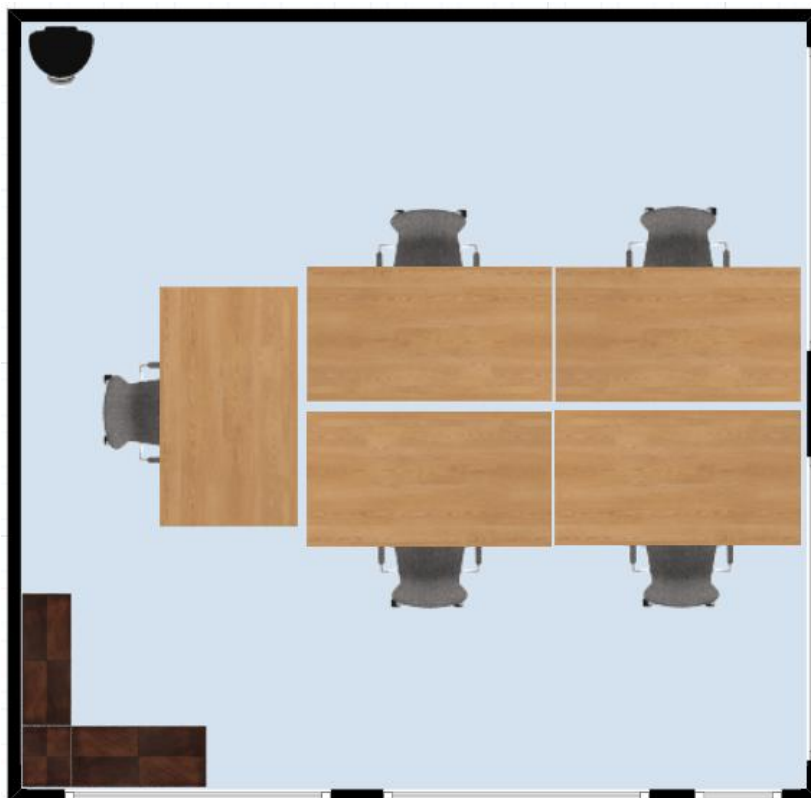


Figura 33 - Leiaute da Real Food 2D
Fonte: Autoria própria, 2016



Figura 34 - Leiaute da Real Food 3D (perspectiva lateral)
Fonte: Autoria própria, 2016



Figura 35 - Leiaute da Real Food (perspectiva superior)
Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando as figuras acima, é possível notar que é um espaço bem adequado para uma empresa tecnológica, que não precisa de muito espaço. Possui mesas e cadeiras o suficiente para operação normal da empresa, com medidas adequadas para colocar o computador e pertences pessoais de cada um dos funcionários. Além disso, a disposição das mesas não atrapalha o fluxo dentro da sala e não invade a privacidade do outro. A mesa de apoio serve para armazenar documentos, aparelhos eletrônicos, entre outras demandas de espaço da empresa. Isto é, para a demanda inicial da empresa, esse espaço com esse leiaute atende a todas as necessidades da Real Food. Para os anos seguintes, será necessário mudar de sala, uma vez que serão contratados mais funcionários.

7.3.1 Mapeamento dos Processos

“Processo é um conjunto finito, sequencial e ordenado de passos que devem ser executados para transformar um insumo (uma entrada) em algo útil (uma saída), válido, que atenda especificações predefinidas (parâmetros, dimensões, prazos, etc.)” (Wildauer, 2015, p.21). Em relação ao mapeamento dos processos, primeiramente cabe ressaltar que “O detalhamento de um processo envolve identificar todas as atividades individuais que são necessárias para atender aos objetivos do processo, decidir a sequência com que serão executadas e quem vai executá-las.” (SLACK, CHAMBERS, JONHSTON, 2009, p.101).

Mapear os processos é o mesmo que identificar a sequência de todos os passos que serão seguidos, é também representar de forma gráfica esses processos, facilitando sua compreensão. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p.101) “Mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo”.

Existem muitas ferramentas para auxiliar o gestor no mapeamento de processos, dentre as disponíveis a Real Food optou pelas seguintes: 5W2H efluxograma.

Como citado por Wildauer (2015, p.100) “5W2H é uma ferramenta administrativa cuja finalidade é realizar um diagnóstico dos processos da empresa, para elaboração de planos de ação”. A ferramenta auxilia no mapeamento das atividades que devem ser realizadas. “Por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação tem sido muito usada em gestão de projetos, elaboração de plano de negócios, planejamento estratégico e outras áreas de gestão” (WILDAUER, p.100, 2015). A técnica 5W2H baseia-se na prática de realizar sete perguntas a cada ação a ser executada na empresa, a Figura 36 esclarece quais são as sete perguntas e a qual fator cada uma está relacionada.

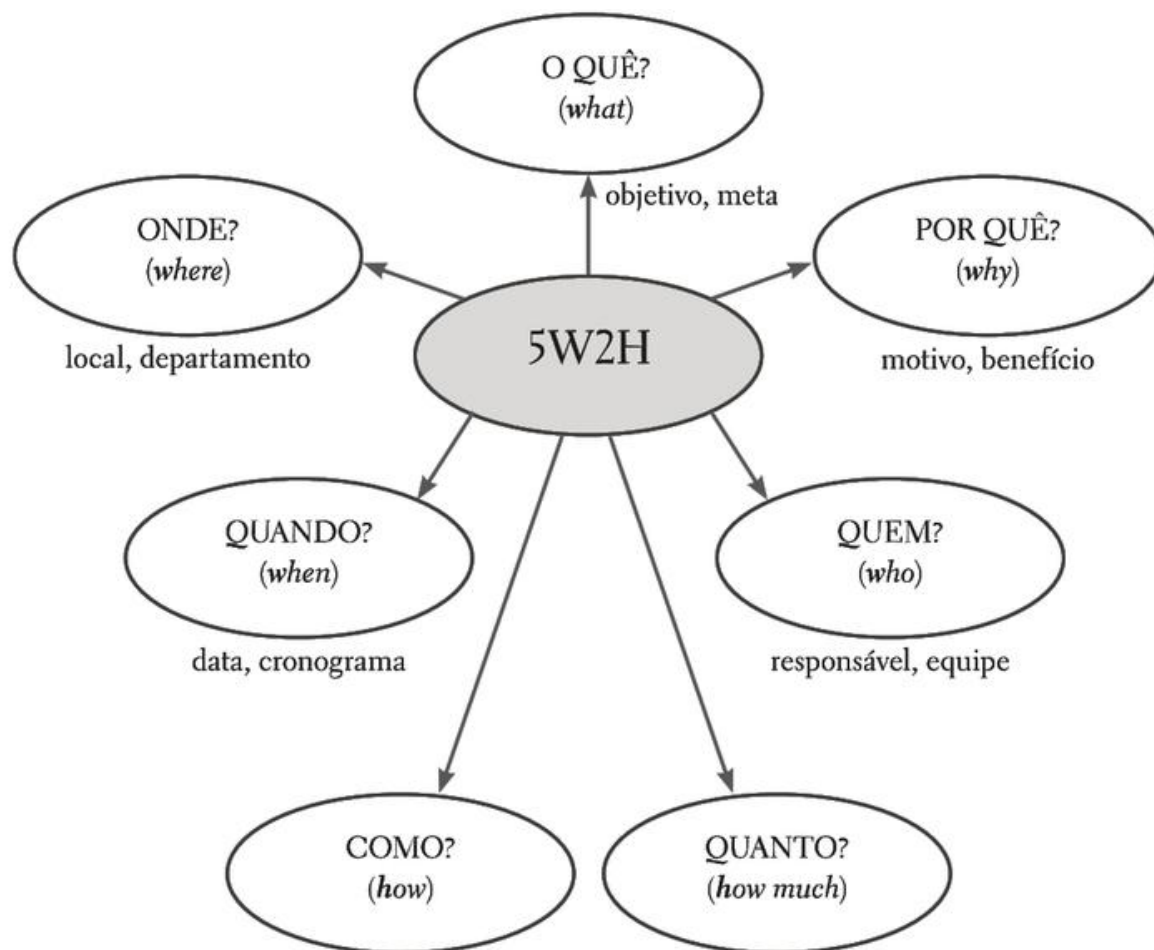


Figura 36 - Ferramenta 5W2H
Fonte: Autoria própria, 2016

Cada uma das perguntas citadas na Figura 36 foi respondida considerando os processos da empresa Real Food. O Quadro 20 representa a ferramenta 5W2H da empresa Real Food.

ATIVIDADE	WHAT (O QUÊ)?	WHY (POR QUE)?	WHERE (ONDE)?	WHEN (QUANDO)?	WHO (QUEM)?	HOW (COMO)?	HOW MUCH (QUANTO)?
Recebimento do pedido de modelagem do cardápio em realidade aumentada	O cliente realiza um pedido de confecção de seu cardápio em 3D	Para que possa oferecer a seu cliente um cardápio diferenciado	Através de telefone, site ou aplicativo	Quando o cliente solicitar	Cliente/ Administrador	Por meio de aparelhos telefônicos, mobiles ou computadores	Salário dos administradores, energia, telefone e internet
Coleta e preparação de dados para a modelagem do cardápio	Preparar e coletar dados (dimensões, texturas, entre outros) para confeccionar o modelo em 3D	Realizar a modelagem do prato	No estabelecimento do cliente	Após o pedido ser feito	Modelador 3D	Por meio de contato visual e métrica	Salário dos modeladores, transporte energia e <i>softwares</i>
Construção do modelo 3D	Construir o modelo solicitado em 3 dimensões	Para poder apresentar ao o cliente um cardápio mais interativo e realista.	Escritório da Real Food na Nexcoworking	Após aquisição e tratamento dos dados	Modelador 3D	Através de <i>softwares</i> específicos	Salário dos modeladores, energia e <i>softwares</i>
O modelo está compatível com o prato?	Verificar se o modelo construído é compatível com o prato oferecido	Para que esteja condizente com o prato oferecido	No estabelecimento do cliente	Após terminada a modelagem	Cliente	Opinião do cliente	Transporte
Linkagem do modelo 3D com o cardápio	Estabelecer o link entre o modelo construído e a imagem no cardápio que será lida pelo aplicativo	Realizar a leitura do cardápio pelo aplicativo	Escritório da Real Food na Nexcoworking	Após verificação de compatibilidade com o prato real	Modelador 3D	Através de <i>softwares</i> específicos	Salário dos modeladores, transporte, energia e <i>softwares</i>
O cliente recebe o serviço contratado	Entregar o produto de valor ao cliente	Solicitou o serviço	No estabelecimento do cliente	No prazo estabelecido	Administrador	Disponibilização de seus pratos no aplicativo	Salário dos administradores, energia, transporte

Quadro 20 - Ferramenta 5W2H da Real Food

Fonte: Autoria própria, 2016

As informações obtidas pelo uso da ferramenta 5W2H auxiliam na compreensão da logística das atividades que serão realizadas na execução do serviço. Através dos processos mapeados com o auxílio desta ferramenta, foi possível desenvolver um fluxograma, como pode ser observado na Figura 37, compilando as atividades que serão executadas. Como citado por Wildauer (p 70, 2015) “O fluxograma é um diagrama que representa os processos, as operações e os fluxos dos materiais do sistema por meio de decomposições da sua complexidade”.

