

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MARCIO RICARDO FRANCONI FERRUGEM

**PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE APLICATIVO MÓVEL PARA
UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES**

PORTO ALEGRE

2018

Marcio Ricardo Francioni Ferrugem

**PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE APLICATIVO MÓVEL PARA
UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Clezio Saldanha dos Santos

PORTO ALEGRE

2018

RESUMO

Este trabalho tem como propósito realizar um Plano de Negócios para adoção de um aplicativo móvel para uma administradora de cartões. Buscou-se verificar a aceitação deste aplicativo móvel pela base de clientes através de uma pesquisa quantitativa. Sequencialmente, procedeu-se a análise financeira para mensurar as receitas, despesas e impostos resultantes do projeto, haja vista que o mesmo deveria, por premissa, ser autossustentável. O estudo traz dados sobre o mercado de cartão de crédito no Brasil e também um panorama sobre tecnologias móveis. Plano de Marketing, Estratégico, Financeiro e de Ação também complementam este trabalho. Os resultados verificados pela pesquisa com clientes, e a viabilidade financeira, ensejaram, nas considerações finais, a recomendação pela disponibilização do aplicativo móvel. Também, nas considerações finais, é recomendado para a organização que adote o formato de trabalho proposto como paradigma para novos estudos e projetos que intencionem a implantação de novos produtos.

Palavras Chave: Aplicativo móvel, cartão de crédito

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Etapas do Planejamento Estratégico.....	15
Figura 2 — Matriz SWOT (FOFA)	16
Figura 3 — Entrevistas por Cidade	33
Figura 4 — Os 4 P's do projeto	45
Figura 5 — Matriz SWOT do Projeto.....	49
Figura 6 — Brasileiros que baixaram aplicativos.....	49
Figura 7 — Presença na "home screen"	50
Figura 8 — Qual seria seu único aplicativo?	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Evolução da proporção de “consumidores móveis”	25
Gráfico 2 — Meio de pagamento preferido em compras web	26
Gráfico 3 — Equipamento usado para compras web	26
Gráfico 4 — Uso de aplicativo para acessar conta bancária	27
Gráfico 5 — Gráfico representativo do Ponto de Equilíbrio	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Serviços mais usados por aplicativo bancário	27
Tabela 2 — Respostas por Canal	34
Tabela 3 — Forças do Projeto.....	45
Tabela 4 — Fraquezas.....	46
Tabela 5 — Oportunidades	47
Tabela 6 — Ameaças.....	48
Tabela 7 — Receitas.....	51
Tabela 8 — Etapas do Projeto	54
Tabela 9 — Receitas Anualizadas	55
Tabela 10 — Despesas Anualizadas	55
Tabela 11 — Demonstrativo de Resultados – DRE	63
Tabela 12 — Fluxo de Caixa Anualizado	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECS	Associação Brasileira das Empresas de CARTÃO DE CRÉDITO e Serviços
BACEN	Banco Central do Brasil
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGV/EAESP	Fundação Getúlio Vargas / Escola de Administração e Empresas de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	PLANO DE NEGÓCIOS	11
2.1.1	Estrutura do Plano de Negócios	12
2.1.2	Plano Estratégico.....	13
2.1.3	Plano de Marketing.....	17
2.1.4	Plano Financeiro.....	21
2.2	MERCADO DE CARTÕES DE CRÉDITO NO BRASIL.....	22
2.3	TECNOLOGIAS MÓVEIS NO BRASIL.....	24
3	METODOLOGIA.....	29
4	ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1	ANÁLISE DA SITUAÇÃO	30
4.2	PESQUISA DE MERCADO	31
4.2.1	Base Amostral	31
4.2.2	Objetivos da Pesquisa de Mercado	33
4.2.3	Introdução ao questionário	34
4.2.4	Aplicação das entrevistas	34
4.2.5	Análise das respostas.....	35
4.2.6	Considerações sobre a Pesquisa	43
4.3	PLANO DE MARKETING	44
4.3.1	Plano de Ação	52
4.3.2	Plano Financeiro.....	55
4.3.2.1	Análise Horizontal.....	65
4.3.2.2	Análise Vertical	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE.....	78

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como propósito realizar um Plano de Negócios para adoção de um aplicativo móvel para uma administradora de cartões.

Aplicativos móveis são programas que exercem objetivos pré-determinados em smartphones e “tablets”. Existem aplicativos nativos, como o Android e o iOS. Alguns exemplos de aplicativos nativos muito conhecidos são WhatsApp, Facebook, Instagram, Waze e Uber. Também existem os aplicativos híbridos que são em parte nativos e em parte são sites específicos para dispositivos móveis. Um dos aplicativos móveis híbridos mais utilizados é o Netflix e o YouTube. Para se ter acesso a um aplicativo móvel deve se acessar uma loja virtual conhecida como "App Store", como Google Play e Apple Store. Como informação adicional, existem aplicativos móveis gratuitos e pagos.

A intenção principal da administradora é buscar uma maior fidelização da sua base de clientes, pois segundo afirma Kotler (2003), a fidelidade à marca se reflete em retenção de clientes. A média das empresas perde a metade de seus clientes em menos de cinco anos, enquanto que as que fidelizam os clientes às suas marcas conseguem reter até 80% dos seus clientes (KOTLER, 2003).

Este aplicativo deverá oferecer mobilidade, ou seja, consultas em qualquer tipo de equipamento eletrônico móvel, telefones celulares e “tablets” principalmente, e será ofertado por uma administradora de cartões cuja matriz está localizada no sul do país, permitindo aos seus clientes acessarem as informações sobre os seus cartões de crédito.

Mobilidade pode ser entendida, quando falamos de aplicações móveis, se aproveitando do conceito desenvolvido pelo professor da Universidade da Carolina do Sul, Reza B. Far (2005), que afirma que sistemas computacionais móveis são aplicações que podem facilmente ser movidas fisicamente ou cujas capacidades podem ser utilizadas enquanto os dispositivos que as contêm estão sendo movidos.

A pertinência e relevância do referido Plano de Negócios está baseada em 08 pilares, a saber:

1. Fidelização da base de clientes;
2. Mobilidade;
3. Disponibilidade 24 x 7 (24 horas x 7 dias por semana);

4. Conhecer melhor os hábitos dos clientes,
5. Criar uma “barreira de entrada” para concorrentes;
6. Melhorar a experiência dos clientes;
7. Redução de custos operacionais da administradora de cartões;
8. Envio de informações e promoções por “push”.

A adoção de uma aplicação móvel de relacionamento com seus clientes além de ser uma estratégia de retenção de clientes e redução de custos, também pode ser vista como uma barreira de entrada para concorrentes pela diferenciação do produto. Barreira de entrada ocorre quando as marcas concorrentes em um determinado nicho já estabeleceram uma relação de proximidade com o consumidor, a ponto de tornar difícil a identificação de uma nova marca atuando no segmento (PORTER, 2004).

A administradora de cartões persegue melhorar a experiência de uso dos seus clientes como item de fidelização e retenção. Segundo Norman (2004), experiência do usuário envolve não somente questões relacionadas ao design (hardware, software, interface, usabilidade, facilidade de busca etc), mas também destaca os aspectos afetivos e experienciais, significativos e valiosos de interação homem - equipamento e propriedade do produto. A experiência do usuário é de natureza subjetiva, pois é sobre a percepção e pensamento individual no que diz respeito ao sistema. Ela é também dinâmica, pois é constantemente modificada ao longo do tempo, devido à evolução das circunstâncias e inovações.

O estudo apresentará dados específicos sobre a base de clientes da administradora de cartões. Trará também dados sobre o mercado brasileiro de cartões e também sobre a utilização de aplicativos móveis por instituições financeiras.

Neste plano de negócios constará a análise dos ambientes internos e externos, matriz SWOT, plano de investimento, despesas e receitas e “pay back”, além de um plano de ação para implantação do aplicativo.

Para fundamentar este trabalho foram coletados dados do mercado brasileiro de cartão de crédito, se valendo de fonte confiáveis tais como BACEN – Banco Central do Brasil, ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços, FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, além de literatura disponível e pertinente ao desenvolvimento do plano de negócios.

Os dados referentes à base de clientes da administradora de cartões são reais e pertinentes ao último mês contábil fechado, pois existe a possibilidade de atualização desta a qualquer momento. Por fim, o estudo tem a pretensão de servir de orientação para projetos futuros da mencionada organização.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral é a elaboração de um plano de negócios para implantação de um aplicativo móvel para ser usado pelos clientes de uma administradora de cartões com sede no sul do país.

Os objetivos específicos são:

1. Elaborar um Plano de Negócios e de Marketing contendo a análise dos ambientes internos e externo e matriz SWOT;
2. Apresentar um plano financeiro demonstrando os investimentos necessários bem como as fontes de despesas e receitas;
3. Descrever um Plano de Ação para implantação do aplicativo móvel;
4. Disponibilizar um modelo de plano de negócios e plano de ação para futuros projetos da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Optou-se por um modelo de projeto que contivesse plano de negócios, plano estratégico, plano de marketing e plano financeiro. Desta escolha pressupõe-se que a opção da organização pelo investimento na disponibilização de um aplicativo móvel estará embasada em literatura existente e em dados obtidos junto ao mercado e à base de clientes da administradora de cartões.

Escolheu-se também apresentar dados do mercado de cartões e um panorama das tecnologias móveis no Brasil.

Antes de apresentar os dados coletados, entendeu-se como necessária a fundamentação teórica deste projeto, assim será apresentado cada um dos planos elencados acima e a base teórica que permite entender-se ser este formato adequado para o objeto deste projeto.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

É um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustentem a empresa (DORNELAS, 2001). Nos lembra ainda o autor de que um plano de negócios não é algo rígido, pois cada negócio possui suas peculiaridades, porém o plano deve ser consistente com a realidade de mercado e com contexto no qual a empresa se encontra.

Para Paixão (2007), existem questões mercadológicas e estratégicas no desenvolvimento de novas ofertas de produtos, por isso é preciso haver planejamento e estudo de viabilidade para implantação de uma nova linha ou para ampliação do modelo de negócios da empresa. A inovação deve ser planejada, avaliando fatores e aspectos que se relacionam ao produto e ao mercado. Segundo o autor, para poder planejar ações e reconhecer seu poder de atuação diante de seu público-alvo, a empresa deve conhecer sua posição no mercado sabendo qual a fatia que absorve. Ao analisar o perfil do mercado, vários fatores externos devem ser pesquisados e monitorados, pois essas variáveis transformam tanto o mercado, quanto o consumidor e sobre as quais a empresa não tem controle.

Para Dornelas (2008) um plano de negócios deverá orientar o pesquisador na busca de informações sobre o seu ramo, produtos e serviços e sobre seus pontos fortes e fracos, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua idéia.

Já Hisrich (2009) diz que plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor no qual são relacionados os elementos externos e internos relevantes para início de um novo desenvolvimento. Hisrich também descreve o plano de negócios como “mapa da estrada”, já que cada decisão tomada pelo empreendedor deve considerar o ponto aonde quer chegar e cada parte do caminho o mapa deverá ser consultado.

2.1.1 Estrutura do Plano de Negócios

O plano de negócio é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros (BOLSON, 2003). Via de regra um bom plano de negócios apresenta como elementos componentes obrigatórios:

- a) Capa e sumário: a capa tem como objetivo fornecer a primeira impressão e sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios.
- b) Sumário executivo: é a principal seção do plano de negócios, pois ao escreve-lo deve se ter em mente que, a partir dele o leitor decidirá se continua ou não a ler o plano de negócios. Deve ser uma espécie espécie de extrato do plano de negócios o qual demonstra ao receptor um desenho detalhado de quais são os produtos ou serviços que a empresa se propõe a prestar (SALIM et al., 2005).

O sumário executivo deve conter uma rápida descrição da empresa - referir o nome, o que vende e a quem; como surgiu a ideia de criar a empresa ou o produto ou serviço - contextualizar a o surgimento da ideia, se de uma necessidade de mercado percebida, se decorrente de alterações legislativas, etc.; o conceito de negócio, qual a proposta de valor – o que produto ou serviço irá acrescentar ao cliente e ao negócio em si. Segundo Dolabela (1999) o sumário executivo é desenvolvido por último, mas deve ser primeira seção do PN (plano de negócios). Não se pode perder de vista que

o objetivo principal do sumário executivo é auxiliar o leitor a ter interesse no plano logo nas primeiras linhas

2.1.2 Plano Estratégico

Planejamento Estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 1994; GOMES, 2003).

Para Porto (2008), qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos.

Os produtos e serviços levam para a sociedade a sua missão e a sua visão que orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado.

Porto (2008), ainda define que é de fundamental importância monitorar e compreender as necessidades de mudanças comportamentais da sociedade. O conjunto formado pela Missão, Visão e Valores representa a IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.

A Missão da organização liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, e representa a sua razão de ser. A Missão deve responder ao “porquê” da organização existir de forma clara, sintética e compreensiva.

A visão deve representar o objetivo da organização. É aquilo que se espera ser em um determinado espaço de tempo. A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Representam os princípios éticos que norteiam todas as

suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

A administradora de cartões, por ser uma empresa ligada a um grupo empresarial regional, partilha dos norteadores estratégicos, assumindo como sua missão, sua visão e valores os mesmos do grupo. Assim temos que os norteadores da administradora são:

NEGÓCIO

- Servir Pessoas.

MISSÃO

- Servir pessoas com produtos e Serviços adequados às suas necessidades surpreendendo-as com nossa paixão.

PRINCÍPIOS

- Integridade e ética nas nossas relações pessoais e comerciais.
- Eficiência e eficácia permanente em todos os processos.
- Organização competente focada em resultados.
- Pessoas talentosas e comprometidas com o nosso negócio.

Conhecidos os norteadores do planejamento estratégico, cabe ainda ressaltar que um bom PE deve responder as seguintes questões:

- O que? (What),
- Onde? (Where),
- Quem? (Who),
- Por que? Para que? (Why),
- Quando (When),
- Como (How) e
- Quanto custa ou Qual o custo? (How Much).

Tanto para a organização em si quanto para projetos específicos, considera-se as questões acima como fundamentais para orientar o planejamento e o desenvolvimento das métricas de mensuração de resultados.

As perguntas acima compõem o acrônimo “5W2H”, que foi definido por Behr et al. (2008, p. 39) como "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”.

Neste item devem ser demonstrados a situação atual do negócio, suas metas e objetivos, bem como a visão e missão do empreendimento. Deve ser escrito para servir de base para o desenvolvimento e implantação das demais ações.

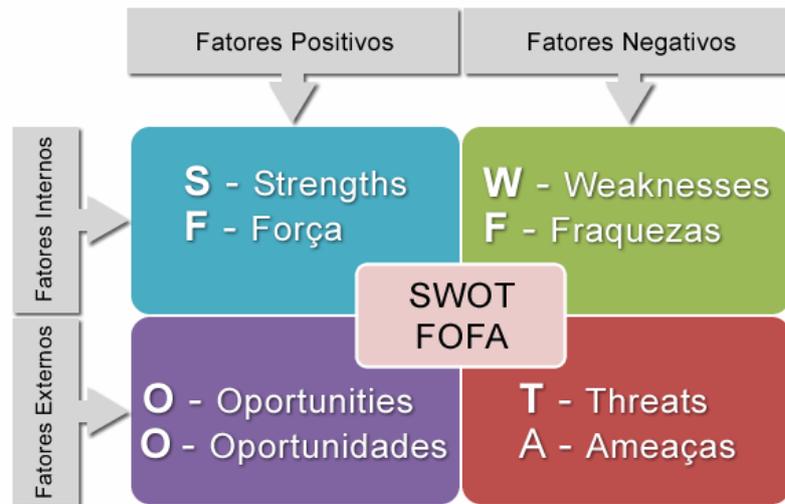
Figura 1 — Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Porter (2004)

- a) Análises: uso de matrizes para análises, tais como como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Figura 2 — Matriz SWOT (FOFA)



Fonte: Kotler (2002)

- b) Descrição da empresa, produto ou serviço: qual a história, estrutura organizacional, localização, produtos e serviços comercializados, etc. Quando o plano de negócios for sobre uma empresa já constituída é importante informar dados de faturamento e crescimento nos últimos anos, sua razão social, quantidade de clientes e colaboradores.
- c) Produtos e serviços existentes: Descrição dos produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.
- d) Análise de mercado: deve evidenciar o que se conhece do mercado consumidor do produto/serviço: qual a segmentação de inserção, as características do consumidor, análise da concorrência, etc. A análise do mercado envolve pelo menos três dimensões: o mercado consumidor actual e potencial, os fornecedores e os concorrentes actuais e potenciais. É importante conhecer o cliente (público alvo); definir a atuação da empresa; identificação dos concorrentes, relacionar os pontos fracos e fortes, vantagens e benefícios; estabelecer fornecedores.