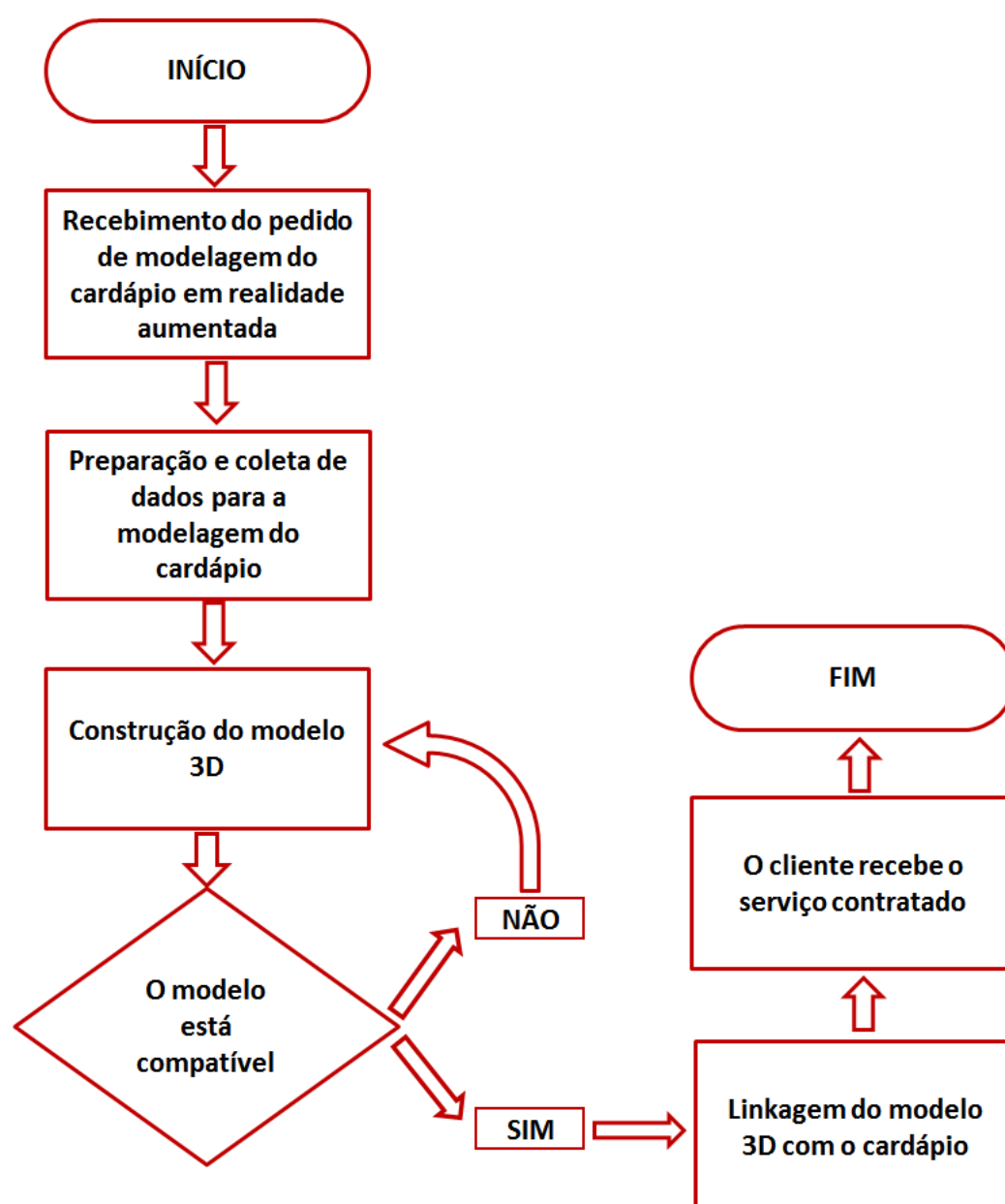


Figura 37 - Fluxograma da Real Food
Fonte: Autoria própria, 2016

Os passos representados no fluxograma acima são realizados pelo modelador 3D, porém o passo “o modelo está compatível com prato” também é executado pelo administrador da empresa e pelo responsável do restaurante, que junto com o modelador irá avaliar se a modelagem está compatível com a realidade.

Todas essas ferramentas utilizadas para auxiliar na execução dos processos internos são essenciais para que a Real Food consiga excelência no serviço prestado, para que assim o índice de retrabalho na modelagem seja cada vez menor, como proposto na BSC deste plano. Além disso, facilitam e diminuem eventuais dúvidas que possam surgir, contribuindo para que o serviço seja realizado dentro do prazo.

7.4 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012, p.418) capacidade produtiva pode ser entendida como “O volume máximo potencial de atividade de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação”. Para a compreensão sobre a capacidade de produção da empresa Real Food, foi abordado, nos subitens a seguir, a capacidade disponível e a capacidade efetiva da empresa.

7.4.1 Capacidade Disponível

A capacidade disponível da empresa Real Food está ligada diretamente com a quantidade de colaboradores que podem realizar a modelagem dos pratos. No início, a empresa vai contar com 4 modeladores, o que atende a demanda estimada. Além disso, a capacidade disponível está alinhada com a demanda máxima citada no dimensionamento de mercado, que é de 2026 restaurantes *a lá carte*.

Primeiramente, vale ressaltar que para o processo de modelagem dos pratos, foi dividido em três modalidades: comum, composta e exclusiva. Assim, cada um dos três modeladores vai ficar com uma modalidade, dependendo das suas habilidades e experiências. As atividades são as mesmas em cada modalidade, a única diferenciação é a dificuldade da modelagem dos pratos a serem modelados, o que impacta diretamente no tempo de modelagem. Além disso, um fator a se

considerar é que na modelagem é possível fazer um armazenamento dos moldes de base de cada alimento, como por exemplo, armazenar o formato do pão de hambúrguer, ou até mesmo do fio de macarrão, podendo deixar o processo inicial mais rápido para as próximas demandas.

Com isso, especificando, a modelagem considerada comum, é aquela que não possui muitas curvas e são mais simples, por exemplo, um hambúrguer, que a base para montagem é a mesma, só mudam alguns elementos. Em seguida, a composta, são os pratos que possuem mais curvas e texturas, como por exemplo, um prato de frutos do mar, que envolve um trabalho mais detalhado, alimentos com mais curvas. Por último, a modelagem exclusiva, são os pratos exclusivos de certos restaurantes, que não possui em nenhum outro igual, por exemplo, pratos da casa, ou pratos especiais, mais artísticos, desenvolvidos pelos *chefs*. A dificuldade da modelagem vai estar relacionada com o preço de cada uma delas.

Considerando as entrevistas realizadas, a média demandada pelos restaurantes é de 13 pratos por estabelecimento. Alinhado a isso, para chegar ao resultado da produtividade anual, foi considerado o tempo de processo para a realização de cada modalidade de modelagem, conforme apresentado na Tabela 31, em que possui o processo de modelagem, texturização e iluminação, tudo considerado em minutos. Esse tempo foi estimado através da experiência de profissionais da área, que analisaram a dificuldade de cada uma das modalidades.

Tabela 31 - Tempo de atividade

	Modelagem	Modelagem Composta	Modelagem Exclusiva
MEDIA	120	140	160
Modelagem	30	40	40
Texturização	50	60	70
Iluminação	40	40	50

Fonte: Autoria própria, 2016

O modelador trabalha 44 horas semanais, o que resulta em um total de 2640 minutos. Com isso, é possível chegar a alguns valores de produção, conforme apresentado na Tabela 32. Para chegar nesses valores, foi considerado o tempo total de mão de obra disponível e o tempo em média que leva para realizar cada

uma das modalidades de modelagem oferecidas pela empresa Real Food. Lembrando que cada modelador é responsável por um tipo de modelagem, por isso foi considerado o valor de 2624 minutos disponíveis para cada modalidade.

Tabela 32 - Quantitativo de produção

	COMUM	COMPOSTA	EXCLUSIVA
Produção Diária	4	4	3
Produção Semanal	22	18	16
Produção Mensal	88	72	64
Produção Anual	1056	864	768

Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando a tabela acima, é possível ver que em uma semana, a empresa Real Food consegue produzir 22 modelagens comum, 18 compostas e 16 exclusivas. No seu primeiro mês, a empresa atende 88 modelagens comum, 72 compostas e 64 exclusivas. Já em seu primeiro ano, a empresa atende 1056 modelagens comum, 864 compostas e 768 exclusivas. Assim, no primeiro ano, a empresa consegue atender ao total de 2688 pratos em 3D, o que resulta em aproximadamente 10% da demanda, levando em conta a quantidade de 13 pratos para cada um dos 2026 restaurantes disponíveis.

Mantendo essa média de produção e demanda dos restaurantes, em aproximadamente 10 anos, a empresa Real Food vai atender a demanda total das modelagens.

7.4.2 Capacidade Efetiva

Para calcular a capacidade efetiva da empresa Real Food, foi utilizado para calcular o tempo total de mão de obra disponível, foi considerado o total de 44 horas semanais, que é 8 horas 48 minutos por dia. Nesse tempo diário, foi acrescentado o tempo de ociosidade dos trabalhadores de 45 minutos, para casos de distração, uso de redes sociais, idas ao banheiro, lanches, entre outros.

Desse modo, analisando a Tabela 33 admite-se que nos quatro primeiros meses de atuação a empresa conseguirá uma produtividade de 35% o que soma

294 modelagens mensais, sendo destas 113 comuns, 97 compostas e 85 exclusivas. Durante o período que compreende do quarto ao oitavo mês, a produtividade irá aumentar chegando a 70% e, conseqüentemente, 588 modelagens, sendo 225 comuns, 193 compostas e 169 exclusivas. Após o oitavo mês, os modeladores, já experientes, poderão atingir o total de sua produtividade, ou seja, 100%, o que contabiliza 840 modelagens, que são 322 comum, 276 composta e 242 exclusiva.

Tabela 33 - Capacidade produtiva primeiro ano

MODELAGEM				
	JAN a ABR	MAI a AGO	SET a DEZ	TOTAL
COMUM	113	225	322	660
COMPOSTA	97	193	276	566
EXCLUSIVA	85	169	242	495
TOTAL	294	588	840	1721

Fonte: Autoria própria, 2016

Desse modo, é possível afirmar que a Real Food terá em seu primeiro ano de atuação, um total de 1721 modelagens, sendo 660 comuns, 566 compostas e 495 exclusivas para entregar aos seus clientes, o que será completamente absorvido pelo mercado conforme o desejo de contratação do serviço expresso pelos responsáveis de restaurantes nas entrevistas realizadas.

Em seus próximos anos, a empresa Real Food poderá trabalhar com a capacidade de produção de 100%. Assim, será possível realizar anualmente, como visto na Tabela 34 abaixo, o total de 2.518 modelagens, sendo 966 comuns, 828 compostas e 725 exclusivas. Essa é a capacidade máxima de produção que a empresa possui considerando os quatro modeladores.

Tabela 34 - Capacidade produtiva anual

(continua)

TIPO	TOTAL
COMUM	966
COMPOSTA	828

Tabela 34 - Capacidade produtiva anual

(conclusão)

TIPO	TOTAL
EXCLUSIVA	725
TOTAL	2518

Fonte: Aatoria própria, 2016

Mantendo essa produção, de 2.518 modelagens por ano, para alcançar o total demandado pelo setor de 12.636 modelagens, em aproximadamente cinco anos, a empresa consegue alcançar esse número. Como foi considerado um fator limitante, a empresa mesmo contando com ociosidade de produção, consegue atender o total demandado antes da capacidade disponível, pois o número de restaurantes e modelagem é 48,1% menor.

8 PLANO FINANCEIRO

“A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros” (BIAGIO; BATOCCHIO;2012, p. 201). O plano financeiro permite ao administrador analisar se o negócio é financeiramente viável. “Por meio do plano financeiro, é possível saber se o projeto representa uma boa opção para os recursos a serem utilizados na sua operacionalização, em comparação com alternativas de investimento” (LACRUZ, 2013, p.105).

Muitos métodos podem ser utilizados para a elaboração do plano financeiro de acordo com Lacruz (2013, p.105) “como não existe um único indicador ideal [...] deve ser combinados métodos que retratem questões complementares e essenciais para avaliar a viabilidade do negócio (risco e rentabilidade)”. Para a realização do plano financeiro da Real Food, foram utilizados alguns métodos, como projeção de custos, avaliação de investimentos, entre outros. Estes métodos foram abordados nos subitens a seguir.

8.1 PROJEÇÃO DOS CUSTOS

“Os custos são os gastos relativos a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços (CHING, MARQUES e PRADO, 2007)”. Deste modo, os custos são aqueles envolvidos diretamente ou indiretamente com a produção. Cabe ainda compreender a diferença entre gasto e despesas, de acordo com (CHING, MARQUES e PRADO, 2007) “Gasto é todo sacrifício financeiro com o qual a entidade pode arcar para obter um serviço ou produto qualquer [...]. Já as despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.

A projeção de custos provê o administrador de informações para as tomadas de decisões, além disso, orienta para que, se necessário, sejam tomadas medidas de correções acerca do negócio.

Em relação à classificação, os custos podem ser classificados como diretos ou indiretos a depender de sua relação com a unidade de produto ou serviço elaborado e em fixos ou variáveis, no que diz respeito ao seu comportamento em relação a diferentes volumes de produção. “Os custos diretos são aqueles

diretamente incluídos nos cálculos do produto [...] os custos indiretos necessitam de aproximações, isto é, algum critério de rateio para serem atribuídos aos produtos” (BRUNI;FAMA, 2012, p.11). Já em relação a sua variabilidade Bruni e Famá (2012, p.12) citam que “os custos fixos são aqueles que em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa [...] os custos variáveis seu valor altera-se diretamente em função das atividades da empresa”.

A projeção de custos da Real Food foi realizada considerando todos os gastos relativos ao serviço que será prestado aos restaurantes. Assim, será realizada a análise dos custos mensais da empresa Real Food, através da Tabela 35.

Tabela 35 - Projeção de custos - anual

PROJEÇÃO DOS CUSTOS	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Salário Modelador		135.286,08	152.548,85	210.231,38	229.677,78	248.626,20
Maya Software	11.504,94	11.504,94	12.799,25	14.111,17	15.416,45	16.688,31
Nuvem		20.088,00	22.347,90	24.638,56	26.917,63	29.138,33
Curso Modeladores		8.000,00	8.900,00	12.265,31	13.399,85	14.505,34
Depreciação		4.838,00	4.838,00	5.382,28	5.382,28	5.880,14
TOTAL	11.504,94	179.717,02	201.326,14	266.519,37	290.685,22	298.150,01

Fonte: Autoria própria, 2016

Realizando uma análise dos custos do primeiro ano da empresa Real Food, através da Tabela 35, nota-se que foram considerados primeiramente, o valor da mão de obra do Modelador 3D e a licença do *software* utilizado para realizar todo o processo 3D, o Maya. O programa Maya, é adquirido através da licença anual no AutoCAD, sendo necessária uma licença por computador/usuário, totalizando o valor de R\$11.504,94. Já o valor da mão de obra do Modelador 3D, é a soma do salário bruto mensal, férias, 1/3 das férias, 13º Salário, FGTS, Auxílio transporte e Vale alimentação, conforme apresentado detalhadamente na folha de pagamento, com o valor total de R\$135.286,08. Além disso, para realizar o armazenamento das modelagens, foi utilizado o AZURE da Microsoft. O valor anual para contratação do espaço de 500GB fica no valor de R\$20.088,00. Para aprimoramento das práticas dos modeladores, é oferecido anualmente um curso que custa em média,

R\$2.000,00 por modelador. Por último, a depreciação é em relação aos equipamentos utilizados para realização do serviço prestado, ficando no primeiro ano no valor de R\$4.838,00, o que representa uma depreciação acelerada de 50% devido seu uso intenso. Assim, o custo total do primeiro ano ficou no valor de R\$179.717,02.

No segundo ano, foi acrescentada uma porcentagem de inflação no valor de 11,25%, obtido em uma notícia vinculada no seguinte endereço <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/projecao-de-inflacao-para-2017-tem-novo-alivio-selic-fica-em-14-25-esta-semana>. Com isso, analisando a Tabela 35 e aplicando a inflação projetada, a mão de obra mensal do Modelador 3D passa para R\$152.548,85 e a licença do *software* Maya para R\$12.799,25. A armazenagem em nuvem passou para o valor de R\$22.347,90 e a depreciação manteve o valor de R\$4.838,00. Por fim, o curso realizado anualmente pelo modelador, passou do valor de R\$8.000,00 para R\$8.900,00. Dessa maneira, o custo total do segundo ano totalizou R\$201.434,00.

Já no terceiro ano, foi considerada a inflação de 10,25% sobre os valores, taxa menor do que do ano anterior. Assim, os custos mensais com o Modelador 3D passam para R\$210.231,38 e a licença Maya para R\$14.111,17. Lembrando que no terceiro ano, houve a contratação de mais um modelador 3D para realizar o controle das modelagens e garantir o armazenamento de todas elas na nuvem e no aplicativo, com o mesmo valor de salário dos outros modeladores. Assim, a nuvem para armazenamento das modelagens, passou para o valor de R\$24.638,56. O curso anual dos modeladores passou para o valor de R\$12.265,31. Por fim, a depreciação dos equipamentos foi para o valor de R\$5.382,28, devido à aquisição de equipamentos novos para a modelagem e, sendo assim, o terceiro ano totalizou com o custo de R\$266.628,70.

Analisando o quarto ano, conforme apresentado, foi utilizada a inflação de 9,25% sobre os valores. O salário dos modeladores nesse ano possui o valor total de R\$229.677,78. Já a licença do *software* Maya, passou para o valor de R\$15.416,45. Foi cobrado pelo serviço de armazenamento da nuvem AZURE, que possui a capacidade para 500GB, o valor de R\$26.917,63. O curso anual que todos os modeladores realizam para aperfeiçoamento de suas práticas, passou para o valor total de R\$13.399,85. A depreciação dos equipamentos manteve o valor de R\$5.382,28. Assim, o valor do custo total do quarto ano ficou em R\$290.793,99.

No quinto ano, assim como nos outros anos, foi considerada a inflação de 8,25% sobre os valores. O salário do modelador 3D totalizou em R\$248.626,20 e as licenças do software Maya em R\$16.688,31. Já a armazenagem em nuvem, passou para o valor de R\$29.138,33. O curso dos modeladores passou para o valor de R\$14.505,34. A depreciação dos equipamentos aumentou para o valor de R\$5.880,14. Por fim, o custo total do quinto ano ficou no valor de R\$314.838,32.

Com isso, esses dados apresentam todos os custos envolvidos para realização do serviço ofertado pela empresa Real Food, considerando uma taxa anual de inflação sobre os valores. Foi estimado o custo dos próximos cinco anos, contando a partir do ano de início da empresa. Assim, nota-se que o custo como barreira de entrada é baixo em relação ao total de receita gerada nesses anos.

8.2 PROJEÇÃO DE DESPESAS

De acordo com Bruni e Famá (2012, p.7) “despesas estão associadas a gastos administrativos e/ou com vendas e incidência de juros (despesas financeiras). Possuem natureza não fabril [...] estão associadas ao momento de seu consumo ou ocorrência. São, portanto, temporais.” Em relação a sua classificação as despesas, são classificadas de forma semelhantes aos custos, as despesas podem ser fixas ou variáveis. “As despesas fixas não variam em função do volume de vendas [...]. As variáveis variam de acordo com as vendas” (BRUNI; FAMA, 2012, p.14). Percebe-se que as despesas variam com o volume vendido, já os custos variam de acordo com o volume produzido.

A projeção de despesas da Real Food foi realizada considerando os gastos de cunho administrativos e financeiros. Abaixo na Tabela 36, estão apresentadas as despesas da empresa ao decorrer dos anos.

Tabela 36 - Projeção de despesas - anual

PROJEÇÃO DAS DESPESAS	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	(continua)
						ANO 5

Tabela 36 - Projeção de despesas - anual

(conclusão)

PROJEÇÃO DAS DESPESAS	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Salário Administrador		10.560,00	57.894,86	63.829,08	67.986,12	73.594,98
Aluguel		63.360,00	70.488,00	99.054,66	108.217,22	117.145,14
Conta de Telefone		1.138,80	1.266,92	1.396,77	1.525,98	1.651,87
Contador		8.400,00	9.345,00	10.302,86	11.255,88	12.184,49
Depreciação		549,8	549,8	549,8	549,8	549,8
Formalização	784,49					
Telefone	186,2					
TOTAL	970,69	84.008,60	139.544,58	175.133,18	189.535,00	205.126,28

Fonte: Autoria própria, 2016

Analisando a tabela acima, a empresa Real Food, em seu ano de início, precisa realizar a formalização da empresa, e para isso, foi cobrado o valor de R\$784,49, conforme apresentado detalhadamente no tópico do investimento necessário. Além disso, para a parte administrativa, foi comprado um telefone com o valor de R\$186,20. Com isso, o total de despesas do ano inicial da empresa, resultou no valor de R\$970,69.

No primeiro ano, foram consideradas como despesas anuais o salário do administrador proprietário da empresa, no valor de R\$10.560,00; o aluguel do espaço no Nexcoworking para 6 pessoas, R\$63.360,00 e o valor da conta do telefone, R\$1.138,80. Além disso, para tratar a parte contábil da empresa, foi contratado o serviço de um contador, no valor de R\$700,00 mensais. Ele será o responsável por realizar todas as demandas financeiras, econômicas, patrimoniais da empresa e passar isso para o proprietário. Além disso, ele deve trabalhar de maneira transparente, relatando para o administrador qualquer possível problema ou mudanças necessárias. Em relação aos equipamentos utilizados, houve uma depreciação de R\$549,80. O telefone e as despesas com a formalização da empresa são pagos à vista, por isso consta somente no ano início. Com isso, no primeiro ano, as despesas foram no total de R\$84.008,60.

Já no segundo ano, foi acrescentada a mesma inflação considerada para os custos. Assim, as despesas com o salário dos administradores passou para o valor de R\$57.894,86, pois além do sócio, a empresa contará com os serviços de um administrador contratado que auxiliará o sócio em suas funções, podendo também substituí-lo em suas férias regulamentares. O aluguel do espaço para os colaboradores totalizou em R\$70.488,00. Já a conta de telefone, de R\$1.138,80

passou para o valor de R\$1.266,92. O valor pago anualmente para o contador realizar todas as atividades demandadas para seu serviço ficou em R\$9.345,00. A depreciação manteve-se em R\$549,80. Dessa maneira, as despesas do segundo ano totalizaram em R\$139.544,58.

As despesas do terceiro ano tiveram a aplicação da porcentagem de inflação no valor de 10,25%. Com isso, os salários dos administradores ficou em R\$63.829,08. Como houve a contratação de mais um modelador, foi necessário a mudança para um espaço maior, para 7 pessoas, aumentando conseqüentemente o valor do aluguel para R\$99.054,66. A conta de telefone passou para R\$1.396,77. O serviço prestado pelo contador passou do valor de R\$9.345,00 para R\$10.302,86. A depreciação dos equipamentos manteve o valor de R\$549,80. Assim, as despesas do terceiro ano resultaram em R\$175.133,18.

No quarto ano também foi considerado uma taxa de inflação de 9,25%. O salário dos administradores ficou no valor de R\$67.986,12 e o aluguel em R\$108.217,22. A conta de telefone da empresa resultou em R\$1.525,98. O valor pago para o contador ficou em R\$11.255,88. A depreciação continuou com o mesmo valor do ano anterior, em R\$549,80. Com isso, o valor total das despesas do quarto ano ficou em R\$189.535,00.

Por fim, no quinto ano, foi acrescentada a taxa de inflação de 8,25%. Assim, o salário dos administradores foi de R\$73.594,98 no ano. O aluguel do espaço para 7 pessoal totalizou em R\$117.145,14 e a conta de telefone foi para R\$1.651,87. A depreciação dos equipamentos continuou em R\$549,80. Já o valor pago pelo serviço prestado pelo contador ficou em R\$12.184,49. Assim, o valor total das despesas deste ano resultou em R\$205.126,28.

Essas são as despesas da empresa Real Food, conforme apresentado na Tabela 36. Foi considerada uma porcentagem de inflação para os números serem mais precisos de acordo com o ano informado.

8.3 INVESTIMENTO NECESSÁRIO

O investimento pode ser considerado como “um desembolso feito pela empresa visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior a um ano” (WILDAUER, 2010, p. 250 apud CLEMENTE, p.59, 2001). O plano de investimentos da empresa é necessário para a empresa que está iniciando, pois

possibilita compreender quais serão os recursos necessários para que a execução do plano de negócios.

Biagio (2012) discute que os investimentos iniciais são aqueles realizados antes da empresa entrar em operação, como por exemplo, os gastos com logomarca, com pesquisa e desenvolvimento, com registro da marca, entre outros. Em relação aos investimentos fixos, estes são os gastos com aparelho eletrônico e informática, móveis, imóveis, veículos.

Na Tabela 37, estão os investimentos iniciais da empresa Real Food. Nessa etapa, o administrador precisa lidar com alguns fatores, como: compra dos equipamentos para funcionamento da empresa, execução do aplicativo que será utilizado pelos usuários, aquisição do software de construção dos modelos 3D e pagamento das taxas para formalização da empresa.

Tabela 37 - Investimentos iniciais

INVESTIMENTOS INICIAIS			
IDENTIFICAÇÃO	QUANTIDADE	VALOR BRUTO	VALOR TOTAL
Equipamentos	1	12.611,20	12.611,20
Programador Design aplicativo	1	30.000,00	30.000,00
Formalização da empresa	1	784,49	784,49
Licença software MAYA	1	11.504,94	11.504,94
TOTAL			54.900,63

Fonte: Autoria própria, 2016

Os equipamentos são os aparelhos que vão ser usados na empresa, como por exemplo: telefone, *notebook* e computadores. No caso da Real Food, conforme apresentado no tópico dos fornecedores, esses equipamentos foram selecionados de acordo com a necessidade de cada colaborador, e totalizou no valor de R\$12.611,20. Já o aplicativo e plataforma para inclusão das modelagens 3D, vão ser desenvolvidos por uma empresa terceirizada, pelo valor de R\$30.000,00. Além desses, para operação dos computadores e construção dos modelos em 3D é necessário a aquisição do software MAYA para os quatro computadores o que totaliza R\$11.504,94. Por último, para a formalização da empresa, são solicitados alguns documentos, como apresentado na Tabela 38 abaixo.