2.1.3 Plano de Marketing

Esta parte deverá detalhar como vender seu produto ou serviço e conquistar seus clientes, mante-los interessados e motivados para aumentar a demanda. Como o produto ou serviço será comercializado, quais os diferenciais do produto ou serviço, qual será a política de preços, projeção de vendas, estratégias de promoção, comunicação e publicidade.

Para Nickels e Wood (1999), um plano de marketing é um documento detalhado que descreve:

1. O mercado alvo
2. As metas e objetivos
3. Estratégias para alcançar o mercado
4. Orçamento
5. Retorno esperado

Segundo Kotler, a utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Permite também superar aos concorrentes através de um planejamento cuidadoso possibilitando produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes, reduzindo potenciais problemas na comercialização e planejamento dos produtos.

“O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e consistente” (KOTLER, 2002).

Conforme afirma Las Casas (2001, p. 18), o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. Já o autor Westwood (1996) complementa a ideia afirmando que: Um plano de marketing é um documento que formula um plano para comercializar produtos e/ou serviços e disciplina o planejador a colocar suas ideias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que possam ser seguidos por outros.

Outra definição que complementa as afirmações acima é a que conceitua plano de marketing como a base do plano estratégico, pois determina, através de estudos de mercado, até mesmo o que, como e quando será produzido um bem, serviço ou ideia para a posterior venda a indivíduos ou grupos (COBRA, 1997).

O professor Mc Carthy (1978, p.163) relata que para se ter um bom plano é fundamental identificar os 4 P's do marketing:

1. Produto;
2. Preço;
3. Praça (Ponto);
4. Promoção.

Para Kotler e Armstrong (2007) produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

Os autores aprofundam a definição de produto em três diferentes níveis, que são:

- Produto núcleo: caracteriza a essência funcional do produto;
- Produto básico: contém como diretriz os fatores embalagem, nome da marca, nível de qualidade, design e características específicas do produto;
- Aquisição do produto: envolve serviços como instalação, pós-compra, garantia de entrega e crédito.

Faz-se necessária uma observação referente aos serviços pois estes “se constituem em uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem” conforme afirma Las Casas (2007). Já Kotler (1998) complementa que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

PREÇO

Para conceituar preço, Las Casas (2006) descreve “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”.

Novamente usa-se Kotler e Armstrong (2007) para complementar, pois dizem os autores, sobre preço, como sendo “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

De fato, o preço representa a única fonte de receitas, pois os demais 3P's são fontes de investimento e despesas. Ainda podemos dizer do preço que é o item mais flexível dos três, pois pode ser alterado a qualquer momento.

PRAÇA ou PONTO

Praça pode ser entendida o como canal de distribuição de um produto, mas também pode ser a descrição do itinerário percorrido por um produto da fonte produtora ao consumidor final. Para Kotler e Armstrong (2007) é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”. Pode se entender que pouco vale um produto de excelência ofertado a um preço adequado se este não tem como chegar nas mãos do público ao qual se destina. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais.

Para complementar a compreensão do item praça, nos valeremos de um entendimento mais atualizado, que nos é trazido por Rez (2016), que diz que praça é toda atividade realizada para alocar um produto em determinado local/mercado. Esse componente engloba tanto a localização física da empresa, como a abrangência de mercado de seu produto, que pode ser segmentado ou não. Aborda ainda todo o processo de canais de distribuição, que é o caminho que o produto passará até seu destino final, seja consumidor, empresa ou até no comércio eletrônico (Conceito de B2C Business-to-Consumer, B2B Business-to-Business ou o atual C2C Consumer-to-Consumer).

PROMOÇÃO

Promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação Kotler (1998).

O autor Las Casas (2006) entende promoção como uma outra variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação e afirma que propaganda pode ser entendida como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado”. De forma esquemática, na figura 3 são apresentados os 4 P's deste projeto.

Análise SWOT (FOFA)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função de uma matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, pois oportuniza relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo em perspectiva com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da organização. Os quadrantes permitem visualizar os indicadores da situação da organização

Forças e fraquezas – Análise do Ambiente Interno

Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Nos diz Martins (2007), que as fraquezas são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Oportunidades e Ameaças – Análise do Ambiente Externo

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Para Martins (2007), as ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir.

2.1.4 Plano Financeiro

É a parte numérica do plano de negócios. Apresenta em números todas as ações planejadas, as projeções futuras, qual a necessidade de capital, como ocorrerão os desembolsos, fontes de receita e de despesas. Conterá itens como fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

Nos diz Dornelas (2005) que um plano financeiro deve ser composto pelas seguintes partes básicas para o estudo da viabilidade financeira do seu negócio:

- Análise de viabilidade;
- Demonstrativo de Resultados
- Demonstrativo de Fluxo de Caixa (horizonte de 3 a 5 anos, sendo detalhado mensalmente no 1º ano);
- Análise de viabilidade;
- Ponto de Equilíbrio;
- Balanço Patrimonial – no caso deste projeto não se faz necessária a apresentação de um Balanço Patrimonial, pois as receitas e despesas serão contabilizadas no BP da empresa e também existem custos e receitas indiretas gerados pelo projeto e que são de difícil mensuração fora do contexto da empresa.

Análise de Viabilidade Financeira

Para Dolabela (1999), um bom negócio é fruto da identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade, a fim de tomar uma decisão satisfatória que proporcione avanços na empresa.

A definição do autor se aplica muito bem tanto para novos negócios quanto em novos projetos em negócios já existentes. Existe aplicação da necessidade de uma análise de viabilidade financeira para o projeto que visa a disponibilização de um aplicativo para celular que permita aos clientes da administradora de cartões consultarem informações sobre seus cartões.

Este estudo abordará quatro métodos para verificação da viabilidade (Payback, VPL, TIR e ROI), que, apesar de serem obtidos de forma isolada, permitirão verificar

se o desenvolvimento e disponibilização do aplicativo poderão agregar mais valor para a operação de cartões da administradora.

Alguns aspectos a serem analisados em relação à viabilidade financeira devem envolver o cálculo do retorno contábil sobre o investimento, por exemplo, quantos reais em média são gerados por real médio de investimento? O ponto principal, aqui, é concluir se a sua empresa é viável financeiramente ou não. Os valores aqui discutidos servem para dar respaldo a essas conclusões. Logicamente, muitas outras variáveis podem ser analisadas. Usualmente são três os indicadores de viabilidade financeira de uma empresa, projeto, produto ou serviço:

- a) Payback: é o tempo de retorno do investimento. Ocorre no momento no qual o ganho acumulado se iguala ao valor investido. Como divisão temporal costuma se usar a medida do em meses ou anos.
- b) Taxa Interna de Retorno (TIR): A Taxa Interna de Retorno (TIR), vem do inglês Internal Return Rate (IRR), e é uma fórmula que veio da matemática financeira e é muito utilizada em análise de viabilidade financeira para verificar a taxa de desconto que teria um determinado fluxo de caixa para ter se valor igualado a zero
- c) Valor Presente Líquido (VPL): Segundo Souza e Clemente (2006), o método do VPL, seguramente, é a técnica robusta de análise de investimento mais conhecida e utilizada. O método do VPL é um procedimento de avaliação de investimentos que compara, na data zero do fluxo de caixa o valor presente dos retornos calculado com a taxa mínima requerida de juro k (TMA), e o desembolso realizado como investimento.

2.2 MERCADO DE CARTÕES DE CRÉDITO NO BRASIL

Segundo Coelho (2007, p.41) acredita-se que o cartão de crédito tenha surgido na década de 1920, nos Estados Unidos, como um instrumento de fidelização de clientes, pois os primeiros cartões de créditos eram oferecidos aos clientes mais fiéis de um determinado estabelecimento, escolhidos pelos sócios, partindo da premissa de que estes seriam confiáveis.

No início dos anos 50, do século XX, conta-se que o executivo Frank Mac Namara jantava com executivos financeiros em um restaurante, em Nova Iorque. Ao receber a conta percebeu que estava sem sua carteira. Após explicar a situação ao gerente do restaurante, deixou um cartão de visita seu e escreveu no verso deste que ficara devendo o valor do jantar e se comprometia a pagá-lo em sua próxima visita. Não demorou muito para que o executivo criasse um instrumento de pagamento chamado “The Diners Club” ou “O Clube do Jantar” em tradução livre. Este meio de pagamento que era feito de papel-cartão e era aceito em apenas 27 restaurantes e contava com aproximadamente 200 usuários, evoluiu rapidamente para se tornar um dos meios de pagamento mais populares do mundo.

No Brasil, o cartão de crédito chegou em 1954, através de uma franquia do “The Diners Club”, funcionando inicialmente como um cartão de compras e não como um cartão de crédito. Em 1968, foi lançado o primeiro cartão de crédito de banco, o Credicard, e em 1984, a Credicard comprou a Diners Club do Brasil. O primeiro cartão de crédito brasileiro para uso internacional foi criado na década de 1990. Este meio de pagamento passou a ser muito utilizado a partir do início dos anos 2000 quando as principais instituições financeiras brasileiras lançaram seus cartões de crédito destinados às classes socioeconômicas mais populares (COELHO, 2007, p.46).

O cartão de crédito como meio de pagamento está substituindo cada vez mais o uso de dinheiro em espécie nas transações comerciais. Com o incremento do chamado e-commerce a tendência de incremento do uso dos meios eletrônicos de pagamento tende a aumentar, tornando as transações em espécie cada vez mais raras e destinadas para trocas de pequeno valor. A importância deste mercado no Brasil é demonstrada pelas seguintes informações:

No ano de 2016, o valor total das transações com cartões de crédito foi de R\$ 674 bilhões e com cartões de débito foi de R\$ 430 bilhões, equivalendo a um incremento nominal de 3% e de 10%, respectivamente, em relação ao ano anterior (BACEN, 2016).

Somados os valores transacionados com cartão de crédito e cartão de débito representaram 17,6% do PIB brasileiro do mesmo ano, que foi de R\$ 6,267 trilhões (IBGE, 2016).

Além dos cartões de crédito e de débito existe ainda uma significativa fatia de mercado que é atendida pelos cartões de lojas, os chamados “private label”.

O termo “private label” foi designando originalmente para se referir às marcas próprias de produtos comercializados por grandes redes varejistas. No Brasil adaptou-se este termo para também se referir aos cartões de crédito emitidos por redes varejistas (ALVES, 2007, p.13).

Segundo (COELHO, 2007, p.47), os cartões de loja ou “private label” surgiram no Brasil na década de 1970, quando grandes varejistas da época, como Mesbla e Mappin lançaram seus cartões. Este tipo de cartão é aceito somente nos estabelecimentos que fazem parte da rede que o emite e tem funcionamento muito assemelhado ao de um cartão de crédito convencional.

Dados da ABECS apontavam para um universo de 293 milhões de cartões do tipo “private label” em 2014 e com o encerramento das parcerias entre grandes varejistas e instituições financeiras, pode se esperar uma tendência de crescimento na base deste tipo de cartão de crédito.

Segundo a pesquisa “Relação do segmento supermercadista com os meios de pagamento e o varejo financeiro - Panorama, evolução e tendências” (2017), os cartões de lojas apresentaram um volume de vendas de R\$ 87,6 bilhões no ano de 2016 e no segmento supermercadista representou 6,8% das vendas totais ou uma importância de R\$ 23 bilhões no ano de 2016.

O percentual de consumidores que usaram cartão de crédito caiu de 42% em 2015 para 40% em 2016. Já o total que usou cartão de loja e supermercados avançou de 25% para 28% no período, maior patamar em pelo menos dez anos, afirma matéria veiculada no caderno de Economia e Negócios do jornal “O Estado de São Paulo (Estadão) em agosto de 2016.

Algumas das principais redes de varejo do país, tais como Carrefour, Pão de Açúcar, C&A, Renner, Marisa e Riachuelo, entre outras, possuem operações próprias de cartões crédito do tipo “private label”. Especificamente no Rio Grande do Sul também existem operações desta modalidade de cartões em redes varejistas como Quero-Quero, TaQi, Zaffari, Peruzzo e Unidasul, como exemplos.

2.3 TECNOLOGIAS MÓVEIS NO BRASIL

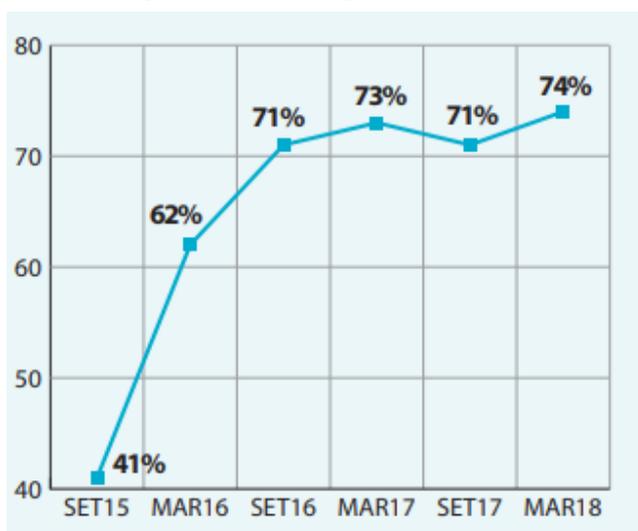
O mercado brasileiro de “smartphones” ou telefones inteligentes, saltou de 25 milhões de aparelhos em 2010 para 220 milhões em maio de 2018, algo como um

“smartphone” por habitante, segundo a “29ª Pesquisa Anual do Uso de TI” (FGV 2018).

Aproveitando-se da aceitação do brasileiro pelas tecnologias móveis, tais como celulares e tablets, as instituições financeiras fazem largo uso das novas tecnologias na busca da universalização do atendimento aos clientes e também da redução de custos. Segundo a “Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (DELOITTE, 2017) houve 100 milhões de acessos “mobile” em 2011 enquanto que em 2016 aconteceram 65 bilhões de acesso móveis, um crescimento de 65.000%. A mesma pesquisa traz a desaceleração do uso do denominado “internet banking” (acesso por PC e notebook) que teve seu auge em 2014 com 18 bilhões de transações e terminou 2016 com 14,8 bilhões, uma redução de 21%.

Quando se fala em tendências tecnológicas para o segmento de cartões não se pode deixar de citar o uso de soluções móveis. Conforme descrito no estudo “Panorama do Comércio Móvel no Brasil”, elaborado em conjunto pelo site Mobile Time, especializado no mercado de telecomunicações moveis, e Opinion Box, empresa de pesquisas digitais, 74% dos brasileiros que possuem “smartphones” já efetuaram compras usando seus aparelhos móveis.