Tabela 38 - Formalização da empresa

DESCRIÇÃO	Valor
DARE	\$43,50
DARF	\$21,00
JUNTA COMERCIAL	\$23,80
CNPJ	\$199,50
ALVARÁ	\$496,69
TOTAL	\$784,49

Fonte: Autoria própria, 2016

Para a formalização da empresa é obrigatório o preenchimento e pagamento de alguns documentos. Conforme apresentado na Tabela 38, para realização da documentação do DARE (Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais), é necessário pagar o valor de R\$43,50. Já o DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais) fica no valor de R\$21,00. Para a Junta Comercial, é cobrado o valor de R\$23,80. O CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) possui o valor de R\$199,50. Por último, para o alvará é cobrado o valor de R\$496,69. Assim, o valor para ser desembolsado para regularização da empresa é no total de R\$784,49.

8.4 ORIGEM DOS RECURSOS

A origem dos recursos para a abertura de uma nova empresa está relacionada com os recursos necessários para que o empresário consiga realizar na prática o plano de negócios. Sobre as possíveis origens de recursos de uma empresa, está mencionado no Art. 188 da Lei das S/A, que trata a respeito da demonstração das origens e aplicações de recursos, o seguinte:

"Art.188 - A demonstração das origens e aplicações de recursos, indicará as modificações na posição financeira da companhia, discriminando:

I. As origens de recursos, agrupadas em:

a) lucro do exercício, acrescido da depreciação, amortização ou exaustão e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros;

b) realização do capital social e contribuições para reservas de capital;

c) recursos de terceiros originários do aumento do passivo exigível a longo prazo, da redução do ativo realizável a longo prazo e da alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado.

No caso, como a empresa Real Food é uma empresa nova, não se aplica o item “a”. Sobre o item “b” e “c” o proprietário pretende realizar o aporte no valor de R\$88.000,00, o equivalente a cem salários mínimos que é o mínimo exigido por lei para uma empresa desse porte, sendo superior a 100% do valor do investimento necessário.

8.5 PRECIFICAÇÃO

“Um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação dos preços dos produtos e serviços comercializados [...] um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará sua ruína” (BRUNI; FAMÁ, 2012, p.251). O preço pelo qual o cliente irá pagar pelo serviço deve ser definido com cautela e de forma correta.

A precificação do serviço realizado pela empresa Real Food foi realizada principalmente considerando os custos, mas além dos custos, outros fatores devem ser considerados para que a formação do preço seja estabelecida da melhor forma possível, como os citados por Bruni e Famá (2012, p.254).

“A formação de preços deve ser capaz de considerar a qualidade do produto em relação, às necessidades do consumidor, a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada do produto, o mercado de atuação do produto, o controle de preços imposto pelo governo, os níveis de produção e vendas que se pretende ou podem ser operados e os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto”.

Embora a citação acima esteja relacionada a produtos, o mesmo pode aplicar-se a serviços, como é o caso da empresa Real Food. Uma vez que o setor de serviços também está sob a influência desses fatores. Por exemplo, deve ser considerado o fato que os cardápios impressos são um produto substitutivo do serviço da Real Food.

Bruni e Famá (2012, p.254) citam alguns métodos que podem ser empregados para a formação de preço baseada em custos, dentre os mencionados pelos autores, a Real Food baseou-se no custeio através de *Mark up*.

O *Mark up*, do inglês marca acima, índice que, aplicados sobre os gastos de determinados bens ou serviços, permite a obtenção do preço de venda (BRUNI;FAMÁ, 2012, p.267).

Utilizaremos o *Mark up* divisor, aquele que representa percentualmente o custo variável em relação ao preço de venda e cuja fórmula está apresentada abaixo.

$$\text{Mark up} = \frac{\text{Custo Variável}}{\text{Preço de Venda}}$$

Ou,

$$\text{Mark up} = 1 - \text{Soma das taxas percentuais}$$

Dessa forma, para calcular a formação de preço, a empresa Real Food conforme apresentado na Tabela 39 abaixo, calculou primeiramente o tempo disponível para a realização de cada modelo de modelagem, sendo elas: comum, composta e exclusiva.

Tabela 39 - Capacidade de produção mensal de modelagem

	Modelagem				
	Comum	Composta	Exclusiva	Média	Total
Tempo total diário (em minutos)	483,00	483	483	483,00	
Produção máx diária (mod. média)	4,03	3,45	3,01875	3,50	
Capacidade total de Produção Semanal	20,13	17,25	15,09375	17,49	69,96
Capacidade total de Produção Mensal	80,50	69	60	69,96	210

Fonte: Autoria própria, 2016

Assim, na Tabela 39, nota-se que foram considerados os minutos disponíveis depois de descontar o tempo de ociosidade do trabalho de 45 minutos, conforme apresentado na parte operacional. Com isso, foi possível realizar a produção mensal de aproximadamente 80 modelagens comuns, 69 compostas e 60 exclusivas. Através disso, foi possível calcular o custo a ser inserido no serviço final

e mensalidade cobrada, para chegar às definições do preço, conforme apresentado na Tabela 40.

Tabela 40 - Precificação da Modelagem

	CUSTOS	DESPESAS	% Imposto sobre a receita	Valor sem Markup	Markup (%)	Preço
Comum	R\$ 39,46	R\$ 33,17	6,44%	R\$ 77,31	15,00%	R\$ 88,90
Composta	R\$ 46,03	R\$ 33,17	6,44%	R\$ 84,31	15,00%	R\$ 96,95
Exclusiva	R\$ 52,61	R\$ 33,17	6,44%	R\$ 91,31	15,00%	R\$ 105,00

Fonte: Autoria própria, 2016

Para chegar ao preço de venda do serviço, conforme apresentado na Tabela 40, primeiramente foi calculado o custo em relação à capacidade produtiva fixada em 100%. Foi considerado como custo o valor da mão de obra do modelador 3D e a licença do software utilizado para realizar a modelagem 3D, o Maya. Para chegar ao custo, realizou-se a soma desses dois fatores e posteriormente dividiu-se pela quantidade de modelagens que podem ser realizadas daquele modelo. Por exemplo, o custo ficou em R\$3.176,30 e a capacidade de produção em aproximadamente 80 modelagens, resultando no custo de R\$39,46. Esse mesmo cálculo foi realizado para chegar ao custo das modelagens composta e exclusiva, sendo os valores de R\$46,03 e R\$52,61, respectivamente.

Para o cálculo das despesas, foi realizada a soma da despesa total e dividido pela média de capacidade de produção mensal, totalizando em 210 modelagens. Assim, foi utilizado o mesmo valor para as modelagens comum, composta e exclusiva, no valor de R\$33,17. Já o imposto sobre a receita, foi utilizado a porcentagem informada na Tabela do Simples, que varia de acordo com o faturamento da empresa. Com isso, o valor da Real Food ficou em 6,54%.

Somando os fatores citados anteriormente chegou-se ao preço de custo do serviço sem inserir algum lucro, sendo o valor da modelagem comum de R\$77,31, da composta de R\$84,31 e exclusiva de R\$91,31. Para acrescentar o lucro sobre o serviço, utilizou-se a regra do *markup*, como já foi citado, que é um percentual inserido para chegar ao preço de venda, sendo decidida a utilização do *Mark up* divisor de 15% sobre o custo do serviço, pois ele admite cobrir todos os custos e fornecer uma margem de lucro de, aproximadamente, 11,6%. Assim, o

preço final de venda da modelagem comum ficou em R\$88,90, da composta em R\$96,95 e exclusiva em R\$105,00.

Já aTabela 41, apresenta o cálculo para chegar ao preço final da mensalidade cobrada para cada modelagem.

Tabela 41 - Precificação da Mensalidade

	CUSTOS	DESPESAS	% Imposto sobre a receita	Valor sem Markup	Markup (%)	Preço
COMUM	R\$ 4,83	R\$ 2,22	6,44%	R\$ 7,51	15%	R\$ 8,63
COMPOSTA	R\$ 4,83	R\$ 2,42	6,44%	R\$ 7,72	15%	R\$ 8,88
EXCLUSIVA	R\$ 4,83	R\$ 2,63	6,44%	R\$ 7,94	15%	R\$ 9,13

Fonte: Autoria própria, 2016

Primeiramente, para calcular o custo, foi realizada a soma das despesas e custos do serviço e desse valor, foi considerado apenas 10%, resultando no total de R\$4,83 para qualquer tipo de modelagem. Já a despesa, foi calculada através do preço de venda do serviço e multiplicado por 2,5% do valor. Por exemplo, a modelagem comum custa R\$88,90, desse valor foi multiplicada a porcentagem de 2,5%, resultando em R\$2,22. Foi realizado o mesmo processo com as modelagens compostas e exclusivas. O imposto foi o mesmo cobrado no valor da modelagem, pois o faturamento continua o mesmo, sendo 6,54%. Assim, chegou-se no valor da mensalidade sem a porcentagem do *markup*, sendo o valor da comum de R\$7,51, da composta de R\$7,72 e exclusiva de R\$7,94. Foi utilizado o mesmo markup da modelagem, de 15%, chegando ao preço final da mensalidade da comum de R\$8,63, da composta de R\$8,88 e exclusiva de R\$9,13.

Assim, através dos valores apresentados, foi possível chegar ao preço final de venda e valor da mensalidade para ser cobrada para cada modelagem. O cliente paga somente uma vez pela modelagem, sendo o valor de acordo com o modelo escolhido; comum, composta e exclusiva. Já a mensalidade é cobrada mensalmente de acordo com o tipo de modelagem.

8.6 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa são os movimentos de entrada e saída de caixa durante um determinado período. De acordo com Hoji (2012, p.160) “a projeção de fluxo de caixa tem a finalidade de apresentar com antecedência a provável situação financeira futura, caso as transações ocorram dentro das premissas e condições planejadas”. Desta forma, o fluxo de caixa em um plano de negócios é a ferramenta adequada para um bom controle financeiro. “O conhecimento antecipado das necessidades e sobras de caixa no curto, médio e longo prazos possibilita aos administradores financeiros tomar decisões que otimizem os resultados globais” (BIAGIO, 2012, p.212).

Para a realização da projeção do fluxo de caixa é necessário reunir as informações pertinentes e analisá-las de forma adequada, pois como destaca Bruni e Famá (2012, p.160) “a qualidade informativa do fluxo de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade, melhor será a maximização dos recursos financeiros”. Na Tabela 42 podem ser observados os fluxos de caixas projetados para os próximos cinco anos da empresa Real Food.

Tabela 42 - Projeção do fluxo de caixa

FLUXO DA CAIXA	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-Saldo anterior		45.710,57	2.569,66	181.341,18	231.622,62	252.174,13
-Capital Social	88.000,00					
-Recebimento mensalidade		111.177,09	353.385,58	710.264,64	1.124.511,44	1.603.351,79
-Recebimento modelagem (70%)		140.564,53	337.720,44	748.240,88	1.009.024,38	1.269.807,88
-Recebimento CLIENTES			60.241,94	144.737,33	320.674,66	432.439,02
-Salários		(160.876,91)	(240.524,21)	(308.132,38)	(338.742,29)	(366.804,38)
-Software	(11.504,94)	(10.546,20)	(12.691,39)	(14.001,84)	(15.307,68)	(16.582,32)
-Nuvem		(18.414,00)	(22.159,58)	(24.447,67)	(26.727,70)	(28.953,27)
-Imposto Simples		(10.910,33)	(69.719,07)	(201.957,75)	(350.620,12)	(529.904,07)
-Aluguel		(58.080,00)	(69.894,00)	(96.674,11)	(107.453,67)	(116.401,15)
-Telefone		(1.043,90)	(1.256,24)	(1.385,95)	(1.515,21)	(1.641,38)
-Equipamentos		(12.611,20)		(10.764,55)		(11.760,27)
-Curso para Modeladores		(8.000,00)	(8.900,00)	(12.265,31)	(13.399,85)	(14.505,34)
-Contador		(8.400,00)	(9.345,00)	(10.302,86)	(11.255,88)	(12.184,49)
-Formalização da empresa	(784,49)					
-Aplicativo	(30.000,00)					
-Lucros pagos			(131.411,96)	(865.669,80)	(1.560.596,64)	(2.177.354,44)
SALDO	45.710,57	8.569,66	188.016,18	238.981,80	260.214,05	281.681,70

Fonte: Autoria própria, 2016

De acordo com a tabela é possível perceber que a projeção do fluxo de caixa da empresa Real Food apresenta um saldo positivo em todos os anos. Nele foi integralizado R\$88.000,00 equivalente ao capital social e a partir daí, ano a ano, foram descontados todos os custos e despesas. Além disso, pode-se realizar o pagamento de lucros ao sócio a partir do segundo ano de operação.