Gráfico 1 — Evolução da proporção de “consumidores móveis”

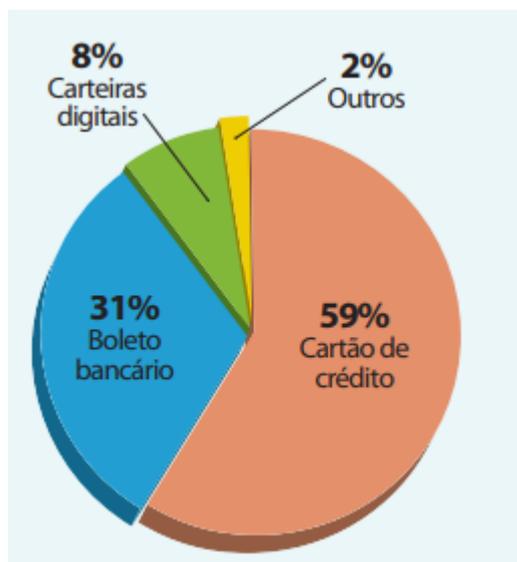


Fonte: Pesquisa Panorama do Mercado Móvel Brasil –Maio 2018

O estudo acima também nos revela que 83% das pessoas que efetuaram compras usando uma solução móvel estão satisfeitas e muito satisfeitas com a experiência

de compra e 59% delas usaram cartão de crédito como meio de pagamento destas compras.

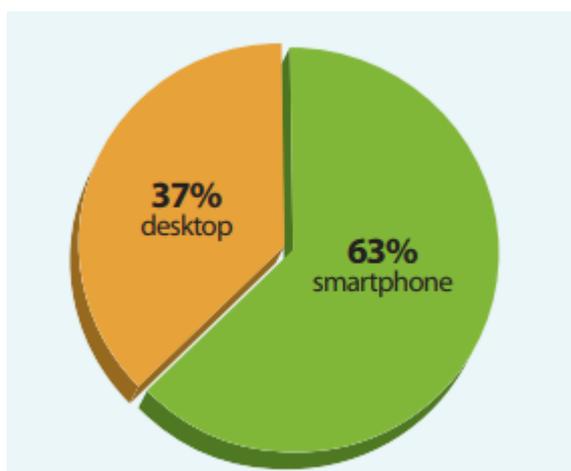
Gráfico 2 — Meio de pagamento preferido em compras web



Fonte: Pesquisa Panorama do Mercado Móvel Brasil –Maio 2018

Revela ainda o estudo que 63% dos chamados “consumidores móveis” fazem mais compras e transações pelo celular do que por desktops.

Gráfico 3 — Equipamento usado para compras web

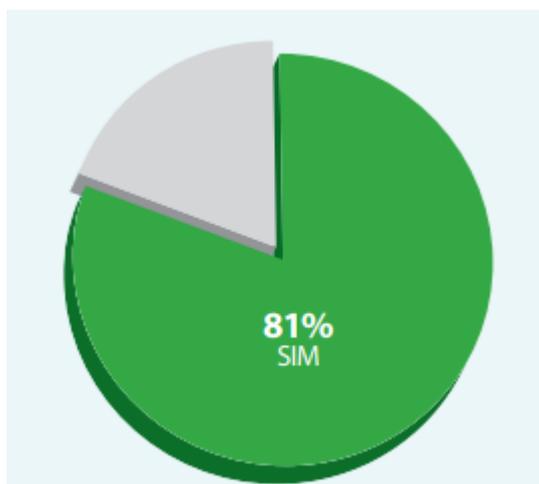


Fonte: Pesquisa Panorama do Mercado Móvel Brasil –Maio 2018

Outra informação relevante diz respeito à proporção de brasileiros que possuem conta bancária e smartphones e fazem uso de solução móvel para consultas e

movimentações bancárias, 81% dos respondentes declararam acessar sua conta por meio de aplicativo móvel.

Gráfico 4 — Uso de aplicativo para acessar conta bancária



Fonte: Pesquisa Panorama do Mercado Móvel Brasil –Maio 2018

As transações mais utilizadas nos acessos por aplicativos bancários são, pela ordem, consulta de saldo e extratos, pagamento de contas, transferências e investimentos.

Tabela 1 — Serviços mais usados por aplicativo bancário

Transação	Uso
Consulta de Saldo e Extratos	96%
Pagamento de Contas	70%
Transferências	62%
Investimentos	17%

Fonte: Pesquisa Panorama do Mercado Móvel Brasil –Maio 2018

Os acessos a transações bancárias por aplicativos móveis saltou de 100 milhões em 2011 para 21,8 bilhões de transações em 2016, um crescimento de 21.800% em apenas cinco anos, enquanto as transações por Internet Banking atingiram a marca de 14,8 bilhões e as transações feitas em agências bancárias somaram 5,3 bilhões no mesmo ano, afirma o estudo realizado pela empresa Deloitte e encomendado pela FEBRABAN.

Os dados acima sugerem haver espaço para solução móvel também para as empresas que administram os chamados cartões “private label”, que apesar de ser um produto com utilização restrita à rede de lojas do varejista emissor, trata-se também de um produto/serviço financeiro.

3 METODOLOGIA

Para embasar o estudo foi feita pesquisa de dados secundários em bases de conhecimento de acesso público tais como BACEN, ABECS, IBGE, RECEITA FEDERAL, CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, FEBRABAN, FGV/EAESP, dentre outras. Em seguida, procurou-se seguir o modelo de pesquisa bibliográfica como método, elencando fontes referenciais que sustentassem as premissas propostas, defendendo a escolha do plano de negócios como o mais adequado para a validação do tema principal.

Como dados primários lançou-se mão de base de clientes da administradora de cartões, orçamentos para a solução do aplicativo móvel. Por tratar-se de implantação gerada por adequação a uma demanda mercadológica do segmento atendido pela administradora de cartões será feita pesquisa quantitativa, através de uma aplicação de questionário, em uma amostra com população de 373 clientes, considerando uma população total de 23.039 clientes, grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Quanto à natureza optou-se por um modelo de pesquisa aplicada, haja vista que os conhecimentos adquiridos serão empregados para um fim prático.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme elencado pela fundamentação teórica, se apresentará agora o plano de negócios para desenvolvimento e implantação do aplicativo móvel para os clientes da administradora de cartões.

Serão detalhadas as informações coletadas de tal sorte que se tenha exposto os dados da pesquisa realizada com a base de clientes ativos da administradora de cartões e as simulações propostas no plano financeiro. Também será apresentado um plano de ação para implantação do aplicativo móvel.

4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Os canais de comunicação entre a administradora de cartões e seus clientes são, em ordem de utilização, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), as faturas enviadas mensalmente, e-mail do “Fale Conosco”, chat “on line” e SMS. Tanto a utilização do SAC que disponibiliza um fone do tipo 0800 quanto o envio das faturas mensais representam custos crescentes e totalmente não controláveis por parte da administradora de cartões. Com a tecnologia disponível e a familiaridade que as pessoas possuem com os aplicativos móveis, a administradora entende que o desenvolvimento e disponibilização de um aplicativo móvel pode resolver a questão dos custos crescentes e incontroláveis, ofertando uma ferramenta de fácil assimilação, conveniente e prática para sua base de clientes.

Aqui fez-se necessária a mensuração da aceitação da solução proposta neste projeto, pois se a empresa entende que deva fazer os investimentos necessários para que o aplicativo móvel seja disponibilizado, por outro lado existe a necessidade de verificar junto ao público alvo, clientes da administradora de cartões, se existe espaço para que o *app* seja utilizado e consiga atingir os objetivos propostos. Para tanto, se lançou mão de uma pesquisa junto à base de clientes e descreve-se as questões e os resultados a seguir.

4.2 PESQUISA DE MERCADO

Pode se entender uma entrevista como a oportunidade de encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas consiga obter um conjunto de informações sobre o assunto de seu interesse, mediante uma conversação orientada e estruturada, seja ela de natureza científica ou profissional.

A entrevista é um importante instrumento de trabalho em vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, como o da sociologia, antropologia, psicologia social, política, serviço social, jornalismo, relações públicas, pesquisa de mercado e outras (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Segundo GIL (2008, p.109) pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de de obtenção de dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Buscando respaldo para justifica o projeto para implementação de um aplicativo para celular para uso de seus clientes, a administradora de cartões se valeu de entrevistas qualitativas, feitas por telefone e por e-mail, com os usuários de seus produtos.

4.2.1 Base Amostral

Inicialmente a intenção era que a amostra representasse a totalidade dos clientes cadastrados na base de dados. Com o aprofundamento das discussões se tomou a decisão de definir a população amostral apenas para os clientes classificados como ativos, que são àqueles que efetuaram pelo menos uma compra nos últimos 90 dias e utilizaram o plástico emitido pela administradora de cartões como meio de pagamento.

Para definição da base amostral de respondentes do questionário partiu-se das seguintes premissas:

- Questionário aplicado por telefone e envio de e-mail;
- Cliente deve ter utilizado seu cartão (nome do cartão) nos últimos 90 dias;
- Cliente deve ter tido pelo menos 06 faturas pagas nos últimos 12 meses;

- Amostra deve respeitar a distribuição de clientes residentes em cidades que representem, no mínimo, 80% da base de clientes totais.

Constatou-se que esta base amostral estava concentrada em 14 cidades do estado do Rio Grande do Sul.

A base de clientes com compras nos últimos 90 dias do cartão em estudo somou 23.093 pessoas. Definida a população total, foi usada a fórmula abaixo para cálculo da amostra.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{Z^2 \cdot p(1-p) + e^2(N-1)}$$

Onde:

n = amostra calculada

N = população

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p = verdadeira probabilidade do evento

e = erro amostral

Definida a quantidade de clientes ativos em 31/08/2018 como a população total composta por 23.093 usuários do cartão (nome do cartão), chegou-se à população de 373 entrevistados e a distribuição de entrevistas por cidade conforme tabela abaixo.

Figura 3 — Entrevistas por Cidade

CIDADE	CLIENTES	PARTICIPAÇÃO
SAO LEOPOLDO	65	17,4%
NOVO HAMBURGO	41	11,0%
CANOAS	41	11,0%
GRAVATAI	37	9,9%
SAPUCAIA DO SUL	27	7,2%
CAMPO BOM	27	7,2%
TRAMANDAI	27	7,2%
PORTO ALEGRE	21	5,6%
VIAMAO	19	5,1%
TORRES	18	4,8%
SAPIRANGA	17	4,6%
CAPAO DA CANOA	13	3,5%
ESTEIO	11	2,9%
CACHOEIRINHA	9	2,4%

4.2.2 Objetivos da Pesquisa de Mercado

A formulação das questões que compõem a entrevista pautou-se pelas intenções de mapear a aceitação do aplicativo por celular e qual seria o valor aceito para pagamentos mensais pela utilização do mesmo.

Também procurou-se formatar o conjunto de questões em um trabalho composto por introdução, perguntas de delimitação (1 e 2), conhecimento sobre tarifas cobradas, se conhece e usa algum tipo de aplicativo para informações sobre outros cartões e movimentações bancárias e com qual frequência, se usaria um aplicativo para informações sobre seu cartão (nome do cartão), qual tarifa aceitaria e se consideraria a possibilidade de comprar usando o aplicativo em vez de usar o plástico.

Cabe esclarecer que durante a leitura das questões e respostas aparece a expressão “cartão (nome do cartão)”, se deve ao fato da administradora ter mais de um produto com nomes distintos e a base de clientes poderá portar um ou outro. Foi orientado aos entrevistadores que citassem o nome do cartão que o entrevistado possui. Também nas entrevistas enviadas por e-mail se teve a preocupação de enviar os questionários já contendo o nome do cartão de cada cliente.

4.2.3 Introdução ao questionário

E-mail:

Prezado (nome do/a cliente), você foi selecionado entre todos nossos clientes para responder a um questionário sobre aplicativo para celular que permitirá acessar informações sobre cartões de crédito. Procure expressar sua opinião de forma livre e espontânea. Leve em consideração que o entrevistador é uma pessoa neutra e imparcial e está interessado em sua opinião, não fazendo nenhum julgamento ou avaliação do tipo “certo” ou “errado”.

Telefone:

Senhor/senhora (nome do/a cliente), sou (nome do entrevistador) e falo em nome do cartão (nome do cartão). Você foi selecionado entre todos nossos clientes para responder a um questionário sobre aplicativo para celular que permitirá acessar informações sobre cartões de crédito. Vamos precisar de no máximo cinco minutos de seu tempo. Sinta-se à vontade para escolher a opção que corresponda de forma mais fiel à sua opinião.

4.2.4 Aplicação das entrevistas

Foram enviadas 596 entrevistas para o e-mail dos clientes cadastrados no banco de dados da administradora de cartões e foram realizadas 376 ligações telefônicas. O período de aplicação das entrevistas foi de 10 a 14 de setembro de 2018. Das 596 entrevistas enviadas por e-mail obteve-se retorno de 155 entrevistas respondidas, correspondendo a 26,0% do total enviado e a 41,5% da amostra. Do total de 379 ligações telefônicas efetuadas, com 218 clientes se conseguiu as respostas para as questões da entrevista, com percentual de 57,5% de sucesso, correspondendo a 59,5% da amostra. As ligações cessaram quando se atingiu a quantidade de respostas necessárias para completar a amostra de 373 respondentes.

Tabela 2 — Respostas por Canal

Público acessado	Entrevistas	Respostas	Sucesso
-------------------------	--------------------	------------------	----------------

Telefone	379	218	57,5%
E-mail	596	155	26,0%
Totais	975	373	38,3%

4.2.5 Análise das respostas

A seguir são apresentadas as respostas dadas pelos entrevistados. Elas são os elementos mais importantes para que se chegue às conclusões que nortearão o restante deste projeto e permitirão à administração da empresa decidir, de forma fundamentada, pelos investimentos e pela sequência do projeto. A pesquisa foi feita com o público que utiliza seus cartões, pois também existe uma fração considerável de clientes que não os utiliza em suas compras e que foram considerados não importantes para o desenvolvimento do aplicativo. Foi considerada como premissa para aprovação do projeto a aceitação do aplicativo móvel por, pelo menos, 20% (vinte por cento) da base de clientes ativos. Esta fração, que contém 4618 clientes, será a sustentação econômica do projeto.

Questão 1

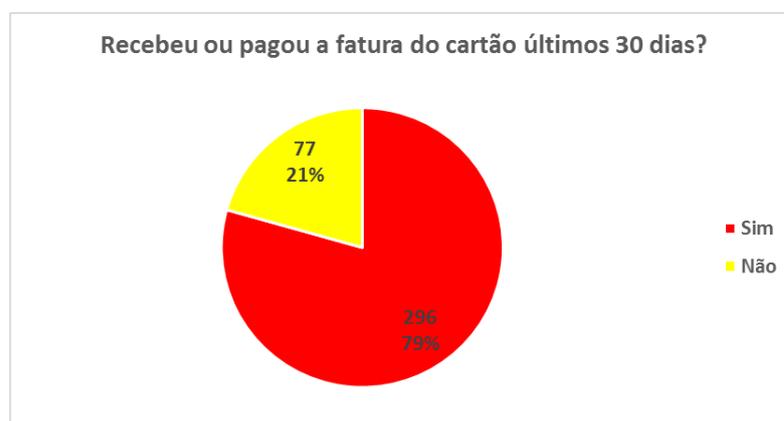
Você usou seu cartão (nome do cartão) nos últimos 90 dias?



Interessante notar que as entrevistas foram feitas com clientes que haviam usado seus cartões nos últimos 90 dias e mesmo assim houve 28 clientes que responderam de forma negativa.

Questão 2

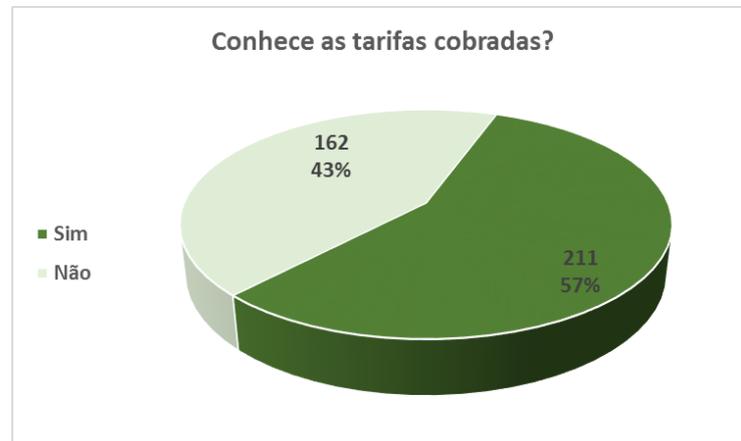
Você recebeu ou pagou a fatura do cartão (nome do cartão) nos últimos 30 dias?



Para esta questão, 77 clientes responderam negativamente. Acredita-se que dois fatores podem ter contribuído para tal resposta. Primeiro, todos os clientes selecionados para a amostra efetuaram compras com seus cartões nos últimos 90 dias. Considerando o período de faturamento, 40 dias antes do vencimento da fatura, é possível que estes clientes não tenham recebido suas faturas pelo fato de não ter havido ainda o faturamento. Em segundo lugar existe uma parcela de clientes que por questões de endereçamento incorreto ou insuficiente ou por residirem em locais de difícil acesso, realmente não receberam suas faturas.

Questão 3

Você sabe quais tarifas são cobradas para uso e manutenção do seu cartão (nome do cartão)?

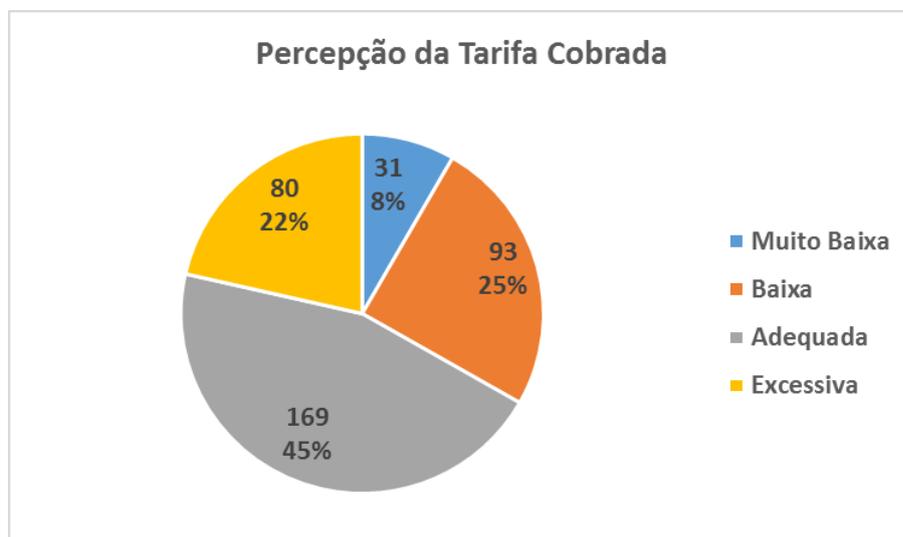


Também deve se tentar entender o motivo pelo qual 162 clientes responderam que não sabem quais tarifas são cobradas para uso e manutenção dos seus cartões. A pesquisa sugere que seja aprofundada esta questão ou que deva ser melhor trabalhada a informação destas tarifas.

Questão 4

Considerando os benefícios e vantagens do seu cartão (nome do cartão) você entende que a tarifa está:

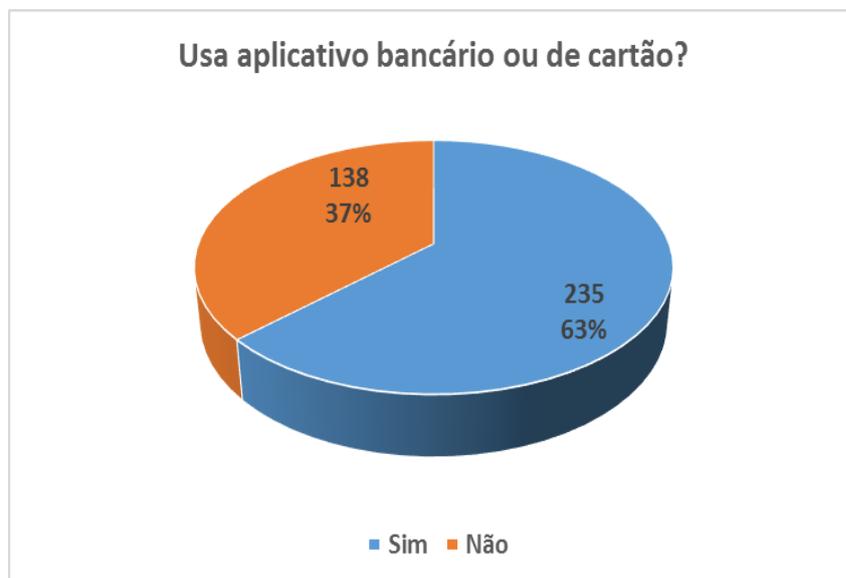
(Se necessário, explicar que cartão permite compras com até 40 dias de carência para pagamento, descontos exclusivos e pontuação em programa de fidelidade e recompensa)



As respostas demonstram que 78,5% dos clientes entendem que a tarifa de manutenção de conta é reduzida ou adequada. Isoladamente este dado poderia levar à conclusão de que existe espaço para uma elevação no valor da tarifa, porém, se lembrarmos que 162 clientes responderam, na questão anterior, não saber quais tarifas são cobradas, esta conclusão pode ser precipitada.

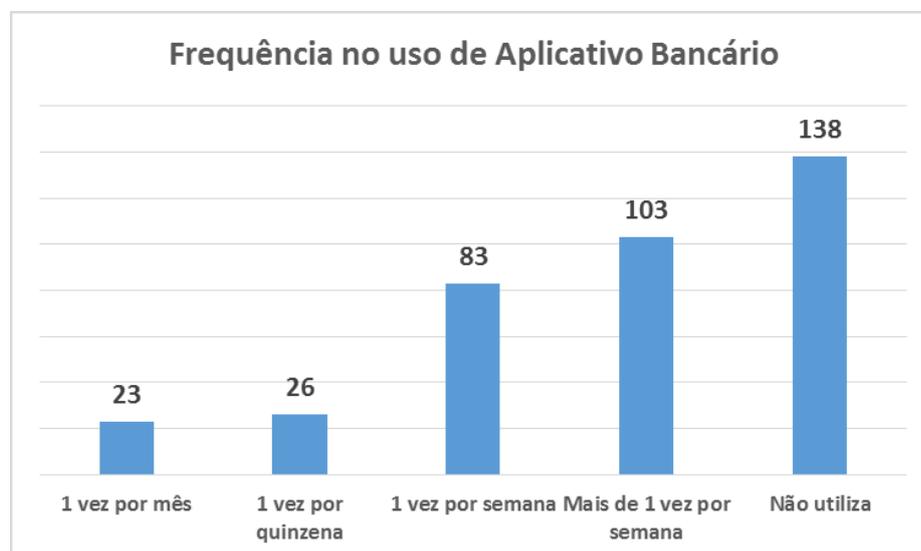
Questão 5

Você acessa ou utiliza aplicativo para celular de banco ou de cartão de crédito?



Questão 6

Qual a frequência semanal que você acessa/utiliza o aplicativo para celular de banco ou de cartão de crédito?



(Para quem responder “Não utiliza” ir para a questão “6.1”)

Nota-se uma grande parcela dos clientes, 37%, que não utiliza aplicativo bancário ou de cartão de crédito. Estes clientes, por recomendação, não devem ser acionados para adesão ao aplicativo, pelo menos na primeira etapa, pois já foram bastantes estimulados pelos bancos e cartões com os quais mantem relações comerciais. Contudo não se deve ter conclusão mais definitiva sem que se analise o que estes responderam na questão 6.1.

Questão 6.1

Você respondeu “Não utiliza” aplicativo para celular por qual motivo?

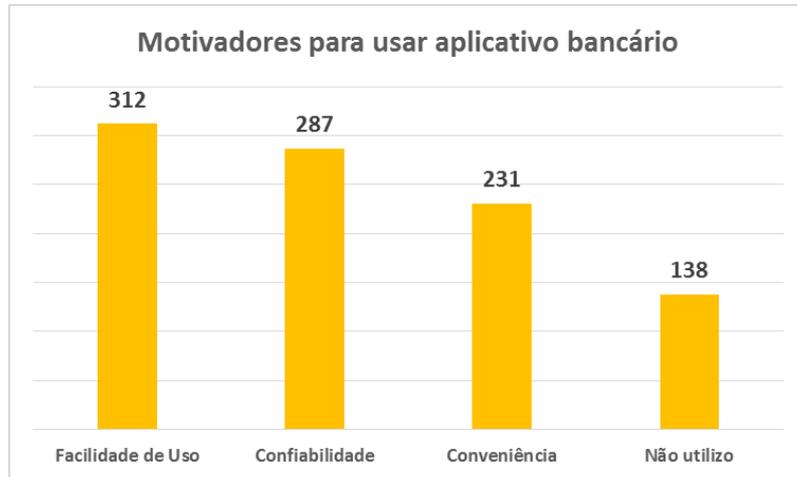
(Acessa às informações que necessita pelo canal)



Nota-se que 70% dos clientes ainda preferem o atendimento prestado por uma pessoa, seja quando visita a loja para fazer suas compras ou quando liga para o SAC. Esta questão deve ser bem trabalhada pela administradora, pois se uma das premissas para implantação do projeto é de que pelo menos 20% da base ativa utilize o aplicativo, temos que a diferença entre estes vinte por cento e os 70% que preferem atendimento pessoal deixa uma margem muito pequena para trabalhar.

Questão 7

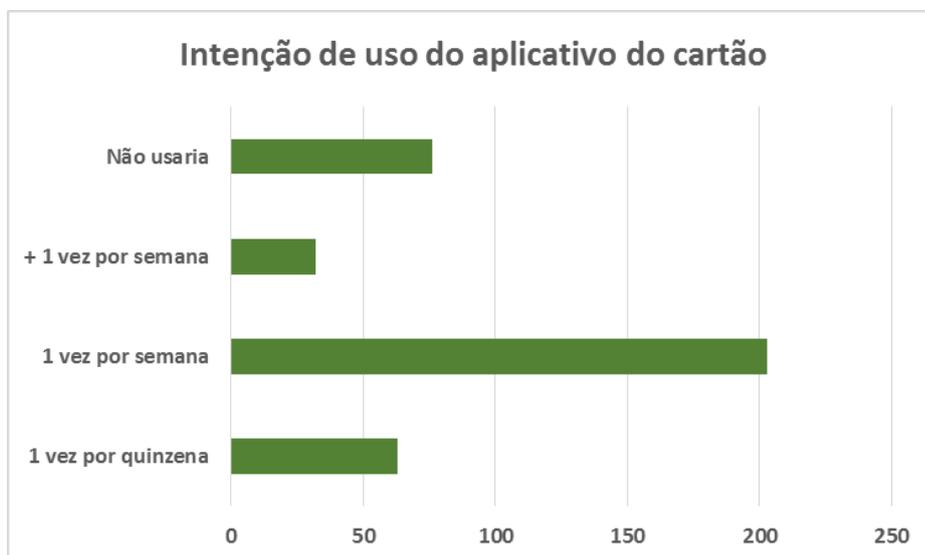
Quais são os principais motivadores para você utilizar um aplicativo para celular de banco ou de cartão de crédito? (Você pode escolher mais de uma opção)



Um dado significativo das respostas a esta questão é que o aplicativo deve apresentar facilidade de uso. Tem pouca utilidade um *app* que se propõe a ser uma ferramenta para facilitar o acesso às informações dos cartões se os clientes não conseguem entender seu funcionamento. Ao notar a dificuldade, os clientes abandonarão a solução.

Questão 8

Considerando os benefícios e vantagens do seu cartão (nome do cartão) e os motivadores para uso de aplicativo para celular, se o seu cartão (nome do cartão) disponibilizasse um aplicativo, você

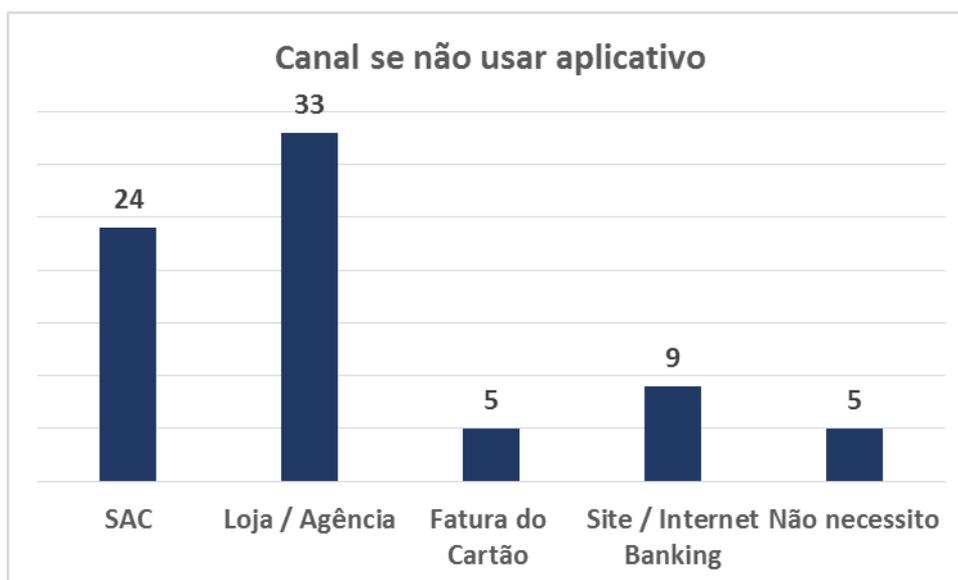


Para os clientes que responderam “Não usaria” é feita uma pergunta de aprofundamento:

Questão 8.1

Você respondeu “Não usaria” aplicativo para celular (Questão 7) ou “Não usaria” (Questão 8) o aplicativo para celular seu cartão (nome do cartão) por qual motivo?

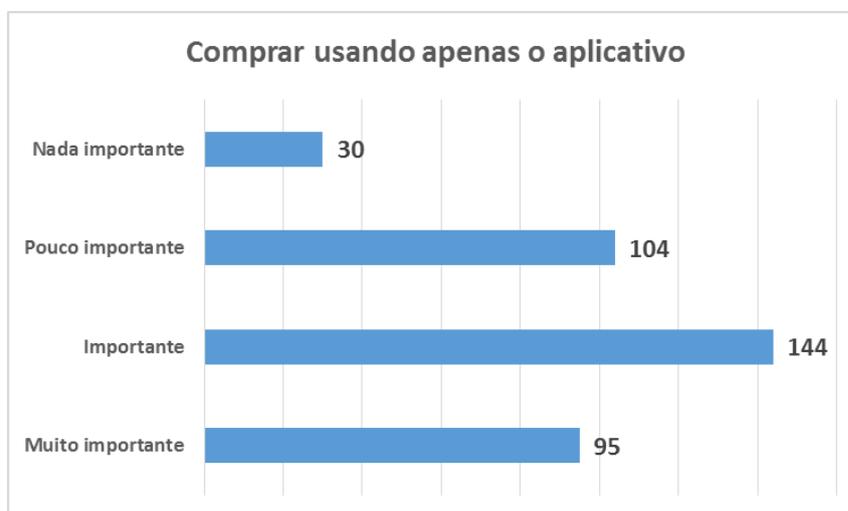
(Acessa às informações que necessita pelo canal)



Novamente está evidenciado que os clientes preferem um atendimento pessoal. Apesar da empresa já oferecer outros canais para disponibilização de informações, como site e faturas, ainda prevalece a cultura de perguntar para alguém. Este será um aspecto importante a ser abordado pelos envolvidos no projeto.

Questão 9

Você entende que poder comprar usando apenas o aplicativo para celular do seu cartão (nome do cartão) sem precisar estar com o plástico é ...



Pode se associar as respostas desta questão com a praticidade de não precisar carregar o cartão em sua carteira, haja vista a enorme oferta de cartões bancários, de lojas, de desconto, planos de saúde, etc. Se o *app* permitir a compra sem o cartão, esta facilidade pode ser um grande atrativo na conversão dos clientes e também mudar a visão do produto, de cartão comum para um cartão digital. Neste caso, eliminaria um custo que não está mensurado nas economias mencionadas na análise de viabilidade, o de produção e entrega dos plásticos.