Apresentar um saldo positivo indica ótimas condições para pagamento de fornecedores. Além disso, é necessário lembrar que antes de se distribuir lucros, a empresa fez uma reserva de capital no valor de 6 meses de gastos mensais, por essa razão não houve pagamento de lucros no primeiro ano, acontecendo somente a partir do segundo ano quando então, foi possível realizar essa reserva de caixa para possíveis inadimplências ou instabilidades do mercado.

8.7 PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

De acordo com Hoji (2014, p.482) a “demonstração de Resultado é uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações”. A demonstração de resultado do exercício (DRE) irá compilar as informações financeiras da empresa e através dela apurar se houve lucro ou prejuízo. De acordo com Art 167, na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados em obediência ao princípio da competência: as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda; e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. “Para a projeção das contas da DRE, utilizou-se a Receita Líquida projetada como base. Sobre ela, aplicaram-se os percentuais (médios ou arbitrados) extraídos da relação de cada conta da DRE sobre a Receita Líquida” (SANTOS, 2008, p.49). Na Tabela 43 pode-se observar a projeção da demonstração de resultados do exercício para os próximos cinco anos.

Tabela 43 - Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício

(continua)

DRE	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA BRUTA DAS VENDAS DE BENS E SERVIÇOS		311.983,56	835.843,35	1.779.180,18	2.565.974,84	3.417.363,04
(-) Impostos sobre vendas (6,54%)		(11.902,17)	(74.975,15)	(213.501,62)	(363.085,44)	(545.069,41)
(-) Devoluções, Descontos Comerciais e Abatimentos						
RECEITA LÍQUIDA		300.081,39	760.868,20	1.565.678,56	2.202.889,40	2.872.293,64
(-) Custos dos Produtos e Serviços Vendidos						
-Salários + bolsa estágio		(107.272,00)	(121.298,10)	(160.687,86)	(175.551,49)	(190.034,48)
-Encargos		(8.524,80)	(9.483,84)	(13.069,92)	(14.278,88)	(15.456,89)
-Provisão Férias		(10.656,00)	(11.854,80)	(16.337,40)	(17.848,61)	(19.321,12)
-Provisão 13º terceiro		(7.992,00)	(8.891,10)	(12.253,05)	(13.386,45)	(14.490,84)
-Vale Transporte		(9.377,28)	(11.380,61)	(14.594,74)	(15.944,75)	(17.260,20)
-Vale Alimentação		(21.120,00)	(25.632,00)	(32.969,16)	(36.018,81)	(38.990,36)
Computadores e periféricos						
-Depreciação (50%)			(4.838,00)	(4.838,00)	(5.382,28)	(5.382,28)
-Software	(11.504,94)	(11.504,94)	(12.799,25)	(14.111,17)	(15.416,45)	(16.688,31)
-Nuvem		(20.088,00)	(22.347,90)	(24.638,56)	(26.917,63)	(29.138,33)
-Curso para os modeladores		(8.000,00)	(8.900,00)	(12.265,31)	(13.399,85)	(14.505,34)
-Manutenção aplicativo		(6.000,00)	(6.675,00)	(7.359,19)	(8.039,91)	(8.703,21)
LUCRO/PREJUÍZO BRUTO	(11.504,94)	84.708,37	516.767,60	1.252.009,94	1.860.704,29	2.501.824,43
(-) Despesas Administrativas						
-Salário + Pró Labore		(10.560,00)	(43.191,64)	(47.618,79)	(52.023,53)	(56.315,47)
-Encargos			(2.414,87)	(2.662,40)	(2.908,67)	(3.148,63)
-Provisão Férias			(3.811,35)	(4.202,01)	(3.717,13)	(4.023,79)
-Provisão 13º terceiro			(2.858,51)	(3.151,51)	(2.569,45)	(2.781,43)
-Vale Transporte			(1.702,48)	(1.876,99)	(2.050,61)	(2.219,78)
-Vale Alimentação			(3.916,00)	(4.317,39)	(4.716,75)	(5.105,88)
-Aluguel		(63.360,00)	(70.488,00)	(99.054,66)	(108.217,22)	(117.145,14)
-Telefone		(1.138,80)	(1.266,92)	(1.396,77)	(1.525,98)	(1.651,87)
-Contador		(8.400,00)	(9.345,00)	(10.302,86)	(11.255,88)	(12.184,49)
Computadores e periféricos						
-Depreciação (20%)			(549,80)	(549,80)	(549,80)	(549,80)
-Formalização	(784,49)					

Tabela 43 - Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício

(conclusão)

DRE	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-Telefone	(186,20)					
LUCRO/PREJUÍZO OPERACIONAL	(12.475,63)	699,77	377.223,03	1.076.876,75	1.671.169,29	2.296.698,16
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(12.475,63)	699,77	377.223,03	1.076.876,75	1.671.169,29	2.296.698,16

Fonte: Autoria própria, 2016

Após a verificação da demanda da empresa Real Food na cidade de Curitiba, foi possível então projetar custos e despesas da mesma bem como a receita de sua operação. Dessa forma foi possível estabelecer os lucros bruto, operacional e líquido dos próximos cinco anos, conforme apresentado na Tabela 43 acima.

A tabela revela a receita bruta de vendas sendo possível estabelecer que a empresa em questão estará enquadrada no regime do Simples Nacional, nos primeiros anos, pois sua receita não ultrapassou os R\$3.600.000,00 exigidos para o enquadramento no regime do Simples. Dessa forma, para se calcular o valor do imposto a ser recolhido utilizou-se a tabela de alíquota do Simples Nacional constante do Anexo B. Além disso, a DRE projetada revela um interessante e atrativo lucro operacional da empresa que demonstra a viabilidade da empresa Real Food e grandes chances de atenção de investidores.

Entre custos e despesas, a conta que tem maior representatividade no resultado do exercício é a de salários participando com 34,38% no primeiro ano caindo para 5,56% no ano 5, o que não indica uma diminuição de seu valor, mas um aumento exponencial de receita bruta.

O lucro líquido para os próximos cinco anos apresentou uma boa geração de riqueza evoluindo cerca de 3282% do ano 1 para o ano 5. Dessa forma, é possível que esse lucro líquido seja distribuído aos sócios como também reaplicado na própria empresa fins de reinvestimento no negócio. Tal fator também demonstra ótima situação econômico-financeira da empresa.

8.8 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

“A projeção das contas do Balanço Patrimonial caminha de acordo com as estratégias de investimento, financiamento e crescimento das vendas” (SANTOS, 2008, p.44). O balanço patrimonial é um relatório contábil obrigado por lei que demonstra toda a movimentação e informação financeira da empresa. A projeção do balanço patrimonial é realizada como cita Hoji (2014, p.483) “com base no balanço patrimonial projetado de 31-12-20X6 e orçamentos referentes a janeiro/20X7, projeta-se o balanço patrimonial de 31-1-20X7, que serve de base para projetar o balanço patrimonial de 28-2-20X7, e assim sucessivamente”.

Os dados obtidos no balanço patrimonial auxiliam o administrador na tomada de decisão. “Por meio de simulações, apuram-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, etc., e, com esses dados, é possível determinar a capacidade de expansão dos negócios e direcionar os recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional” (HOJI, 2014, p.483). Nas tabelas abaixo se encontram as projeções de balanço patrimonial para os próximos cinco anos.

Tabela 44 - Projeção do Balanço Patrimonial – Ativos

ATIVO CIRCULANTE	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CAIXA	45.710,57	2.569,66	181.341,18	231.622,62	252.174,13	272.978,50
CLIENTES						
Modelagem a receber (30%)		60.241,94	144.737,33	320.674,66	432.439,02	544.203,38
TOTAL CIRCULANTE						
	45.710,57	62.811,60	326.078,52	552.297,28	684.613,15	817.181,87
ATIVO NÃO CIRCULANTE						
IMOBILIZADO						
-Computadores e periféricos	12.425,00	12.425,00	12.425,00	13.513,55	13.513,55	14.509,27
--Depreciação (50%)		(4.838,00)	(9.676,00)	(5.382,28)	(10.764,55)	(5.880,14)
--Depreciação (20%)		(549,80)	(1.099,60)	(1.649,40)	(2.199,20)	(2.749,00)
INTANGÍVEL						
-Aplicativo	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
TOTAL NÃO CIRCULANTE						
	42.425,00	37.037,20	31.649,40	36.481,88	30.549,80	35.880,14
TOTAL	88.135,57	99.848,80	357.727,92	588.779,15	715.162,95	853.062,01

Fonte: Autoria própria, 2016

Tabela 45 - Projeção do Balanço Patrimonial - Passivos e Patrimônio Líquido

PASSIVO CIRCULANTE	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FORNECEDORES						
Equipamentos	12.611,20					
Software a pagar		958,75	1.066,60	1.175,93	1.284,70	1.390,69
Nuvem a pagar		1.674,00	1.862,33	2.053,21	2.243,14	2.428,19
Aluguel a pagar		5.280,00	5.874,00	8.254,56	9.018,10	9.762,10
Telefone		94,90	105,58	116,40	127,16	137,66
Equipamentos		0,00	10.764,55	0,00	11.760,27	
OBRIGAÇÕES SOCIAIS E FISCAIS						
Salários a pagar		14.625,17	20.536,28	26.145,10	28.417,93	30.762,41
Imposto à recolher		991,85	6.247,93	17.791,80	30.257,12	45.422,45
TOTAL CIRCULANTE						
	12.611,20	23.624,67	46.457,26	55.537,00	83.108,42	89.903,49
PASSIVO NÃO CIRCULANTE						
PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
CAPITAL SOCIAL INTEGRALIZADO	88.000,00	88.000,00	88.000,00	88.000,00	88.000,00	88.000,00
RESERVA LEGAL		0,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00
LUCRO/PREJUÍZO ACUMULADO	(12.475,63)	(11.775,86)	216.435,21	427.642,15	538.214,80	657.558,52
TOTAL NÃO CIRCULANTE + PL	75.524,37	76.224,14	322.035,21	533.242,15	643.814,80	763.158,52
TOTAL	88.135,57	99.848,80	368.492,47	588.779,15	726.923,22	853.062,01

Fonte: Autoria própria, 2016

O balanço patrimonial foi projetado para a empresa Real Food para os próximos cinco anos. Realizando análises horizontal e vertical, é possível perceber que a conta “CAIXA” apresenta aumento percentual muito grande ao longo dos anos e isso demonstra que apesar do valor de suas contas aumentarem, a sua receita aumenta proporcionalmente mais a ponto de ser possível deixar em caixa uma quantia suficiente para suprir as atividades da empresa. Ao final do quinto ano, o caixa apresentou um aumento de 106,23% em relação ao ano 1. E, além disso, sua participação nos ativos aumentou, pois no ano 1 representava cerca de 2,57% dos ativos enquanto que no ano 5 sua representatividade subiu para quase 32%.

Ao contrário disso, a conta “CLIENTES” participava com 60,33% no primeiro ano o que passou a representar quase 64% no ano 5, não demonstrando aumento considerável. Tal fator pode significar que a empresa ao longo dos anos aumenta sua receita a prazo enquanto que os recebimentos à vista mantêm seu percentual de participação nos ativos.

Em relação ao passivo, pode-se perceber que todas as suas obrigações de curto prazo apresentaram diminuição de participação nos passivos passando de uma representatividade de 23,66% no ano 1 para 10,54% no ano 5. Porém, ao longo dos anos apresentaram uma alta total média de quase 381% e grande parte desse valor se deve aos impostos a recolher que no ano 5 tinham um valor de 4579,58% em relação ao ano 1.

Apesar desse aumento do passivo circulante, o lucro acumulado da empresa e, conseqüentemente seu Patrimônio Líquido, apresentou um aumento percentual considerável. No primeiro ano representava apenas 76,34% do passivo total enquanto que no quinto ano passou a responder a quase 90% e, além disso, demonstrou um aumento de 1001% em relação ao ano 1.

Tais fatores apresentados acima demonstram uma ótima saúde financeira da empresa Real Food para os próximos cinco anos o que é muito bom para seu desenvolvimento atraindo novos interessados em investimentos.

8.9 PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, DLPA é obrigatória para as sociedades limitadas e algumas outras empresas determinadas pela

legislação do Imposto de Renda. Esse demonstrativo tem o objetivo de mostrar todas as alterações no saldo da conta de prejuízos ou lucros acumulados no Patrimônio Líquido que ainda não foram divididos entre os acionistas ou sócios. O detalhamento de como aconteceram essas modificações no patrimônio deve ser feito. No caso da Real Food, tal demonstração poderá ser observada na Tabela 46.

Tabela 46 - Projeção da DLPA

DLPA	INÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Saldo Lucro/Prejuízo Acumulado		(12.475,63)	(11.775,86)	216.435,21	427.642,15	538.214,80
Lucro Líquido do Exercício	(12.475,63)	699,77	377.223,03	1.076.876,75	1.671.169,29	2.296.698,16
Saldo de Lucros a destinar	(12.475,63)	(11.775,86)	365.447,17	1.293.311,96	2.098.811,44	2.834.912,96
Reserva Legal			17.600,00			
Saldo de Lucros a distribuir		(11.775,86)	347.847,17	1.293.311,96	2.098.811,44	2.834.912,96
Lucros Distribuídos			131.411,96	865.669,80	1.560.596,64	2.177.354,44
SALDO FINAL DE LUCROS	(12.475,63)	(11.775,86)	216.435,21	427.642,15	538.214,80	657.558,52

Fonte: Autoria própria, 2016

Como pode ser observado na Tabela 46, somente a partir do segundo ano foi possível constituir a reserva legal que é obrigatória, bem como a distribuição de lucro ao sócio. Para tal distribuição foi estipulado que permanecesse em caixa o valor correspondente a seis meses de operação da empresa com o intuito de cobrir possíveis inadimplências e dificuldades econômicas que a empresa venha a enfrentar.

8.10 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

O processo de avaliação de investimentos demanda uma série de informações financeiras para que se possa utilizar técnicas e avaliar quantitativamente a viabilidade do negócio. As técnicas financeiras mais usuais, que são aquelas utilizadas nesse plano de negócios, são o ROI (Retorno sobre o Investimento), RPL (Retorno sobre o Patrimônio Líquido), payback, o VPL (Valor

Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno), além dessas, serão apresentados alguns outros índices para se ter uma avaliação mais completa da empresa.

“Os índices de rentabilidade mostram o retorno obtido sobre o investimento realizado pelos supridores de capital. Os principais índices de rentabilidade são: o Retorno sobre o Investimento (ROI) e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)” (SANTOS, 2008, p.124). A utilização desses dois índices no plano de negócio permite a mensuração da eficiência da empresa em gerar lucros. O entendimento de cada uma dessas técnicas é essencial para que o administrador possa avaliar a viabilidade do plano de negócios. Santos (2008) conceitua cada uma dessas técnicas e essas são apresentadas e analisadas a seguir.

- a) Retorno sobre o Investimento (ROI): Mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos, calcula-se através do lucro líquido dividido pelo ativo total.

Tabela 47 - Retorno Sobre o Investimento - ROI

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Retorno Sobre o Investimento - ROI	0,70%	102,37%	182,90%	229,90%	269,23%

Fonte: Autoria própria, 2016

No caso da empresa Real Food, pode ser observado na Tabela 47 que inicialmente, possui um retorno de quase 1% mas ao longo dos anos aumentou consideravelmente chegando ao patamar de 269,23% ao final do ano 5. Pode-se dizer que tal fato se deve ao alto valor do lucro líquido que a empresa obteve, pois apesar dos ativos terem aumentado, o lucro líquido aumentou ainda mais, de forma a superar o valor do primeiro ano de atuação.

- b) Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE): Mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros sobre o investimento realizado pelos proprietários, calcula-se através do lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.

Tabela 48 - Retorno Sobre o Patrimônio Líquido - ROE

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido - ROE	0,92%	117,14%	201,95%	259,57%	300,95%

Fonte: Aatoria própria, 2016

O proprietário da empresa Real Food integralizou o valor de R\$88.000,00 para colocar a empresa em funcionamento e ao longo dos anos, a empresa constitui reserva legal e seu lucro acumulado aumentou, tais fatores elevaram o valor do patrimônio líquido, mas mesmo assim, conforme mostra o ROE na Tabela 48, foi possível obter um retorno considerável sobre esse valor, atingindo o patamar de 300,95% no ano 5.

- c) Período de Payback: também conhecido como período de recuperação, é o tempo exigido para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto. Ao medir com que rapidez a empresa recupera seu investimento inicial, o período de Payback também pode considerar o valor do dinheiro no tempo, sendo nesse caso chamado de payback descontado. A Tabela 49 apresenta ambos os payback da empresa Real Food

Tabela 49 - Período de payback

	Tempo em ano
Payback	1,29
Payback descontado	1,37

Fonte: Aatoria própria, 2016

Para iniciar suas atividades, a empresa em questão investirá o valor de R\$54.900,63 que leva em conta a construção do aplicativo por um programador, a formalização da empresa a aquisição do software MAYA e a compra de equipamentos. Será analisado o payback descontado, pois esse considera o fluxo de caixa no valor presente. Desse modo, pode-se observar que o valor investido será recuperado em pouco mais de um ano, mais exatamente em um ano, quatro meses e treze dias o que se mostra favorável ao desenvolvimento da empresa uma vez que o tempo de retorno do investimento é considerado baixo.

- d) Metodologia do Valor Presente Líquido: é o valor presente de seus fluxos de caixa livres esperados no futuro, descontados a uma taxa que reflita o risco do negócio e as incertezas de mercado. Algebricamente, o VPL é encontrado subtraindo-se o investimento inicial (FCL0) de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa (FCLn), descontadas a uma taxa (i) igual ao custo de capital da empresa. Sendo assim, $VPL = \text{Valor Presente das Entradas de Caixa} - \text{Investimento Inicial}$. Os fluxos de caixa projetados para os próximos cinco anos de funcionamento da empresa podem ser observados na Figura 38.

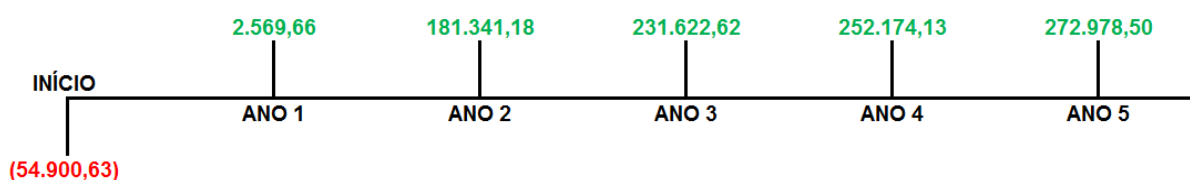


Figura 38 - Fluxos de caixa projetados

Fonte: Autoria própria, 2016

Para estabelecer uma taxa de desconto dos fluxos de caixas foi feita uma média entre alguns possíveis indicadores de retorno de investimentos somados à inflação e obteve-se o apresentado na Tabela 50. Os dados dos indicadores foram retirados do site www.minhaseconomias.com.br e o valor projetado de inflação para o ano de 2017 do endereço eletrônico <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/projecao-de-inflacao-para-2017-tem-novo-alivio-selic-fica-em-14-25-esta-semana>.

Tabela 50 - Indicadores de Investimento

INDICADORES	Acumulado em 12 meses
Poupança	8,35%
Ibovespa	29,53%
CDI	14,13%
SELIC	14,15%
MÉDIA	16,54%

(continua)

Tabela 50 - Indicadores de Investimento

(conclusão)

INDICADORES	Acumulado em 12 meses
Inflação	11,25%
Média + inflação	27,79%

Fonte: Autoria própria, 2016

A partir desses dados obteve-se então a taxa de desconto no valor de 27,79% estimando de certa forma o risco do negócio e um retorno ao investidor. Dessa forma obteve-se o valor presente líquido apresentado na Tabela 51.

Tabela 51 - Valor Presente Líquido - VPL

	Taxa de Desconto	27,79%
ANO	FLUXO DE CAIXA	VALOR
0	(54.900,63)	
1	2.569,66	R\$ 2.010,85
2	181.341,18	R\$ 141.905,61
3	231.622,62	R\$ 181.252,54
4	252.174,13	R\$ 197.334,79
5	272.978,50	R\$ 213.614,91
VALOR PRESENTE		R\$ 736.118,71
VALOR PRESENTE LÍQUIDO		343.811,18

Fonte: Autoria própria, 2016

O valor presente líquido obtido foi de R\$343.811,18 que cobre e supera o investimento inicial apontando o quão favorável e rentável é o desenvolvimento da empresa.

- e) Taxa Interna de Retorno (TIR) : é a taxa de desconto que leva o valor presente das entradas de caixa de um projeto a se igualarem ao valor presente das saídas de caixa, ou seja é a rentabilidade periódica de um investimento, geralmente definida para períodos anuais. Para analisar a viabilidade de um projeto, a TIR deve ser comparada com o custo de oportunidade vigente, ou seja, a taxa de retorno mínima exigida em face do risco do investimento.

Tabela 52 - Taxa Interna de Retorno - TIR

ANO	FLUXO DE CAIXA	TIR
0	(54.900,63)	
1	2.569,66	TIR < 0%
2	181.341,18	84,10%
3	231.622,62	129,16%
4	252.174,13	143,42%
5	272.978,50	148,65%

Fonte: Autoria própria, 2016

O negócio da Real Food apresentou ao final de 5 anos a taxa interna de retorno no valor de 148,65%, conforme aponta a Tabela 52, o que se mostra ser bastante interessante o investimento na empresa além de apresentar a viabilidade de firmação da mesma.

8.11 PONTO DE EQUILÍBRIO

De acordo com Wildauer (2010, p.258) o ponto de equilíbrio representa “o momento em que todas as receitas da empresa se tornam iguais a todos os seus custos [...] é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas e as despesas fixas e variáveis”. Sendo assim, o ponto de equilíbrio da Real Food é o momento em que a receita obtida através da realização do serviço de realidade aumentada irá se igualar aos custos obtidos.

Nesse caso, será considerada apenas a modelagem visto que é o produto que está sendo vendido. Para o primeiro ano de operação o ponto de equilíbrio ficou em 3659 modelagens, esse valor se deve ao fato dos custos ainda estarem mais baixos. No segundo ano o ponto de equilíbrio ficou em torno de 3474 unidades. No terceiro apresentou a necessidade de vender 3038 modelagens para que cubra seus gastos mensais. No ano 4 o ponto de equilíbrio é de 3380 modelagens. E no último ano em análise, o ponto de equilíbrio ficou em estabelecido em 3581 unidades de modelagens para que os gastos mensais sejam cobertos pelas receitas.

8.12 ANÁLISE DE ÍNDICES

Ademais, serão apresentados outros índices que auxiliarão tanto na análise de viabilidade da empresa em questão quanto no que diz respeito à visibilidade em relação a novos investidores. A análise das demonstrações financeiras é um procedimento indispensável na avaliação de empresas. Como cita Santos (2008, p.13) “por meio desse mecanismo, os investidores levantam informações históricas sobre a capacidade de pagamento, endividamento, lucratividade e rentabilidade”. Os índices da empresa Real Food encontram-se na Tabela 53.

Tabela 53 - Índices da Real Food

ANÁLISE DE ÍNDICES	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ÍNDICES DE LIQUIDEZ					
1. Índice de Liquidez Corrente - ILC	2,66	7,02	9,94	8,24	9,09
3. Índice de Liquidez Imediata - ILI	0,11	3,90	4,17	3,03	3,04
4. Capital de Giro Líquido - CGL	39.187	279.621	496.760	601.505	727.278
EFICIÊNCIA OPERACIONAL					
5. Giro do Ativo Operacional - GAO	3,28	2,33	3,02	3,47	4,01
7. Giro de Contas a Receber - GCR	3,63	4,04	3,88	4,15	4,40
ENDIVIDAMENTO					
9. Índice de Participação de terceiros - IPT	0,31	0,14	0,10	0,13	0,12
11. Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido - IPL	0,56	0,13	0,08	0,07	0,06
ÍNDICES DE RENTABILIDADE					
13. Margem Bruta - MB	27%	62%	70%	73%	73%
15. Margem Líquida - ML	0%	45%	61%	65%	67%
16. Retorno sobre o Investimento - ROI - ROA	0,70%	102,37%	182,90%	229,90%	269,23%
17. Retorno sobre o Patrimônio Líquido - RPL - ROE	0,92%	117,14%	201,95%	259,57%	300,95%

Fonte: Autoria própria, 2016

Primeiramente serão analisados os índices de liquidez que representam a capacidade da empresa em honrar com suas dívidas de curto prazo. Foram calculados tendo como base o balanço patrimonial projetado para os próximos cinco anos. Como pode ser observado, o ILC no primeiro ano será de 2,66, o que representa que para cada R\$1,00 no passivo circulante a empresa terá R\$2,66 no ativo circulante, isso demonstra grande capacidade a agregação de valor ao negócio.

O ILI no valor de 0,11 no primeiro ano também se mostra em um patamar bom, uma vez que significa a capacidade de quitação imediata de dívidas que a empresa possa ter. Além disso, o aumento do capital de giro líquido demonstra os bons resultados que a empresa apresentou ao longo dos cinco anos em estudo.