Questão10

Considerando os benefícios e vantagens do seu cartão (nome do cartão) e os motivos para uso de aplicativo para celular e sua intenção de uso respondida antes, você entende que qual valor seria adequado para uma tarifa mensal?

Respostas Possíveis	Respondentes	%
Entre R\$ 3,50 e R\$ 4,50	177	47,5%
Entre R\$ 4,50 e R\$ 5,50	95	25,5%
Entre R\$ 5,50 e R\$ 6,50	47	12,6%
Entre R\$ 6,50 e R\$ 7,50	31	8,3%
Entre R\$ 7,50 e R\$ 10,00	23	6,2%

Pode se considerar que a questão acima trouxe uma resposta positiva para a empresa sob dois aspectos:

- 1°. Os clientes têm compreensão de que deverão pagar algum valor entre R\$ 3,50 e R\$ 10,00 para uso do aplicativo;
- 2°. A maioria dos respondentes considera a tarifa atual, R\$ 3,99, menor do que poderiam pagar, pois 52,5% escolheram as alternativas com valores acima de R\$ 3,99.

4.2.6 Considerações sobre a Pesquisa

As intenções da pesquisa faziam referência às intenções de adesão ao aplicativo móvel e qual valor os clientes aceitariam pagar mensalmente de tarifa. Também havia referência ao uso de outros aplicativos bancários e de cartões de crédito. Ambas intenções da pesquisa foram atendidas.

As respostas forneceram vários indicativos para a continuidade do projeto e também alguns pontos de atenção em relação aos canais de atendimento dos clientes da administradora de cartões que poderão se constituir em concorrentes do aplicativo. A equipe terá que trabalhar aspectos que demonstrem vantagens perceptíveis do uso do aplicativo em relação ao atendimento prestado pelo SAC e pelas lojas da rede. Sugere-se que a tarifa para os clientes que aderirem ao aplicativo apresente um valor menor do que o praticado atualmente e que o ritmo de elevação do valor da tarifa seja lento e gradual para não causar insatisfação.

A experiência de uso do aplicativo deve ser amigável e de fácil navegação, já que 312 respondentes apontaram este como sendo o atributo de maior relevância. Não menos importante deve ser a confiabilidade nas informações disponibilizadas, estas deverão ser coerentes com as disponibilizadas nos outros canais de atendimento.

Um diferencial importante e que poderá ser um elemento importante para adesão de clientes será a possibilidade de compras sem estar portando o plástico, apenas com o aplicativo, pois 239 clientes ou 64% dos respondentes consideraram com muito importante ou importante contar com esta facilidade.

Também a questão de utilização do aplicativo é um item importante na manutenção deste instalado nos dispositivos dos clientes. Todos os respondentes apontaram que usariam pelo menos 1 vez por quinzena e que quase 84% dos clientes usariam pelo menos uma vez por semana. Esta tendência apontada pela pesquisa e mais os atrativos que deverão ser criados poderão manter a aplicação sempre em uso.

4.3 PLANO DE MARKETING

Para que se tenha uma visão abrangente e precisa da situação da organização para implantação da solução móvel, objeto deste estudo, o mesmo será organizado apresentando os tópicos a seguir, conforme orientou Kotler (2015, p. 52):

Público-Alvo

Todos os clientes da administradora de cartões poderão fazer a opção pelo aplicativo móvel, porém a pesquisa demonstrou que 79,6% da base de clientes ativos usaria o aplicativo pelo menos uma vez por quinzena, decorre daí que podemos inferir que da base de 23.093 clientes, o público alvo total é de 18.382 potenciais usuários.

Preço

Segundo Las Casas (2006), “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”.

Praça

Para Kotler e Armstrong (2007) é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Figura 4 — Os 4 P's do projeto

Produto	Aplicativo para clientes de uma administradora de cartões
Preço	R\$ 2,99 (1º ano)
Praça	Oferta pelo SAC, SMS e E-mail
Promoção	Redução na tarifa de manutenção de conta

Análise SWOT (FOFA)

A análise SWOT, segundo McDonald (2008) é um resumo que traz as forças (strengths) e fraquezas (weakneses) relacionadas às oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) externas. O autor nos diz que as oportunidades e ameaças se relacionam com fatores exteriores à empresa e que a empresa necessita explorar estas oportunidades e minimizar as ameaças e fraquezas.

Após análise interna, a administradora de cartões elencou como suas fortalezas os seguintes itens:

Tabela 3 — Forças do Projeto

FORÇAS
Mais de 10 mil clientes fidelizados
Identidade com marca forte e reconhecida
Fornecedores sedimentados
Gestão de Custos

Da base total de clientes (23.093) ativos analisada e referida na “Pesquisa de Mercado”, mais de 10 mil realizam compras mensalmente com um dos cartões administrado pela empresa, aproximadamente 46% desta base. Pelo hábito mensal de uso, esta parcela de clientes pode ser considerada como fidelizada ao produto. Contar com um volume de clientes fidelizados é um importante ativo para qualquer empresa e pode ser considerado como uma força interna.

Como a administradora de cartões gerencia os cartões de crédito de clientes de uma importante e capilarizada rede de supermercados e atacados, sendo que estes cartões carregam as marcas destes varejistas e atacadistas, não se comete equívoco ao afirmar que existe uma forte identidade entre a marca da bandeira de cartões e esta importante rede varejista gaúcha. Considera-se também esta relação entre as marcas como um dos pontos fortes deste projeto.

O relacionamento longo e duradouro que a administradora de cartões mantém com seus principais fornecedores, principalmente os tecnológicos é considerada uma fortaleza, já que o aplicativo será fornecido por um destes parceiros.

Em um negócio que opera com margens reduzidas e uma cadeia de fornecedores complexa, a gestão de custos se torna importante em qualquer projeto. A disponibilização do aplicativo representará novos custos para a empresa, claro que haverá receitas também, porém a expertise da gestão da empresa será fundamental para o sucesso deste projeto.

Tabela 4 — Fraquezas

FRAQUEZAS
Baixo conhecimento em APPs
Sem suporte interno

A cultura ainda inexistente dentro da empresa relacionada às plataformas de aplicativos (APPs) e as linguagens de programação e desenvolvimento utilizadas é uma das fraquezas da organização em relação a este projeto. Para minimizar esta fraqueza optou-se pela contratação de uma solução pronta, customizada e de gestão amigável em nível de usuário. A organização está provendo treinamento para a equipe de TI ter domínio das ferramentas de programação em linguagem compatível para o aplicativo, buscando assim, em seu devido tempo, ter domínio da aplicação.

Até que a empresa possa contar com profissionais internos habilitados não existirá suporte interno e as demandas de correções, customizações e melhorias deverão ser conduzidas pela equipe de suporte do fornecedor selecionado. Como as demandas relacionadas serão atendidas pela equipe externa, passando por uma fila de atendimento nem sempre compatível com a necessidade da organização, a não existência de um suporte interno é considerada como uma fraqueza interna.

As fraquezas são condições internas da empresa totalmente desfavoráveis, devendo ser analisadas, melhoradas e eliminadas para não reduzir a competitividade da empresa.

Oportunidades e Ameaças – Análise do Ambiente Externo

A empresa, para o projeto do aplicativo relaciona como oportunidades diretas e reais a ampliação do seu horário de atendimento aos clientes e a disponibilização e um canal inédito para se comunicar com estes. Mesmo contando com um atendimento bastante abrangente, de segunda a sábado, entre 08 e 21 horas, a administradora de cartões entende que, por atender clientes que frequentam uma rede de supermercados e atacados, com funcionamento de domingo a domingo, das 08 às 22 horas, existe uma lacuna no atendimento aos seus clientes. Com a disponibilização do aplicativo quer suprir esta lacuna permitindo ao cliente se auto atender quando este entender como mais conveniente. Com a popularização dos aplicativos bancários e de cartões de crédito, além das redes sociais e jogos, contar com um aplicativo confere à administradora de cartões uma imagem de modernidade e atualização tecnológica. Uma outra oportunidade que surge é a de cobrança de tarifas pelo uso do aplicativo, pois não fará sentido a cobrança de tarifas de emissão de faturas ou de manutenção de contas, porém, como constante na “Pesquisa de Mercado” existe espaço para tal cobrança.

Tabela 5 — Oportunidades

OPORTUNIDADES
Disponibilizar Atendimento 24 x 7
Novo canal de relacionamento
Imagem de Modernidade
Fonte de Receitas

Ameaças são fatores ambientais externos que, se ocorridos, produzem efeitos danosos diretamente na empresa, vistos como não controláveis, tem potencial para prejudicar o desenvolvimento de um negócio ou projeto e pode acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estra-

tégico da empresa e elencadas situações de redução dos riscos potenciais. A organização entende que as principais ameaças ao projeto do aplicativo são representadas pela grande oferta de aplicativos de outros cartões e de bancos, pois o conceito de utilidade pode variar para cada cliente e conforme seu interesse momentâneo. Neste caso, ações de ativação e de relacionamento devem manter o interesse do cliente na solução ofertada.

O consumo do pacote de dados e dependência de sinal de internet por WiFi também são consideradas ameaças ao sucesso deste projeto. Com as constantes atualizações de aplicações, principalmente de redes sociais, têm-se também presente o esgotamento da capacidade de memória dos dispositivos móveis, levando o usuário a optar pelos aplicativos que fazem mais sentido para ele e que são usados com mais constância. Esta é uma ameaça forte nos dois primeiros anos do aplicativo, pois este será o período de construção da base de usuários.

Tabela 6 — Ameaças

AMEAÇAS
APP Cartões e Bancos
Pacote de Dados ou WiFi
Memória do Dispositivo
Redes Sociais

Detalhados os fatores internos e externos classificados como Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, tem-se que a matriz SWOT do projeto de disponibilização de um aplicativo para os clientes da administradora de cartões assumiu a seguinte configuração:

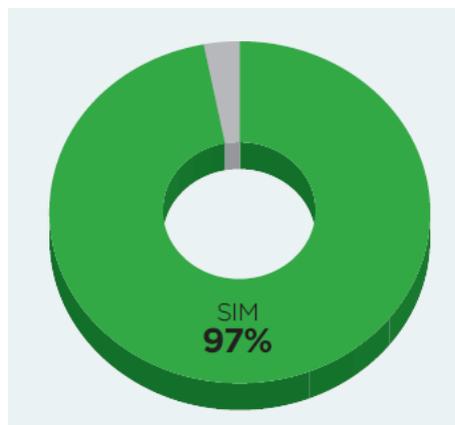
Figura 5 — Matriz SWOT do Projeto

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>FORÇAS</p> <p>Mais de 10 mil clientes fidelizados</p> <p>Identidade com marca forte e reconhecida</p> <p>Fornecedores sedimentados</p> <p>Gestão de Custos</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Baixo conhecimento em APPs</p> <p>Sem suporte interno</p>
FATORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Disponibilizar Atendimento 24 x 7</p> <p>Novo canal de relacionamento</p> <p>Imagem de Modernidade</p> <p>Fonte de Receitas</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>APP Cartões e Bancos</p> <p>Pacote de Dados ou WiFi</p> <p>Memória do Dispositivo</p> <p>Redes Sociais</p>

Análise da Concorrência

Segundo a pesquisa “PANORAMA Mobile Time/Opinion Box”, publicada em junho de 2018, 97% dos brasileiros que possuem um dispositivo móvel já baixaram algum tipo de aplicativo. Isso demonstra, por um lado, a familiaridade com esta tecnologia, e por outro, a concorrência por espaço e audiência e também a volatilidade nesta preferência.

Figura 6 — Brasileiros que baixaram aplicativos



A mesma pesquisa nos traz que mais de 30% dos dispositivos ativos no mercado nacional possuem um aplicativo de rede social (WhatsApp, Facebook ou Instagram) instalados.

Figura 7 — Presença na "home screen"



Aplicativos bancários e de cartão de crédito estão nos celulares e tablets dos brasileiros, com destaque para Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (segmento bancário), presentes entre 10% e 29% dos entrevistados. Já Bradesco e Itaú ocupam a mesma faixa de preferência do cartão de crédito Nubank, sendo preferidos por um público entre 4% e 9% e disputando a “home screen” com Netflix, Twitter e Spotify.

Figura 8 — Qual seria seu único aplicativo?

	Aplicativo	%
1	WhatsApp	49%
2	Facebook	9%
3	Instagram	5%
4	Google	2%
5	Google Chrome	2%
6	Uber	2%

O Whatsapp é o aplicativo preferido para 49% dos entrevistados, quando perguntados se pudessem escolher apenas um aplicativo para ter instalado em seu dispositivo. O Facebook aparece em segundo lugar com 9% de preferência. Pode se

concluir que aplicativos bancários e de cartão de crédito não fazem parte da preferência dos brasileiros, evidenciando mais ainda os atributos de usabilidade, facilidade de uso e relevância que deverão estar presentes em qualquer solução tecnológica que se proponha a ocupar espaço nos aplicativos móveis.

Basicamente os aplicativos de outras administradoras de cartões e bancos, além de aplicativos de redes sociais, transporte, geolocalização e jogos são concorrentes do aplicativo deste projeto, pois a disputa não se dá somente pelo cliente, mas também pelo espaço na memória do seu dispositivo móvel e pelo consumo do pacote de dados ou wifi. A noção de utilidade e de uso cotidiano são determinantes na escolha do cliente para manutenção do *app* instalado em seu dispositivo. As atualizações dos aplicativos, principalmente de redes sociais, são constantes e a cada atualização é exigida uma maior capacidade de memória do dispositivo. Manter o *app* atualizado e atrativo é uma das questões fundamentais para se manter na “área de trabalho do dispositivo do cliente.

Objetivos e Metas de Marketing

Estão descritos com mais detalhes no capítulo dedicado à Análise de Viabilidade e referem-se ao público alvo a ser conquistado, à manutenção deste e também ao crescimento orgânico da base de clientes que usarão o aplicativo móvel.

Orçamentos e pontos de controle

Mais uma vez faz-se referência à análise de viabilidade na qual estão demonstrados estes itens.

Tabela 7 — Receitas

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Mensalidade Clientes	R\$ 2,99	R\$ 3,49	R\$ 3,99	R\$ 4,49	R\$ 4,99
Clientes com Aplicativo	2.400	4.800	5.000	5.000	5.000
Receita com Mensalidades	R\$ 45.318	R\$ 139.932	R\$ 209.400	R\$ 239.400	R\$ 269.400

4.3.1 Plano de Ação

Uma das ferramentas mais populares para definição de um plano de ação é o chamado “5W2H”, do qual tratamos brevemente em 5.2 Plano Estratégico. Detalharemos a seguir cada um dos seus componentes.

O que? (What)

Trata-se de um aplicativo móvel que será ofertado aos clientes da administradora de cartões e que permitirá consultas de limite disponível, compras efetuadas, faturas anteriores e atual, melhor dia para compras, data de vencimento da fatura, pontuação no programa de fidelidade, chat e envio de mensagens pelo “Fale Conosco”.

Foi feita uma pesquisa entre fornecedores de aplicativos móveis para entender qual seria mais adequada ao propósito deste projeto. Por fim, a administradora de cartões optou pela solução oferecida pelo mesmo fornecedor do sistema de gestão dos cartões, por questões de estágio de prontidão, integração com sistemas e custo final. Este aplicativo deverá estar disponível nas duas “*app sotres*” mais populares, para dispositivos que usam sistema operacional *Android* ou *IOS*.

Por que? Para que? (Why)

Os motivadores para este projeto foram a redução de custos não controláveis (SAC (0800) com telefonia), impressão de faturas (insumo de impressão têm seus custos atrelados à variação do dólar americano) e entrega pelos Correios, que atualmente reajusta suas tarifas duas vezes ao ano. Também se quis disponibilizar as informações dos cartões para os clientes 24 horas por dia e 7 dias por semana e estar atualizado tecnologicamente. Liberar a equipe de atendimento ao cliente para ações estratégicas como prospecção de clientes, ações de ativação e de fidelização e outras atividades que não são executadas atualmente pela indisponibilidade de agentes focados no atendimento de demandas que poderão ser atendidas pelo *app*. Também existe uma demanda muito grande de atendimento nas filiais da rede varejista que parceira da administradora de cartões. Também nestas unidades existe a ocupação de pessoas para atender clientes com informações que estarão disponíveis no aplicativo, liberando-as para atividades mais focadas no dia a dia do varejo. Entende-se que

a disponibilização do aplicativo preencherá estas lacunas com custo acessível e gerará mais autonomia e satisfação para os clientes.

Onde? (Where)

O aplicativo será gerenciado pela administradora de cartões e ofertado pelos canais de atendimento atuais: SAC, chat on line, e-mail e SMS e filiais da rede varejista. Pela tecnologia disponível os clientes poderão acessar as informações de seus cartões em qualquer local e no momento que for mais conveniente. Como referido anteriormente, a utilização do aplicativo permitirá que os colaboradores alocados nas filiais e administradora de cartões que estão voltados para atender as solicitações de informações que estarão acessíveis pelo *app* estarão liberados para atividades mais estratégicas e rentáveis.

Quem? (Who)

- Gerência da Administradora de cartões – patrocinadora do projeto e responsável pela gestão e estratégias de adesão e manutenção de clientes na utilização do app.
- SAC – responsável pela oferta do *app* e pelas ações de conversão, instruções de uso e continuidade da utilização.
- Equipe das filiais – também terão a atribuição de ofertar o aplicativo e instruir os clientes sobre sua utilização.
- Clientes – serão os usuários finais do aplicativo.
- Fornecedor de tecnologia – responsável pelas integrações necessárias com as aplicações da administradora de cartões, pela disponibilidade do aplicativo, atualizações customizações demandadas.

Quando (When)

O projeto tem como marco zero o mês de março de 2019 quando será assinado contrato como fornecedor de tecnologia e serão apurados os recursos necessários, bem como as integrações e possíveis customizações.

Em abril de 2019 serão feitos os testes e iniciará o piloto com colaboradores da empresa que possuam o cartão (nome do cartão). Esta fase será chamada de homologação.

Um mês após a homologação, sendo os objetivos desta fase atingidos, será disponibilizado para os clientes, iniciando a fase chamada de produção. Esta fase não tem data de término prevista. Em algum momento a administradora poderá optar pela descontinuidade deste projeto, mas hoje esta possibilidade não está no escopo.

Como (How)

Definidas as etapas do projeto, estimou-se o tempo necessário para cada uma delas e os prazos para início e entrega. Estas etapas estão descritas e explicitadas ao longo deste projeto e, de forma resumida, compõem o quadro abaixo.

Tabela 8 — Etapas do Projeto

ETAPA	O QUE É	INÍCIO	FINAL
Pesquisa de Mercado	Entrevistas com clientes	10/09/2018	14/09/2018
Compilação dos resultados		17/09/2018	26/09/2018
Entrega do relatório da pesquisa		30/09/2018	
Avaliação e escolha do parceiro tecnológico		02/10/2018	25/10/2018
Análise de Viabilidade		15/10/2018	31/10/2018
P.O.C (Prova de Conceito)		03/12 2018	28/02/2019
Avaliação da P.O.C		04/03/2019	07/03/2019
Assinatura do Contrato		11/03/2019	15/03/2019
Integrações e customizações		15/03/2019	29/03/2019
Testes e piloto		02/04/2018	30/04/2018
Avaliação do piloto		02/05/2019	06/05/2019
Validação do piloto		07/05/2019	
Disponibilização para base de clientes		08/05/2019	

Quanto custa? (How Much).

Na Análise de Viabilidade estão detalhados os custos deste projeto. As contas que gerarão despesas para o projeto são a que contabilizará as mensalidades pagas pelo uso e manutenção da plataforma e perda de receita de manutenção de contas,

pois os clientes que optarem pelo aplicativo terão uma redução significativa no valor desta tarifa

Tabela 9 — Receitas Anualizadas

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Mensalidade Plataforma	(R\$ 36.500)	(R\$ 45.850)	(R\$ 50.435)	(R\$ 55.478)	(R\$ 61.026)

Tabela 10 — Despesas Anualizadas

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Perda de Receita de Manutenção de Contas	(R\$ 85.190)	(R\$ 220.010)	(R\$ 271.900)	(R\$ 301.900)	(R\$ 329.400)

4.3.2 Plano Financeiro

O plano financeiro deve conter informações valiosas para gerentes e empreendedores. A análise de um plano financeiro deve possibilitar avaliações e correções nos rumos da empresa e também deve refletir em números tudo que foi descrito nas outras seções do plano: investimentos, despesas, receitas, tributos, dispêndios em com marketing, vendas, pessoal, custos fixos e variáveis, análise de rentabilidade etc.

Premissas

Antes de se iniciar qualquer estudo de viabilidade financeira, faz-se necessária a definição de quais premissas serão utilizadas. No caso do projeto em estudo foram consideradas as receitas direitas geradas pela mensalidade e as economias com despesas que deixarão de incorrer na operação.

Clientes com Aplicativo

Considerou-se a progressão mensal de 200 novos clientes utilizando o aplicativo nos primeiros 25 meses de operação, estabilizando a quantidade em 5.000 clientes a partir do 26º mês. Importante destacar que cada cliente que utilizar o aplicativo não mais receberá fatura impressa entregue em casa, pois a mesma estará disponível

no aplicativo. A administradora de cartões também não mais enviará SMS promocionais, substituindo este envio por mensagens do tipo “*push*”.

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Cientes com Aplicativo	2.400	4.800	5.000	5.000	5.000

Receitas

Para a análise de viabilidade financeira serão consideradas como receitas os valores oriundos das mensalidades pagas pelos clientes e também as despesas que deixarão de ocorrer na operação, que neste estudo estão sendo chamadas de economias.

Mensalidades

Cada cliente com aplicativo instalado pagará uma mensalidade inferior à tarifa de manutenção de conta praticada para os demais clientes. Esta será reajustada em progressão de R\$ 0,50 a cada ano, assim como será reajustada a tarifa de manutenção de conta, mantendo-se sempre uma diferença entre ambas para estimular o cliente a optar pelo uso do aplicativo.

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Mensalidade Clientes	R\$ 2,99	R\$ 3,49	R\$ 3,99	R\$ 4,49	R\$ 4,99
Cientes com Aplicativo	2.400	4.800	5.000	5.000	5.000
Receita com Mensalidades	R\$ 45.318	R\$ 139.932	R\$ 209.400	R\$ 239.400	R\$ 269.400

Economias

A disponibilização do aplicativo trará para a administradora de cartões economias junto a fornecedores responsáveis pela impressão e entrega das faturas, assim como deixará de pagar pelo envio de SMS.

Na análise foi considerado um reajuste de 10% (dez por cento) ao ano nas despesas com impressão e envio de faturas, e de 5% (cinco por cento) ao ano na despesa com envio de SMS.

Economias	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
(-) Impressão de Faturas	R\$ 0,190	R\$ 0,200	R\$ 0,209	R\$ 0,220	R\$ 0,231
	R\$ 3.458	R\$ 9.336	R\$ 12.568	R\$ 12.568	R\$ 12.568
(-) Envio de Faturas	R\$ 1,450	R\$ 1,595	R\$ 1,755	R\$ 1,930	R\$ 2,123
	R\$ 26.390	R\$ 74.646	R\$ 105.270	R\$ 105.270	R\$ 127.376
(-) Envio de SMS	R\$ 0,060	R\$ 0,063	R\$ 0,066	R\$ 0,069	R\$ 0,073
	R\$ 8.736	R\$ 23.587	R\$ 31.752	R\$ 33.339	R\$ 35.006
Total de Economias	R\$ 38.584	R\$ 107.569	R\$ 149.590	R\$ 151.177	R\$ 174.950

Receitas Totais

Além das mensalidades que se estima arrecadar com os clientes que usarão o aplicativo, as economias com fornecedores também serão consideradas receitas para efeito de cálculo de viabilidade.

Receitas Totais	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Total de Economias	R\$ 38.584	R\$ 107.569	R\$ 149.590	R\$ 151.177	R\$ 174.950
Receita com Mensalidades	R\$ 45.318	R\$ 139.932	R\$ 209.400	R\$ 239.400	R\$ 269.400
Total de Receitas	R\$ 83.902	R\$ 247.501	R\$ 358.990	R\$ 390.577	R\$ 444.350

Despesas

A administradora de cartões fez uma pesquisa de mercado para escolher qual seria a solução de informática mais adequada para o projeto de disponibilização do aplicativo e entendeu que o fornecedor atual do sistema de gestão dos cartões apresentou a solução mais adequada. Também entendeu que haverá uma perda de receitas gerada pela diferença de valor entre a mensalidade cobrada dos clientes que usarão o aplicativo e a tarifa de manutenção de conta cobrada dos demais clientes.

Plataforma do Aplicativo

Para a disponibilização do aplicativo e envio de mensagens do tipo “push” para os clientes faz-se necessária a adoção de uma plataforma que se integre com o sistema de gestão dos cartões. O custo mensal durante o 1º ano será escalonado da seguinte maneira:

PERÍODO	VALOR MENSAL
1º ao 3º mês	R\$ 2.000,00
3º ao 6º mês	R\$ 2.500,00
6º ao 9º mês	R\$ 3.000,00
9º ao 12º mês	R\$ 3.500,00

A partir do 15º mês e anualmente haverá reajuste conforme o IGPM acumulado nos 12 meses anteriores. Para efeito desta análise foi considerado o percentual de 10% (cinco por cento) como fator anual de reajuste.

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Mensalidade Plataforma	R\$ 36.500	R\$ 45.850	R\$ 50.435	R\$ 55.478	R\$ 61.026

Perda da receita de Manutenção de Contas

Os clientes que aderirem ao aplicativo não mais pagarão a tarifa de manutenção de conta. Esta tarifa é uma importante fonte de receita para a administradora de cartões. No ano zero esta tarifa estará em R\$ 3,99 e evoluirá na razão R\$ 0,50 ao ano, chegando a R\$ 6,19 no 5º ano.

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Perda de Receita de Manutenção de Contas	R\$ 85.190	R\$ 220.010	R\$ 271.900	R\$ 301.900	R\$ 329.400

Total de Despesas

As despesas, neste estudo, são representadas pelas mensalidades que serão pagas ao fornecedor da solução tecnológica e também as tarifas de manutenção de conta que deixarão de ser arrecadadas.

Despesas Totais	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Mensalidade Plataforma	R\$ 36.500	R\$ 45.850	R\$ 50.435	R\$ 55.478	R\$ 61.026
Perda de Receita de Manutenção de Contas	R\$ 85.190	R\$ 220.010	R\$ 271.900	R\$ 301.900	R\$ 329.400

Total de Despesas	R\$ 121.690	R\$ 265.860	R\$ 322.335	R\$ 357.378	R\$ 390.426
--------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Impostos

A administradora de cartões está enquadrada como empresa tributada pelo lucro real e recebe incidência dos impostos abaixo sobre as receitas operacionais. As mensalidades são consideradas como receitas operacionais. Para efeito da simulação dos resultados deste projeto vamos considerar que outros eventos contábeis do dia a dia da empresa não afetarão as receitas exclusivas do projeto.

NOME DO TRIBUTO	ALÍQUOTA
PIS	1,65%
COFINS	7,6%
ISSQN	2,0%

Considerando as receitas estimadas com as mensalidades que serão pagas pelos clientes, teremos os seguintes recolhimentos de tributos:

IMPOSTOS	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
PIS	R\$ 898	R\$ 2.694	R\$ 3.950	R\$ 3.950	R\$ 4.940
COFINS	R\$ 4.136	R\$ 12.413	R\$ 18.194	R\$ 18.194	R\$ 22.754
ISSQN	R\$ 1.088	R\$ 3.267	R\$ 4.788	R\$ 4.788	R\$ 5.988
Total Impostos	R\$ 6.122	R\$ 18.374	R\$ 26.932	R\$ 26.932	R\$ 33.682

Resultado Líquido

Ao se colocar em uma mesma tabela os totais com as receitas, despesas e impostos estimados consegue se apurar uma projeção do resultado líquido durante o período em análise.

Demonstrativo de Resultados	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Total de Receitas	R\$ 83.902	R\$ 247.501	R\$ 358.990	R\$ 390.577	R\$ 444.350
Total de Despesas	(R\$ 121.690)	(R\$ 265.860)	(R\$ 322.335)	(R\$ 357.378)	(R\$ 390.426)

Total Impostos	(R\$ 6.122)	(R\$ 18.374)	(R\$ 26.932)	(R\$ 26.932)	(R\$ 33.682)
Resultado Líquido	(R\$ 43.910)	(R\$ 36.733)	R\$ 9.723	R\$ 9723	R\$ 20.242

Somente o resultado líquido, positivo a partir do 3º ano de operação não é um dado suficientemente sólido para a tomada de decisão favorável ao desenvolvimento e implantação do aplicativo para a administradora de cartões. O estudo também trará mais quatro métodos para verificação da viabilidade que são o “Payback”, Valor Presente Líquido - VPL, a Taxa Interna de Retorno - TIR e o Retorno Sobre o Investimento –ROI.

“Payback”

“Payback” é o tempo necessário para que a empresa tenha o retorno do investimento inicial aplicado no empreendimento (DEGEN, 1989).

O “payback” é obtido através da equação que considera o investimento inicial total no projeto dividido pelas entradas de caixa durante o período avaliado. O indicador fornecerá o tempo necessário, em meses, em que o fluxo de caixa passará a ser positivo.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Entradas de caixa}}$$

Temos que, após o 19º mês de operação do aplicativo, o fluxo de caixa passará a ser positivo.

Fluxo de Caixa	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Unitário	(R\$ 16.438)	R\$ 28.815	R\$ 49.966	R\$ 27.145	R\$ 35.399
Acumulado	(R\$ 109.773)	(R\$ 20.764)	R\$ 485.392	R\$ 931.121	R\$ 1.313.509

Para fins de previsibilidade do fluxo de caixa foi estimado o mês com o menor fluxo de caixa e qual será este valor.

Menor Fluxo de Caixa Acumulado	(R\$ 16.438,44)
Mês de Fluxo de Caixa Menor	12º

Valor Presente Líquido (VPL)

Gitman (1997) ensina que o valor presente líquido é dado pela diferença entre o valor presente das entradas e saídas de caixa ocorridos na linha de tempo de um projeto, descontados a uma taxa de desconto de mercado. A fórmula utilizada para calcular o VPL pode ser calculado por meio da seguinte fórmula:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t},$$

Traduzindo os termos da fórmula temos:

FC_t = Fluxo de Caixa no período “t”

i = Taxa de desconto

t = Período

Quando o valor do VPL é positivo, significa que as entradas são maiores que as saídas de caixa no momento zero. Se VPL for maior que zero entende-se que o projeto poderá ser aceito, já que o retorno estimado supera o valor do investimento.

Considerando-se o Fluxo de Caixa apresentado acima, temos que o VPL do projeto é de R\$ 124.885,91 para um período de 5 anos.

VPL (05 ANOS) = R\$ 124.885,91

Taxa Interna De Retorno (TIR)

TIR (taxa interna de retorno) de um investimento, pelo que ensina Brom e Balian (2007) é a taxa exigida de retorno que, garante a reposição exata de um investimento realizado, e quando utilizada como taxa de desconto, resulta em um VPL igual a zero. Usa-se a fórmula a seguir para cálculo da TIR:

$$TIR = (VPL = 0) = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t}$$

FC_t = Fluxo de Caixa no período “t”

VPL = 0

t = Período

Na análise proposta, quando a taxa de desconto apontada for menor que a TIR, o VPL do projeto será positivo e ele pode ser aceito. Na análise do projeto foi considerada a taxa de desconto de 27,62816%, equivalente a taxa de 5,0% ao ano, que equivale a margem líquida do negócio em que a administradora de cartões está inserida. Ao calcular a TIR obteve-se a taxa de 68,07693%. A interpretação do conceito permite afirmar a viabilidade do projeto.