Em relação à eficiência operacional a Real Food apresenta bons resultados. O giro do ativo operacional, por exemplo, apresentou um valor de 3,28 no primeiro ano o que foi aumentando ao longo dos anos e ele relaciona o total de vendas produzidas com os ativos da empresa. Ainda analisando a eficiência, o giro de contas a receber apresentou um valor de 3,63 no primeiro ano e chegou a 4,40 no quinto ano, tal índice indica quantas vezes a empresa gira suas contas a receber em função das vendas.

Nos índices de endividamento temos, primeiramente, o IPT que no ano 1 apresentou o valor de 0,31 e foi decrescendo chegando a 0,12 no ano 5 o que demonstra uma relação de diminuição da participação de terceiros em relação ao valor dos ativos. Não obstante, o IPL também apresentou queda ao longo dos cinco anos começando com o valor de 0,56 e chegando a 0,06 o que mostra a desoneração do patrimônio líquida da empresa.

Analisando os índices de rentabilidade, pode-se perceber uma boa saúde financeira da empresa Real Food, pois pelos seus resultados demonstram que a empresa está conseguindo gerar riqueza a partir de seus ativos e, dessa forma, se mostra interessante aos investidores. Todos os índices foram positivos. A margem bruta aponta a porcentagem de receita de vendas restantes após a cobertura dos custos fixos e variáveis que para o primeiro ano apresentou o valor de 27%. A margem líquida, como o próprio nome já diz, indica a porcentagem de receita de vendas após a cobertura de todos os gastos e para o primeiro ano indicou o valor de 0,22%.

Em relação aos retornos calculados tanto o ROI quanto o ROE são bons e de certa forma atrativos. O ROI, resultado da relação entre lucro líquido e ativo total, aumentou consideravelmente em relação ao primeiro ano que teve o valor de 0,70% e passou para 269,23 ao quinto ano e isso demonstra grande aumento do lucro líquido em face dos ativos. O ROE, obtido pela relação entre lucro líquido e patrimônio líquido, aponta resultados a respeito dos investimentos dos sócios na empresa. No caso da Real Food, em seu primeiro ano o ROE foi de 0,92%

chegando a 300,95% no quinto ano, tal fator denota boa rentabilidade o que instiga a presença de investidores para a execução do negócio.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação e a maneira como ela é aplicada, pode surpreender as pessoas de tal maneira, que acaba limitando a criatividade e às diversas aplicações possíveis. O presente plano de negócios tem como objetivo apresentar uma nova lente para o uso da técnica da realidade aumentada, que é a aplicação dela na apresentação dos pratos nos cardápios. A empresa Real Food tem como ideia principal melhorar a maneira de ver algo comum em nosso cotidiano, que são os cardápios dos restaurantes. Por ser um serviço totalmente novo no mercado, mostrou-se como uma oportunidade inovadora do setor alimentício. Para análise de viabilidade foi realizada uma pesquisa mercadológica, planejamento estratégico, planejamento de recursos humanos, plano operacional e por fim um planejamento financeiro.

A pesquisa mercadológica foi realizada para saber a aceitação dos clientes e restaurantes em relação ao uso do aplicativo. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa com 385 pessoas através de um questionário online. Já em relação aos restaurantes, foram realizadas entrevistas com os responsáveis de 10 estabelecimentos diferentes. Através disso, confirmou-se que o serviço é algo inovador e que existe uma demanda significativa tanto dos restaurantes quanto dos clientes destes.

Por ser algo novo e inovador no mercado, faz-se necessário e de extrema importância, um forte e estratégico investimento em *marketing*, para que os usuários entendam como utilizar e passem a adotar o aplicativo como uma necessidade para a visualização dos pratos nos cardápios.

No planejamento estratégico da empresa pode-se alinhar os objetivos aos valores desejados pelo proprietário. Também foi possível realizar a análise do ambiente no qual se pretende introduzir a empresa, identificando os fatores tanto macroeconômicos quanto os microeconômicos. Através disso, notou-se que atualmente a empresa não possui concorrentes, mas as barreiras de entrada não são impedimentos para outros empreendedores, por isso é necessário ter diferenciação e realizar um bom *marketing* logo no início. As estratégias para o bom desempenho da empresa e possíveis cenários foi trabalhada neste tópico também.

No plano operacional, houve uma alta dificuldade para mensurar a capacidade de produção, preço de venda e demanda de mercado. Por ser algo totalmente novo no mercado, não haviam dados e informações para serem usados

como parâmetros. Assim, foi necessário voltar a campo para explorar a demanda dos restaurantes, a capacidade de produção com pessoas que trabalham na área e com esses resultados, foi possível chegar ao preço de venda. Os fatores limitantes da produção necessitaram de maior atenção, devido à aceitação de 100% dos 10 restaurantes entrevistados, foi necessário o uso para não ter demanda infinita.

Através do plano operacional, foi possível adequar o quadro de colaboradores da empresa Real Food. Com a previsão operacional foi detectado a quantidade de modeladores que precisava, a competência de cada um deles e os cargos realmente necessários. Além disso, em conversa com pessoas da área durante o plano operacional, foi possível também saber onde encontrar colaboradores com perfil ideal para a empresa, como realizar a seleção e a média de salário.

Em relação ao plano financeiro, a partir da previsão de demanda realizada e considerando-se os resultados financeiros no horizonte de cinco anos, foi possível identificar a viabilidade da empresa Real Food em virtude de seus índices de rentabilidade apresentarem-se satisfatórios, assim como, seu payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno entre outros, demonstrando obter lucro o suficiente para cobrir os investimentos iniciais, gerar riqueza para o proprietário e chamar a atenção de investidores para a empresa. Tal fato se mostra verdade em suas margens apresentadas que, ao longo do tempo, ultrapassam os 20% e, além disso, a partir do segundo ano o proprietário poderá receber lucros acima dos 15% da receita bruta. Sendo assim, este plano de negócios demonstra-se viável.

Observa-se que os planos de recursos humanos, operacional e financeiro, estão de acordo com o que foi planejado na BSC deste plano de negócios. Em relação ao plano financeiro, os resultados previstos apresentados superaram as metas propostas na BSC, o que demonstra que a empresa teve um resultado positivo além do estimado.

Cabe destacar que, a partir do momento que a demanda atingir seu ponto de saturação será necessário que a empresa considere outras possibilidades de aplicação do serviço prestado. Dentre essas possibilidades, destaca-se a opção delivery, onde o usuário do aplicativo poderá ver o prato em realidade aumentada e realizar o pedido da sua própria residência. Além disso, a empresa pode ampliar a aplicação do serviço para outras áreas, como a de venda de móveis, carros, etc.. As

oportunidades são muitas, cabe a Real Food, analisar constantemente o comportamento do mercado para que as adaptações sejam feitas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ATLAS BRASIL. Rio de Janeiro, PNUD, IPEA, Fundação João Pinheiro, 2003. Acesso em: Estatísticas da Saúde; Mortalidade 1992. Porto Alegre: Secretaria da Saúde, 1995; Rio Grande do Sul.

BATELLA, W. B.; DINIZ, A. M. A. Desenvolvimento humano e hierarquia urbana: uma análise do IDH-M entre as cidades mineiras. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, Minas Gerais, v. 6, p. 367-374, 2006.

BERTO, D. J. **Precificação**: sinergia do marketing mais finanças. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BIAGIO, L. A. **Plano de Negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2003.

BRASIL. Lei Nº12.255, 2010, art. 1052

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. Administração de recursos humanos. 1. São Paulo: Pioneira, 2002

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter

CHIAVENATO, I; ARÃO, S. **Planejamento estratégico**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e Finanças para não Especialistas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLEMENTE, A, organizador; ROCHA et al., colaboradores. **Planejamento do negócio**: como transformar ideias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004. Elsevier, 2009.

EVANS, V. **Ferramentas Estratégicas**: guia essencial para construir estratégias relevantes. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FEINER, S.; MACINTYRE, B.; SELIGMANN, D. **Knowledge-based augmented reality**. *Comm. ACM*, v. 36, n. 7, p. 52-63, 1993.

GRAHAM, H.; SAUNDERS, J.; NIGEL, P. **Estratégia de marketing e Posicionamento Competitivo**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

INSLEY, S. “Obstaclesto general purposeaugmented reality”, ECE 399H, Information Security &Cryptography, Oregon, EUA, dezembro de 2003, disponível em <http://islab.oregonstate.edu/koc/ece399/f03/final/insley2.pdf>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Arlete Simile Marques e Sabrina Cairo. 9ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACRUZ, A. **Plano de negócios passo a passo**: transformando sonhos em negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

LEMES JÚNIOR, A.; PISA, B. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1985.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MCDONALD, M. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RABAÇA, C.; BARBOSA, G. **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

RECEITA Federal. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 12 Abril 2016.

REDAÇÃO, D. Exame.com, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/projecao-de-inflacao-para-2017-tem-novo-alivio-selic-fica-em-14-25-esta-semana>>. Acesso em: 09 Outubro 2016.

ROCHA, A; FERREIRA, J; SILVA, J. **Administração de Marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, J. O. D. **Avaliação de empresas: cálculo e interpretação do valor da empresa: um guia prático.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHARMA, R.; PAVLOVIC, V. I.; HUANG, T. S. **Toward multimodal human-computer interface.** Proc. IEEE, v. 86, n. 5, p. 853-869, 1998.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** Tradução de Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** Tradução de Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN ISBN.

SOUZA, M.; RUTHES, S.; MACHADO, A. C. M. **Bússola da inovação: relatórios técnicos setoriais: alimentos,** Curitiba: SENAI/PR, 2013.
talentos na organização. 6a. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010

TZU, S. **A Arte da Guerra.** São Paulo: Pensamento, 1995.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Gestão do Composto de Marketing: Casos e aplicações.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005

ABRASEL

Disponível em: [http://ndp.abrasel.com.br/noticias/2070-edital-de-concorrenca-de-food-trucks-sera-lancado-em-ate-90-dias-em-curitiba-](http://ndp.abrasel.com.br/noticias/2070-edital-de-concorrenca-de-food-trucks-sera-lancado-em-ate-90-dias-em-curitiba)

GAZETA DO POVO

Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/especiais/retrato-curitiba/habitos/o-exigente-consumidor-bhtwi2g6rbn45467unltfuq8e>

JORNAL ESTADÃO

Disponível em: <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/no-br-sao-3-meses-para-abrir-a-empresa-no-exterior-sao-4-dias/>

JORNAL G1

Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/06/mercado-de-aplicativos-e-promissor-mas-requer-cuidado-veja-dicas.html>)

MINTEL

Disponível em: <http://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/curitiba-e-centro-das-atencoes-para-o-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar>

PORTAL UOL

Disponível em: http://acritica.uol.com.br/noticias/Familias-habitos-controlar-orcamento-familiar_0_1519048105.html

RESEARCH BEAM

Disponível em: <http://www.researchbeam.com/global-augmented-reality-2014-2018-market>

REVISTA EXAME

Disponível em: <http://exame.abril.com.br//pme/noticias/as-cidades-onde-e-mais-rapido-abrir-uma-empresa-no-brasil/lista>

SEBRAE

Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa qualitativa

- 1) Investe em marketing?**
- 2) Quais mídias costuma explorar?**
- 3) Quais as preocupações possuem com o cardápio?**
- 4) Como é o processo de escolha dos pratos?**
- 5) Existe a influência da apresentação dos alimentos nos pratos influência na escolha dos clientes?**
- 6) Você conhece a realidade aumentada?**
- 7) Você acha interessante o fato do cliente ter uma noção maior do tamanho e como realmente é a aparência do prato?**
- 8) Você estaria disposto a investir em um cardápio em realidade aumentada?**
- 9) Você acredita que isso seja um diferencial?**
- 10) Como você gostaria que fosse cobrado o serviço?**

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa quantitativa

Pesquisa mercadológica.

Olá! Essa é uma pesquisa de marketing direcionada a pessoas que frequentam restaurantes a lazer que servem pratos à la carte. Tem como objetivo identificar sua satisfação em relação aos cardápios oferecidos. O tempo aproximado para responder às questões é de 05 a 07 minutos. Obrigado pelo seu tempo!

*Obrigatório

1) Você costuma frequentar restaurantes à lazer que servem pratos à la carte? *

- Sim
- Não

2) Com que frequência, em média? *

- 1 vez por mês
- 2 vezes por mês
- 3 vezes por mês
- Mais de 3 vezes por mês

3) Quais os tipos de restaurantes você costuma frequentar? *

Se necessário, marque mais de uma opção.