TAXA INTERNA DE RETORNO	
INVESTIMENTOS	-R\$ 244.165,00
Fluxo de Caixa	Ano 01 -R\$ 109.773,00
	Ano 02 -R\$ 20.764,00
	Ano 03 R\$ 485.392,00
	Ano 04 R\$ 931.121,00
	Ano 05 R\$ 1.313.509,00
VALOR DA TIR	68,07693%

Taxa de Desconto: 27,62816% < TIR: 68, 07693%

Retorno Sobre o Investimento (ROI)

O indicador que demonstra o retorno sobre o investimento (ROI), segundo Gitman (1997), representa a rentabilidade que um investidor terá, se investir no projeto analisado. ROI indica o percentual de rendimento financeiro a ser obtido com o projeto em comparação ao capital inicial investido.

O cálculo do ROI, pode ser feito por meio da seguinte fórmula:

ROI = Lucro Líquido / Custo do Investimento

ROI = 287428,71 / 244.165 = 17,71881%

Demonstrativo de Resultados

Segundo Dornelas (2005), Demonstrativo de Resultados (DRE) é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. A obrigatoriedade do DRE está prevista na lei nº 11.638/2007, com exigências específicas para sociedades anônimas (S.A.) e para sociedades limitadas (Ltda.). Em outras palavras, todas as empresas precisam consolidar esse tipo de relatório contábil. As empresas de capital aberto (S.A.) precisam tornar o resultado público, pelo Diário Oficial ou veículos de comunicação de ampla circulação.

Para este projeto o Demonstrativo de Resultados é bastante simples, pois considera somente as receitas, despesa e impostos gerados pelo próprio projeto. Receitas e custos indiretos serão contabilizados no DRE da empresa e não do projeto.

A figura a seguir apresenta o DRE anualizado.

Tabela 11 — Demonstrativo de Resultados – DRE

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS						
	ANO 0	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Receitas	1.022,00	93.002,00	270.901,80	388.990,50	431.733,53	475.640,05
		0%	191,3%	43,6%	11,0%	10,2%
Receita com Mensalidades	598,00	54.418,00	163.332,00	239.400,00	269.400,00	299.400,00
Economia Impressão de Faturas	38,00	3.458,00	9.336,60	12.568,50	13.196,93	13.856,77
Economia Envio de Faturas	290,00	26.390,00	74.646,00	105.270,00	115.797,00	127.376,70
Economia envio de SMS	96,00	8.736,00	23.587,20	31.752,00	33.339,60	35.006,58
	1.022,00	93.002,00	270.901,80	388.990,50	431.733,53	475.640,05
Custos e Despesas	- 798,00	-105.618,00	-210.132,00	-269.400,00	-299.400,00	-329.400,00
		0%	99,0%	28,2%	11,1%	10,0%
Mensalidade ER Card	0	33.000,00	45.500,00	50.050,00	55.055,00	60.560,50
Perda Receita Manut. Contas	- 798,00	- 72.618,00	- 210.132,00	- 269.400,00	- 299.400,00	- 329.400,00
		0%	142,0%	25,0%	11,0%	10,0%
RESULTADO OPERACIONAL	224,00	- 12.616,00	60.769,80	119.590,50	132.333,53	146.240,05
IMPOSTOS	- 67,28	- 6.122,03	- 18.374,85	- 26.932,50	- 30.307,50	- 33.682,50
		0%	200,1%	46,6%	12,5%	11,1%
ISSQN	11,96	1.088,36	3.266,64	4.788,00	5.388,00	5.988,00
COFINS	45,45	4.135,77	12.413,23	18.194,40	20.474,40	22.754,40
PIS	9,87	897,90	2.694,98	3.950,10	4.445,10	4.940,10
RESULTADO LÍQUIDO	156,73	- 18.738,03	42.394,95	92.658,00	102.026,03	112.557,55

Fluxo de Caixa

É a principal ferramenta de planejamento do empreendedor. O fluxo de caixa permite visualizar se haverá dinheiro em caixa, quando um pagamento tiver que ser

efetuado, e na definição das melhores formas de vendas, descontos e prazos para a empresa. Além disso, serve como uma ferramenta estratégica que ajuda no gerenciamento e planejamento da empresa e deve obedecer a um prognóstico temporal (mensal).

Abaixo é apresentado o fluxo de caixa anual. O detalhamento do fluxo de caixa está no Anexo I.

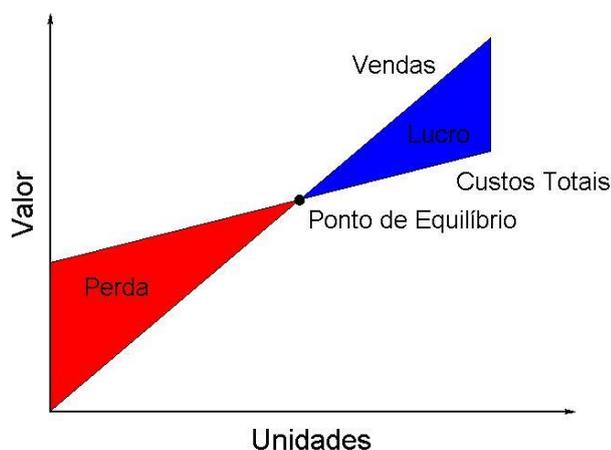
Tabela 12 — Fluxo de Caixa Anualizado

FLUXO DE CAIXA	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Receitas	13.286,00	28.942,50	32.415,88	32.548,18	39.119,46
Despesas	-13.874,00	-22.450,00	-22.450,00	-24.950,00	-27.450,00
Impostos	-874,58	-1.963,13	-2.244,38	-2.244,38	-2.806,88
Lucro Líquido	-1.462,58	4.529,38	7.721,50	5.353,80	8.862,58
Fluxo de Caixa líquido	-1.462,58	4.529,38	7.721,50	5.353,80	8.862,58
Fluxo de Caixa líquido acumulado	-18.738,03	23.656,93	116.314,93	180.560,53	287.428,71

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa um momento em que o fluxo de caixa está zerado. Isso significa que não há lucro nem prejuízo. As receitas foram suficientes para pagar o montante dos investimentos, assim como os custos de produção do período, ou seja, é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.

Gráfico 5 — Gráfico representativo do Ponto de Equilíbrio



Fonte: Dolabela (2000)

Para este projeto, analisadas as receitas e despesas consideradas na análise de viabilidade, o ponto de equilíbrio ocorrerá no 13º mês após a disponibilização do aplicativo móvel.

Considerações sobre o Plano Financeiro

Os indicadores analisados neste capítulo (Payback, VPL, TIR e ROI), baseados em projeções feitas a partir das premissas definidas, apontam para a possibilidade muito grande de êxito do projeto.

INDICADOR	VALOR
Payback	19º mês
VPL	R\$
TIR	68,07693%
ROI	17,71881%

4.3.2.1 Análise Horizontal

A análise horizontal se faz para comparar resultados de uma mesma conta contábil ou indicador em relação a períodos anteriores. O nome decorre justamente desta possibilidade de se comparar os dados como se estivessem dispostos em uma linha horizontal. Tomando por base o período mais anterior da série analisada, calcula-se o percentual de variação, que poderá ser positivo ou negativo. Para efeitos de melhor compreensão separou-se as contas do DRE (análise de viabilidade) em receitas, despesas, impostos e resultado líquido. Dessa forma, esse tipo de análise promove uma comparação de valores avulsos, indicando qual foi a evolução em relação a resultados passados. No caso de uma análise horizontal do DRE, é preciso organizar uma tabela que conte com os valores de faturamento a cada período, lado a lado.

Receitas

A variação positiva das receitas entre o “Ano 01” e o “Ano 02” é bastante forte nos primeiros 24 meses pela aceleração de ganho de base que o projeto exige, pois crescendo 200 clientes ao mês, têm-se que na comparação de um ano com o outro a base dobrará de tamanho.

	ANO 01		ANO 02		AH
RECEITAS	R\$	93.002,00	R\$	270.901,80	191,3%
Receita com Mensalidades	R\$	54.418,00	R\$	163.332,00	200,1%
Economia Impressão de Faturas	R\$	3.458,00	R\$	9.336,60	170,0%
Economia Envio de Faturas	R\$	26.390,00	R\$	74.646,00	182,9%
Economia envio de SMS	R\$	8.736,00	R\$	23.587,20	170,0%

Interessante notar que as taxas de variação desaceleram na comparação do 3º como 4º ano, quando se estabiliza a base de clientes aderentes ao aplicativo, e voltam a crescer no 5º ano quando ocorre uma elevação na tarifa mensal e também estima-se uma maior elevação da tarifa com envio de faturas.

	ANO 03		AH	ANO 04		AH	ANO 05		AH
RECEITAS	R\$	388.990,50	43,6%	R\$	431.733,53	11,0%	R\$	475.640,05	22,3%
Receita com Mensalidades	R\$	239.400,00	46,6%	R\$	269.400,00	12,5%	R\$	299.400,00	25,1%
Economia Impressão de Faturas	R\$	12.568,50	34,6%	R\$	13.196,93	5,0%	R\$	13.856,77	10,3%
Economia Envio de Faturas	R\$	105.270,00	41,0%	R\$	115.797,00	10,0%	R\$	127.376,70	21,0%
Economia envio de SMS	R\$	31.752,00	34,6%	R\$	33.339,60	5,0%	R\$	35.006,58	10,3%

Despesas

Na comparação entre o 2º e o 1º ano, este grupo de contas tem uma variação de 142% principalmente em função do crescimento da base de clientes que deixará de pagar a tarifa de manutenção de contas, lembrando que esta base dobrará de tamanho de um ano para outro. A variação de custos e despesas de 142% é suportada pela variação de receitas, vista acima, do mesmo período que é de 191,3%

	ANO 01		ANO 02		AH
CUSTOS + DESPESAS	-R\$	105.618,00	-R\$	255.632,00	142,0%
Mensalidade ER Card	-R\$	33.000,00	-R\$	45.500,00	37,9%
Perda Receita Manut. Contas	-R\$	72.618,00	-R\$	210.132,00	189,4%

Da mesma forma ocorrida na análise horizontal das receitas, com este grupo de contas também ocorrerá uma desaceleração na variação entre o 4º e o 3º ano e uma reaceleração no 5º ano, devido a uma estimativa de aumento na diferença entre a tarifa de manutenção de contas e a mensalidade dos clientes aderentes ao aplicativo.

Isso será efetivado como estratégia para evidenciar aos clientes a vantagem financeira de se optar pelo aplicativo, assim elevando-se a tarifa de manutenção de contas num percentual maior do que o valor da mensalidade o cliente tem mais um motivo para se tornar usuário do aplicativo.

	ANO 03		AH	ANO 04		AH	ANO 05		AH
CUSTOS + DESPESAS	-R\$	319.450,00	25,0%	-R\$	354.455,00	11,0%	-R\$	389.960,50	22,1%
Mensalidade ER Card	-R\$	50.050,00	10,0%	-R\$	55.055,00	10,0%	-R\$	60.560,50	21,0%
Perda Receita Manut. Contas	-R\$	269.400,00	28,2%	-R\$	299.400,00	11,1%	-R\$	329.400,00	22,3%

Impostos

Decorrentes da própria atividade, os impostos são sinalizadores da evolução do projeto. Na variação entre o “Ano 02” e o “Ano 01” apresentam uma variação de 200% que reforçam a visão anterior, já relacionada em receitas e em custos e despesas, da ocorrência do aumento acelerado da base de clientes neste momento do projeto.

	ANO 01		ANO 02		AH
IMPOSTOS	-R\$	6.122,03	-R\$	18.374,85	200,1%
ISSQN	R\$	1.088,36	R\$	3.266,64	200,1%
COFINS	R\$	4.135,77	R\$	12.413,23	200,1%
PIS	R\$	897,90	R\$	2.694,98	200,1%

	ANO 03		AH	ANO 04		AH	ANO 05		AH
IMPOSTOS	-R\$	26.932,50	46,6%	-R\$	30.307,50	12,5%	-R\$	33.682,50	25,1%
ISSQN	R\$	4.788,00	46,6%	R\$	5.388,00	12,5%	R\$	5.988,00	25,1%
COFINS	R\$	18.194,40	46,6%	R\$	20.474,40	12,5%	R\$	22.754,40	25,1%
PIS	R\$	3.950,10	46,6%	R\$	4.445,10	12,5%	R\$	4.940,10	25,1%

Em termos de valores há uma variação importante, já que a tributação está ligada ao crescimento das receitas e ao compararmos o “Ano 05” com o “Ano 01” temos as seguintes variações:

IMPOSTO	ANO 05	ANO 01	VARIAÇÃO
ISSQN	R\$ 5.998	R\$ 1.088	451,3%
PIS / COFINS	R\$ 4.940	R\$ 897	450,7%
CSLL	R\$ 22.754	R\$ 4.135	450,2%

Resultado Líquido

Como esperado para este projeto, teremos resultados negativos nos 2 primeiros anos. Com o aumento da base de clientes e as receitas geradas por estes, se espera uma redução do RL negativo acima de 116% no 2º ano.

	ANO 0	ANO 01	ANO 02	AH
RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 156,73	-R\$ 18.738,03	-R\$ 3.105,05	-116,6%

Chama a atenção a variação entre o 3º ano e o 2º ano do RL. Isso se deve ao fato de ter se estimado um crescimento de receitas acima do crescimento de despesas e também se deve à base de comparação com um RL ainda negativo no 2º ano.

	ANO 03	AH	ANO 04	AH	ANO 05	AH
RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 42.608,00	1272,2%	R\$ 46.971,03	10,2%	R\$ 51.997,05	22,0%

4.3.2.2 Análise Vertical

A análise vertical (AV) é utilizada para que se possa analisar a participação de cada conta do Balanço Patrimonial (BP) ou do Demonstrativo de Resultados (DRE). Na AV define-se uma conta “base” e se verifica o quanto esta variou em relação a conta “base” do mesmo período.

Receitas

Analisando o grupo “Receitas”, percebe-se que a conta “Receitas com Mensalidades” responde por aproximadamente 60% das receitas totais e a conta “Economia Envio de Faturas” representa em torno de 28% das receitas. A primeira tem sua flexibilidade ligada às decisões gerenciais da administradora.

Já a conta que representa a economia gerada pelo não envio de faturas depende de políticas governamentais, por conta do monopólio estatal, ou de decisões da empresa que privatizar o monopólio. Qualquer majoração nesta conta afetará positivamente o volume de receitas.

A AV ao longo dos cinco anos iniciais do projeto mostra o decréscimo da importância das contas “Economia Impressão de Faturas” e “Economia envio de SMS”, pois, somando ambas temos 13,1% de participação no 1º ano e 10,3% no ano 05, uma redução de 21,3%.

RECEITAS	ANO 00			ANO 01			ANO 02		
	R\$	1.022,00	100%	R\$	93.002,00	100,0%	R\$	270.901,80	100,0%
Receita com Mensalidades	R\$	598,00	58,5%	R\$	54.418,00	58,5%	R\$	163.332,00	60,3%
Economia Impressão de Faturas	R\$	38,00	3,7%	R\$	3.458,00	3,7%	R\$	9.336,60	3,4%
Economia Envio de Faturas	R\$	290,00	28,4%	R\$	26.390,00	28,4%	R\$	74.646,00	27,6%
Economia envio de SMS	R\$	96,00	9,4%	R\$	8.736,00	9,4%	R\$	23.587,20	8,7%

Importante observar que o crescimento das receitas totais, entre o “Ano 01” e o “Ano 05” foi de 411,4%.

RECEITAS	ANO 03			ANO 04			ANO 05		
	R\$	388.990,50	100,0%	R\$	431.733,53	100,0%	R\$	475.640,05	100,0%
Receita com Mensalidades	R\$	239.400,00	61,5%	R\$	269.400,00	62,4%	R\$	299.400,00	62,9%
Economia Impressão de Faturas	R\$	12.568,50	3,2%	R\$	13.196,93	3,1%	R\$	13.856,77	2,9%
Economia Envio de Faturas	R\$	105.270,00	27,1%	R\$	115.797,00	26,8%	R\$	127.376,70	26,8%
Economia envio de SMS	R\$	31.752,00	8,2%	R\$	33.339,60	7,7%	R\$	35.006,58	7,4%

Despesas

As contas listadas como despesas são “Mensalidade Fornecedor” que será paga ao proprietário da plataforma tecnológica na qual rodará o aplicativo e a “Perda Receita Manut. Contas” que representa a diferença entre a mensalidade paga pelos clientes que não usarão e os que usarão o aplicativo.

A primeira, por tratar-se de um valor fixo, reajustado anualmente, perde participação no grupo “Despesas” ao longo dos anos analisados no projeto. No entanto, a segunda conta, cresce de maneira importante e relacionada diretamente ao crescimento da base de clientes optantes pelo aplicativo. A variação desta conta, do “Ano 01” para o “Ano 02” foi de 19,5%.

CUSTOS + DESPESAS	ANO 00			ANO 01			ANO 02		
	-R\$	798,00	100%	-R\$	105.618,00	100%	-R\$	255.632,00	100%
Mensalidade Fornecedor	R\$	-	0,0%	-R\$	33.000,00	31,2%	-R\$	45.500,00	17,8%
Perda Receita Manut. Contas	-R\$	798,00	100,0%	-R\$	72.618,00	68,8%	-R\$	210.132,00	82,2%

A partir do 3º ano, com a provável estabilização na quantidade de adesões de clientes, esta variação se reduz. Comparando o “Ano 05” com o “Ano 02” temos um delta de apenas 2,8% em participação da conta “Perda Receita Manut.Contas”.

CUSTOS + DESPESAS	ANO 03			ANO 04			ANO 05		
	-R\$	319.450,00	100%	-R\$	354.455,00	100%	-R\$	389.960,50	100%
Mensalidade Fornecedor	-R\$	50.050,00	15,7%	-R\$	55.055,00	15,5%	-R\$	60.560,50	15,5%
Perda Receita Manut. Contas	-R\$	269.400,00	84,3%	-R\$	299.400,00	84,5%	-R\$	329.400,00	84,5%

Impostos

Este grupo de contas é o único constante, ao menos no projeto, pois como as alíquotas dos impostos considerados são constantes, a participação de cada tributo no grupo “impostos” não se altera ao longo dos anos. Somente a ação da autoridade tributária poderá modificar o quadro abaixo.

IMPOSTOS	ANO 00			ANO 01			ANO 02		
	-R\$	67,28	100%	-R\$	6.122,03	100%	-R\$	18.374,85	100%
ISSQN	R\$	11,96	17,8%	R\$	1.088,36	17,8%	R\$	3.266,64	17,8%
CSLL	R\$	45,45	67,6%	R\$	4.135,77	67,6%	R\$	12.413,23	67,6%
PIS / COFINS	R\$	9,87	14,7%	R\$	897,90	14,7%	R\$	2.694,98	14,7%

IMPOSTOS	ANO 03			ANO 04			ANO 05		
	-R\$	26.932,50	100%	-R\$	30.307,50	100%	-R\$	33.682,50	100%
ISSQN	R\$	4.788,00	17,8%	R\$	5.388,00	17,8%	R\$	5.988,00	17,8%
CSLL	R\$	18.194,40	67,6%	R\$	20.474,40	67,6%	R\$	22.754,40	67,6%
PIS / COFINS	R\$	3.950,10	14,7%	R\$	4.445,10	14,7%	R\$	4.940,10	14,7%

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a ser um instrumento auxiliar para embasar a decisão, de uma empresa administradora de cartões de crédito a adotar ou não um aplicativo móvel que poderá ser utilizado pela sua base de clientes para obter informações sobre seu cartão de crédito. Também se propôs a trazer o maior volume possível de informações que dessem sustentação técnica à decisão da empresa e servir, ainda que de forma esquemática, como um guia para novos projetos.

Quando a empresa tomou a decisão de disponibilizar o aplicativo móvel para seus clientes existiam muitas questões a serem respondidas:

- O cliente da administradora de cartões aceitará este aplicativo?
- Cliente tem familiaridade com aplicativos móveis?
- Aceitando o aplicativo, quais atributos de uso este deve apresentar?
- Se o aplicativo apresentar os atributos de uso apontados pelos clientes, estão dispostos a pagar por ele?
- Se estão dispostos a pagar, qual o valor aceitável?
- Este valor aceitável para os clientes viabilizará sua disponibilização?
- Quais ganhos diretos a administradora terá com a disponibilização do aplicativo móvel?
- Quais ganhos indiretos a administradora terá com a disponibilização do aplicativo móvel?
- O projeto é viável e autossustentável?

Este trabalho procurou responder estas questões.

Passo seguinte foi entender as premissas da administradora para este projeto e buscar na literatura disponível ferramentas que auxiliassem a obter as respostas, dessem sustentação teórica e permitissem à empresa tomar a decisão.

Lançou-se mão de uma pesquisa quantitativa através de um questionário com perguntas do tipo fechadas, para as quais o respondente deve escolher dentre as opções apresentadas. Para definição da base amostral foi usada a boa técnica estatística com uso de conhecimento específico desta área. Para desenvolvimento do questionário usou-se técnicas de pesquisa de mercado.

Também se fazia necessária a análise da viabilidade financeira de tal projeto para que a organização não corresse o risco de disponibilizar uma solução para seus

clientes que não fosse autossustentável. Para esta análise usou-se literatura e conhecimentos adquiridos de finanças e também de matemática financeira.

Por tratar-se da primeira experiência desta organização com um projeto estruturado neste formato, entende-se que este possa servir, ainda que de forma sintetizada, para novos projetos, aproveitando o conhecimento e expertise desenvolvida.

Do ponto de vista do autor serviu também como uma revisão das mais variadas disciplinas cursadas e a confirmação de que os conteúdos teóricos estudados podem fazer parte da rotina profissional e contribuem decisivamente para a carreira de um administrador.

Verificou-se a aceitação dos clientes da administradora de cartões pelo aplicativo, pois 63% dos respondentes afirmaram que acessam ou utilizam algum tipo de aplicativo bancário ou de cartão de crédito, uma ou mais vezes por semana para 49,7% dos entrevistados e que usariam um aplicativo do cartão em questão pelo menos uma vez por quinzena (16,7%) ou uma vez por semana para 54,4%, desde que este aplicativo apresente atributos de uso como facilidade de uso (312 respostas) e confiabilidade (287 respostas). Para 64% dos clientes entrevistados poder efetuar compras sem precisar portar o cartão, usando o aplicativo é importante ou muito importante. Um grupo importante, 73% dos entrevistados entendem que aceitam pagar entre R\$ 3,50 e R\$ 5,50 como mensalidade para ter acesso ao aplicativo.

Tendo estas informações foi dada sequência no projeto com a análise de viabilidade financeira. Foi elaborado estudo, para um prazo de cinco anos, considerando as variáveis:

- Adesão de clientes
- Valor mensalidade
- Economias com não envio de faturas impressas e SMS
- Custo mensal da plataforma do aplicativo
- Perda de receita com tarifa de manutenção de conta
- Impostos

Também se verificou que o projeto apresenta resultado líquido positivo já no segundo ano de existência, atingirá o ponto de equilíbrio no 13º mês e seu “*payback*” se dará no 19º mês.

O VPL do projeto representou R\$ 166.315,82 e para uma TIR 11,74%. Concluiu-se também que o fluxo de caixa acumulado para o período analisado será de R\$ 330.898,50.

A segurança proporcionada pelas informações geradas permitiu à organização tomar a decisão pelo desenvolvimento e disponibilização do aplicativo conforme o cronograma apresentado.

Entende-se que a adoção deste formato com definição de premissas, pesquisa de mercado, análise de viabilidade financeira e demais análises poderão ser de grande utilidade para a empresa em projetos futuros, minimizando o grau de incerteza e elevando a perspectiva de obtenção de resultados.

REFERÊNCIAS

ABREU, P. F. S. P. e STEPHAN, C., **Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1982.

ALVES, André Alexandre. **Cartão de Crédito Private Label - A arma de crédito na mão do varejo**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

B'FAR, Reza. **Mobile Computing Principles**, Cambridge University Press, 2004

BOLSON, Eder. **Tchau, Patrão!**. Editora SENAC, Brasil. 2003 .

BRANT, Daniele. **Transações bancárias por mobile superam outros meios**, diz Febraban. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/05/1882784-transacoes-bancarias-por-mobile-superam-outros-meios-diz-febraban.shtml>>. Acesso em: 18 mar 2018.

BROM, L. G.; BALIAN, J. E. A. **Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEMENTE, Ademir **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos**, São Paulo, Editora Atlas, 2008 - 6ª Edição.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, Marcelo Gonzalez. **Estratégia de Integração Vertical no Mercado de Cartões Private Label**. São Paulo: Ibmec São Paulo, 2007.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José C. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?id=SPBADENDOS&ano=2016>>. Acesso em 18 mar 2018.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FILHO, João Vicente Barreto Da Costa et al. **Análise do segmento de cartões de crédito Private Label no mercado do varejo de moda brasileiro**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2017. Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1346.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

FILION, Luis J., DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo. Cultura, Editores Associados, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOSSE, Gustavo et al. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2017.pdf>. Acesso em 07 abr 2018.

FREIRE, Boanerges de R. **Relação do segmento supermercadista com os meios de pagamento e o varejo financeiro** - Panorama, evolução e tendências Disponível em: <<http://www.boanergesecia.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Boanerges-Cia.-APAS-2017-Meios-de-Pagamento-e-Varejo-Financeiro-no-setor-supermercados-Panorama-evolu%C3%A7%C3%A3o-e-tend%C3%A2ncias-APRESENTADO.pdf>>. Acesso em: 18 mar 2018

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GUEDES F., Ernesto Moreira et al. **Análise econômica dos benefícios advindos do uso de Cartões de Crédito e débito** Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/app/wbroot/fies/mdia/f/2/1/4a97bc8811e08c52cbff76272e4e0.pdf>>. Acesso em: 23 mar 2018.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD A. Dean; **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

LAS CASAS ,Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach.** 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

MEIRELES, Fernando S. **29ª Pesquisa do Uso da Tecnologia da Informação nas Empresas Brasileiras.** Disponível em: <<http://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2018gvciappt.pdf>>. Acesso em: 12 mai 2018.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos - Qualidade - Valor.** São Paulo: Editora LTC, 1999.

NORMAN, Donald A. **Emotional Design,** Basic Books, New York, 2004

PAIVA, Fernando. **Panorama do Comércio Móvel no Brasil.** Disponível em <<http://panoramamobiletime.com.br/>>. Acesso em: 23 mar 2018.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Desenvolvendo Novos Produtos e Serviços.** Curitiba: Ib-pex, 2007.

PORTER, Michael E., 1947- **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência;** tradução de Eliabeth Maria de Pinho Braga. 2ª edição - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 7ª Reimpressão

Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos. Brasília, 2007. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/Relatorio_Cartoes.pdf. Acesso em: 17 mar 2018.

REZ, Rafael. **"Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI"**. São Paulo: DVS Editora, 2016

SERRA, F. A. R, TORRES, M. C. S., TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE

18/09/2018

Pesquisa Aplicativo Cartão (...)

Pesquisa Aplicativo Cartão (...)

Prezado(nome do/a cliente), você foi selecionado entre todos nossos clientes para responder a um questionário sobre aplicativo para celular que permitirá acessar informações sobre cartões de crédito. Procure expressar sua opinião de forma livre e espontânea. Leve em consideração que o entrevistador é uma pessoa neutra e imparcial e está interessado em sua opinião, não fazendo nenhum julgamento ou avaliação do tipo "certo" ou "errado".

1. Você usou seu cartão (nome do cartão) nos últimos 90 dias? *

Check all that apply.

SIM

NÃO

2. Você recebeu ou pagou a fatura do cartão (nome do cartão) nos últimos 30 dias? * Check

all that apply.

SIM

NÃO

3. Você sabe quais tarifas são cobradas para uso e manutenção do seu cartão (nome do cartão)? *

Check all that apply.

SIM

NÃO

4. Considerando os benefícios e vantagens do seu cartão (nome do cartão) você entende que a tarifa está:(Se necessário, explicar que cartão permite compras com até 40 dias de carência para pagamento, descontos exclusivos e pontuação em programa de fidelidade e recompensa) *

Check all that apply.

MUITO BAIXA

BAIXA

ADEQUADA

EXCESSIVA

5. Você acessa ou utiliza aplicativo para celular de banco ou de cartão de crédito? * Check all

Check that apply.

SIM

NÃO

08/01/2019

Pesquisa Aplicativo Cartão (...)

6. Qual a frequência semanal que você acessa/utiliza o aplicativo para celular de banco ou de cartão de crédito? *

Check all that apply.

- 1 VEZ POR MÊS
- 1 VEZ POR QUINZENA
- 1 VEZ POR SEMANA
- MAIS DE 1 VEZ POR SEMANA
- NÃO UTILIZA

7. 1 Você respondeu "Não utiliza" aplicativo para celular por qual motivo? (Acessa às informações que necessita pelo canal)

Check all that apply.

- SAC (0800)
- INTERNET BANKING / SITE
- LOJA FÍSICA
- FATURA DO CARTÃO
- NÃO ACESSO INFORMAÇÕES

8. Quais são os principais motivadores para você utilizar um aplicativo para celular de banco ou de cartão de crédito? (Você pode escolher mais de uma opção) *

Mark only one oval.

- FACILIDADE DE USO
- CONFIABILIDADE
- CONVENIÊNCIA
- NÃO UTILIZO

9. Considerando os benefícios e vantagens do seu cartão (nome do cartão) e os motivadores para uso de aplicativo para celular, se o seu cartão (nome do cartão) disponibilizasse um aplicativo, você *

Check all that apply.

- USARIA 1 VEZ POR QUINZENA
- USARIA 1 VEZ POR SEMANA
- NÃO USARIA
- USARIA MAIS DE 1 VEZ POR SEMANA

10. Você respondeu "Não usaria" aplicativo para celular (Questão 7) ou "Não usaria" (Questão 8) o aplicativo para celular seu cartão (nome do cartão) por qual motivo?(Acessa às informações que necessita pelo canal)

Check all that apply.

- SAC (0800)
- INTERNET BANKING / SITE
- LOJA FÍSICA
- FATURA DO CARTÃO
- NÃO ACESSO INFORMAÇÕES

08/01/2019

Pesquisa Aplicativo Cartão (...)

11. Você entende que poder comprar usando apenas o aplicativo para celular do seu cartão (nome do cartão) sem precisar estar com o plástico é ... *

Check all that apply.

- MUITO IMPORTANTE
- IMPORTANTE
- POUCO IMPORTANTE
- NADA IMPORTANTE

12. Considerando os benefícios e vantagens do seu cartão (nome do cartão) e os motivadores para uso de aplicativo para celular e sua intenção de uso respondida antes, você entende que qual valor seria adequado para uma tarifa mensal? *

Check all that apply.

- Entre R\$ 3,50 e R\$ 4,50
- Entre R\$ 4,50 e R\$ 5,50
- Entre R\$ 5,50 e R\$ 6,50
- Entre R\$ 6,50 e R\$ 7,50
- Entre R\$ 7,50 e R\$ 10,00

Skip to "AGRADECIMENTO."

AGRADECIMENTO

Prezado(nome do/a cliente), agradecemos por sua participação. Você colaborou para tornar seu Cartão (...) ainda mais adequado ao seu dia a dia e também nos ajudou a melhorar sua experiência de compras e sua jornada em nossas lojas.

Powered by
 Google Forms