- Italiano
- Japonês
- Mexicano
- Americano
- Brasileiro
- Outro:

4) Você já se decepcionou com a aparência do prato escolhido em algum restaurante? *

- Sim
- Não

5) Você considera importante ter imagens dos pratos nos cardápios dos restaurantes? *

- Sim
- Não

6) Você já sentiu dificuldade em interpretar algum cardápio de restaurante? Em quê? *

- Não senti dificuldade
- Quantidade a ser servida
- Nome dos pratos
- Forma de apresentação
- Ingredientes
- Outro:

7) Indique o quão importante considera os itens abaixo na apresentação do prato. *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinhamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade servida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recipiente onde é servido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingredientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Você já sentiu vontade de provar um prato ao vê-lo? (Por exemplo, na mesa ao lado). *

- Sim
- Não

9) Em relação à questão anterior. Você já, efetivamente, optou por um prato, após vê-lo? *

- Sim
- Não

10) Você procura experimentar pratos novos? *

- Não, sempre escolho os que tenho certeza que são bons
- Quase nunca
- Só quando tenho indicação

- Quando a aparência é boa
- Às vezes
- Sempre

11) Você já usou algum aplicativo relacionado à alimentação? *

- Sim.
- Não

12) Se já usou algum aplicativo, indique abaixo qual (is).

13) A técnica de realidade aumentada é utilizada para fornecer ao usuário a expansão do mundo real dentro do mundo virtual, adaptando o ambiente para visualização e manipulação de objetos reais e virtuais. Você conhece essa técnica? *

- Sim
- Não

14) Você faria uso de um aplicativo de celular que utilizasse a técnica de realidade aumentada para cardápios de restaurantes apresentando os pratos em formato 3D? *

- Sim
- Não

15) Indique o quão importante você considera os itens abaixo no funcionamento de um aplicativo*

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Velocidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamanho (bytes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gratuidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Layout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Indique com quem você mais costuma frequentar esse tipo de restaurantes. *

- Sozinho
- Companheiro (a)
- Amigos
- Colegas de trabalho
- Família

17) Indique qual a sua média de gastos por cada pessoa quando frequenta esse tipo de restaurantes. *

- Até R\$50,00
- Entre R\$50,00 e R\$100,00
- Entre R\$100,00 e R\$150,00
- Entre R\$150,00 e R\$200,00
- Acima de R\$200,00

18) Indique a qual gênero pertence: *

- Feminino
- Masculino

19) Indique a qual faixa etária pertence: *

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

20) Estado civil *

- Solteiro
- Casado
- Divorciado/Separado
- Viúvo
- União estável

21) Indique abaixo sua ocupação. *

- Autônomo
- Empresário

- Empregado (setor público ou privado)
- Outro:

22) Somando a sua renda com a renda das pessoas que moram com você, quanto é, aproximadamente, a renda mensal? *

- Até 01 salário mínimo (R\$880,00)
- De 1 a 3 salários mínimos (R\$880,01 até 2.640,00)
- De 3 a 6 salários mínimos (R\$2.640,01 até 5.280,00)
- De 6 a 9 salários mínimos (R\$5.280,01 até 7.920,00)
- De 9 a 12 salários mínimos (R\$7.920,01 até 10.560,00)
- De 12 a 15 salários mínimos (R\$10.560,01 até 13.200,00)
- Mais de 15 salários mínimos (R\$13.200,00)

23) Indique abaixo quantos filhos possui. *

- 0
- 1
- 2
- 3
- Mais de 3

24) Indique abaixo qual seu nível de escolaridade. *

- Fundamental
- Médio/Técnico
- Superior incompleto
- Superior completo
- Mestrado/Doutorado

ANEXO A – Exemplos de utilização da técnica de realidade aumentada

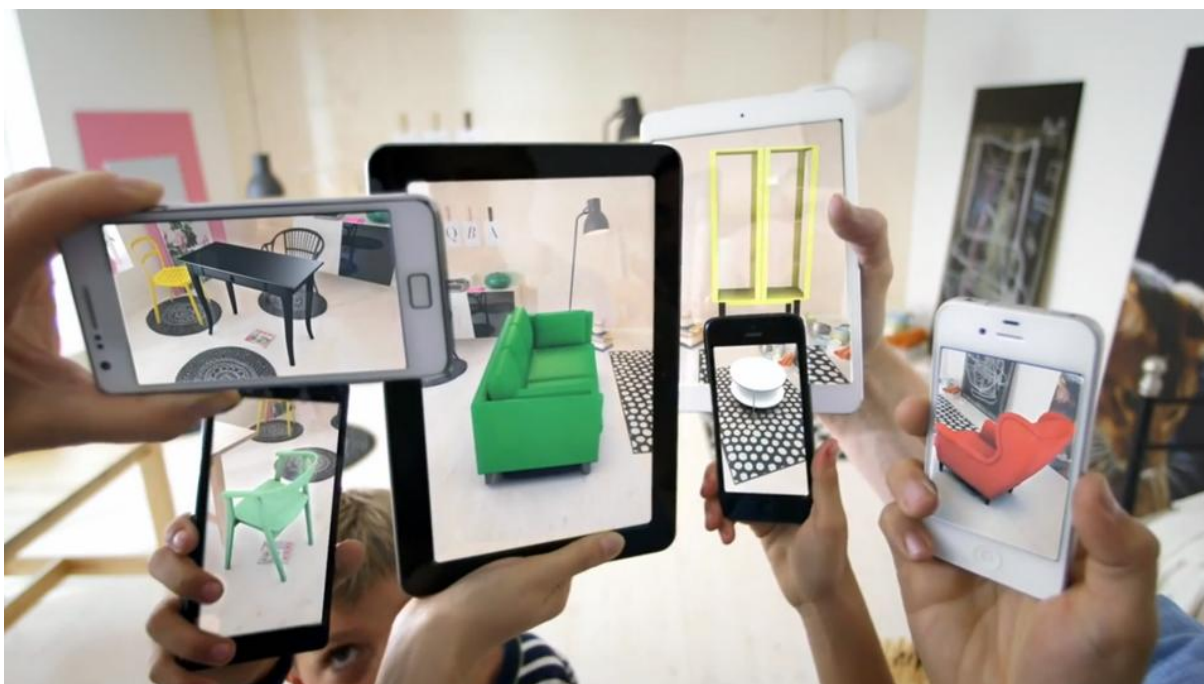


Figura 39 - Realidade aumentada na escolha de móveis da loja IKEA
Fonte: IKEA, 2013

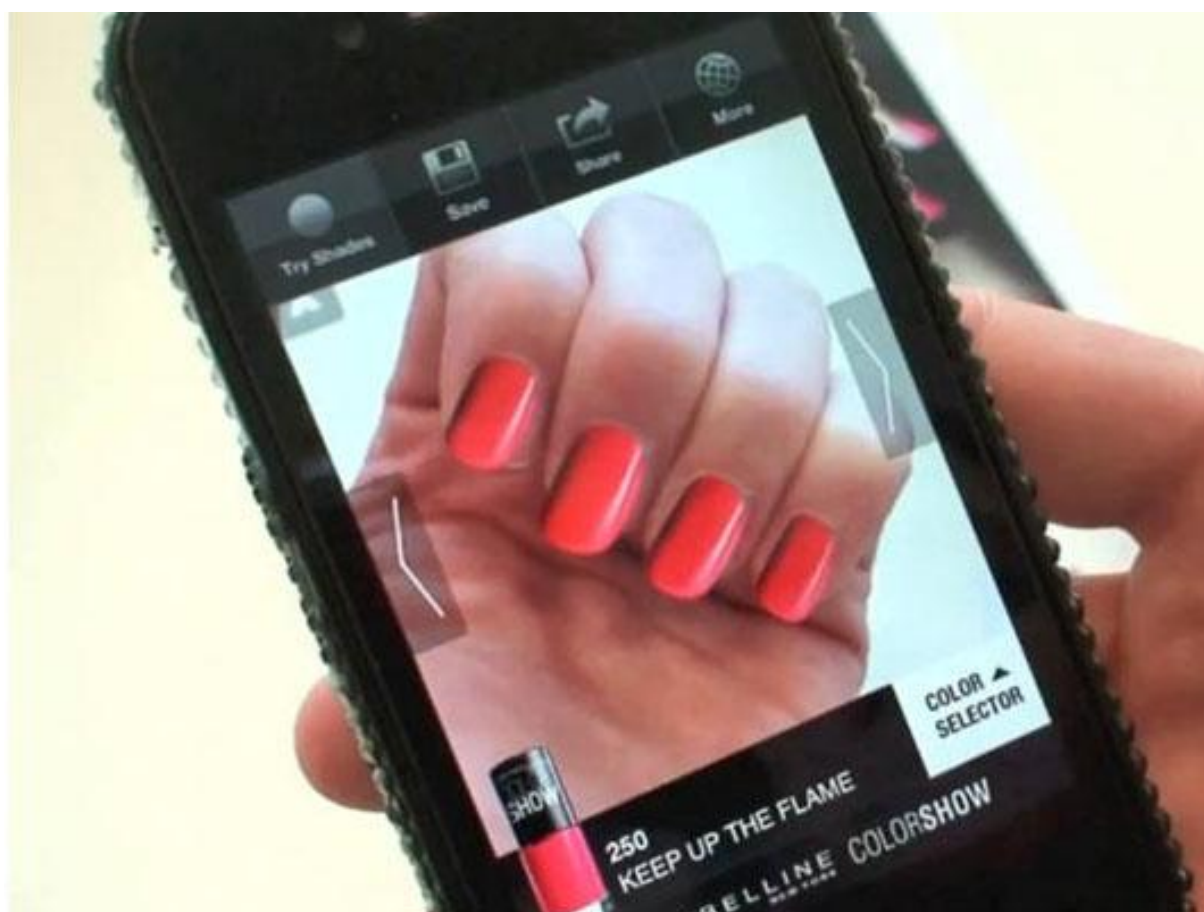




Figura 40 - Realidade aumentada em catálogo de esmaltes
Fonte: Revista Exame, 2012

Tiffany & Co. 
August 13, 2015 · 

Já conhece as novas funções do Engagement Ring Finder App da Tiffany & Co? Combine anéis, experimente e se surpreenda com lindas alianças e muito mais.

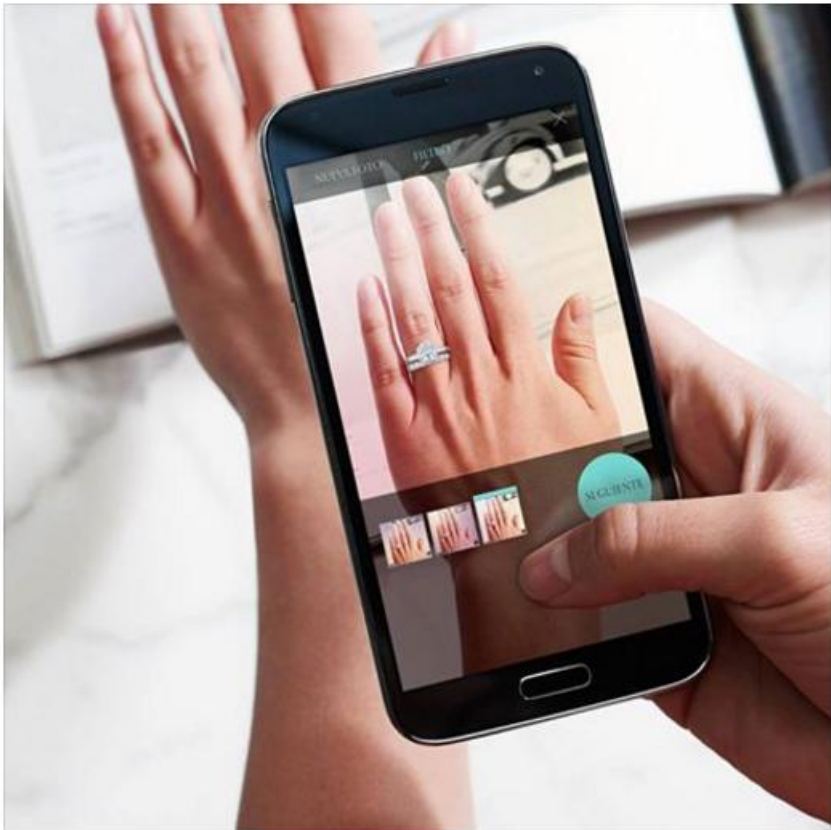


Figura 41 - Realidade aumentada em catálogo de joias da empresa Tiffany&Co
Fonte: Tiffany&Co, 2015



Figura 42 - Realidade aumentada em embalagem da marca Heinz
Fonte: Heinz, 2012



Figura 43 - Realidade aumentada em livros de desenho
Fonte: Disney, 2015



Figura 44 - Realidade aumentada em manual de automóvel
Fonte: Hyundai, 2015

ANEXO B – Tabela IV - Partilha do Simples Nacional - Serviços

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%