UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA GABRIELA BEZERRA NASCIMENTO GONÇALVES

CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE BEBIDAS: a importância de um plano de negócios para novas empresas/empreendedores durante uma crise pandêmica

Caruaru
2020

MARIA GABRIELA BEZERRA NASCIMENTO GONÇALVES

CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE BEBIDAS: a importância de um plano de negócios para novas empresas/empreendedores durante uma crise pandêmica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Área de concentração: Engenharia Organizacional – Empreendedorismo

Orientador: Thalles Vitelli Garcez

Caruaru

2020

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

G635c Gonçalves, Maria Gabriela Bezerra Nascimento.
Criação de um plano de negócios para uma empresa de bebidas: a importância de um plano de negócios para novas empresas/empreendedores durante uma crise pandêmica. / Maria Gabriela Bezerra Nascimento Gonçalves. – 2020.
77 f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Thalles Vitelli Garcez.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Engenharia de Produção, 2020.
Inclui Referências.

1. Plano de negócio. 2. Crise econômica. 3. Empresas. 4. Bebidas. 5. Planejamento. I. Garcez, Thalles Vitelli (Orientador). II. Título.

CDD 658.5 (23. ed.) UFPE (CAA 2020-117)

MARIA GABRIELA BEZERRA NASCIMENTO GONÇALVES

CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE BEBIDAS: a importância de um plano de negócios para novas empresas/empreendedores durante uma crise pandêmica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 02/12/2020

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Dr. Thalles Vitelli Garcez (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profª. Drª. Thárcylla Rebecca Negreiros Clemente (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profª. Drª. Renata Maciel de Melo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nos momentos em que pensei em desistir, ter enxugado minhas lágrimas e me conduzido durante todos os meus anos de estudos.

Aos amigos e familiares, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

A Breno e Vanessa com a ajuda no projeto arquitetônico para o referente trabalho.

A todos das empresas Alô Bebidas e AP Bebidas, pelo fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

RESUMO

As organizações precisam aprender a planejar e organizar suas atividades desde o início de seu funcionamento. Isto serve para que, diante da incompreensão com relação ao tempo, possa-se agir para organizar ações que impeçam que a empresa venha a ter prejuízos severos ou mesmo decretar falência. Este pensamento se torna essencial diante de crises financeiras globais, sejam elas por qualquer motivo. A atualidade vive uma crise pandêmica disseminada pela Covid-19, que se alastrou pelo mundo e atingiu também suas economias. Por isso, torna-se ainda mais necessário o planejamento empresarial para lidar com a dinâmica de uma crise, que pode ser considerada extremamente imprevisível. Este pensamento torna-se mais claro quando se tenta modificar ou incorporar empresas dentro de um mercado e, neste pensamento, uma das ferramentas utilizadas é o plano estratégico de negócios, que pode ser compreendido como uma ferramenta de análise de mercado e que é utilizada para resguardar o investidor diante das investidas nocivas do mercado. Com isto, o presente trabalho visou estabelecer um plano de negócios para uma empresa do setor de bebidas que desejava se inserir no mercado em plena crise pandêmica. A partir de metodologia definida pelos planos clássicos de análise de mercado, foi possível verificar a capacidade de ação de um plano para inserção de uma nova empresa no mercado, concluindo que há possibilidade de entrada no mercado mesmo em crises severas.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Covid-19. Setor de Bebidas. Planejamento.

ABSTRACT

All organizations need to learn how to plan and organize their activities from the beginning. This is necessary for, when facing any incomprehension regarding time, the company may be able to act, organizing actions that may prevent the company from having severe losses or even declaring bankruptcy. This thinking becomes essential in the face of global financial crises, whether for any reason. In the present moment, we are experiencing a new version of crisis, a COVID-19 pandemic crisis, which has spread throughout the world and has also reached its economy. Therefore, business planning becomes much more necessary when dealing with the dynamics of a crisis, which can be considered extremely unpredictable. This thought becomes clearer when trying to modify or incorporate companies already within a market and, for this to succeed, one of the most essential tools is the Strategic Business Plan; Which can be understood as a market analysis tool and is used to protect the investor in the face of harmful market onslaught. With this in mind, this work aimed to establish a Business Plan for a company in the beverage sector that wishes to enter the market in the midst of a pandemic crisis. From a methodology defined by the classic market analysis plans, it was possible to verify the action capacity of the plan to insert a new company in the market, coming to conclusion that there is a entry possibility even in this severe market crises.

Keywords: Business plan. Covid-19. Beverages sector. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças de Michael Porter 31
Figura 2 – Estrutura organizacional 42
Figura 3 – Vista da fachada 44
Figura 4 – Vista da entrada 44
Figura 5 – Vista lateral 45
Figura 6 – Vista aérea 45
Figura 7 – Fluxograma de pedidos online 46
Figura 8 – Fluxograma de pedidos físicos 47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos limitantes para o desenvolvimento empreendedor 22
Quadro 2 – Estrutura do Plano de Negócios 24
Quadro 3 – Classificação e tipologia das bebidas 34
Quadro 4 – Análise SWOT 51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produtos e preços 53
Tabela 2 – Necessidades iniciais 55
Tabela 3 – Itens fixos iniciais 55
Tabela 4 – Custo fixo mensal 56
Tabela 5 – Investimento total 57
Tabela 6 – Cenário pessimista 58
Tabela 7 – Cenário realista 59
Tabela 8 – Cenário otimista 60

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**12**
1.1	OBJETIVO	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Especificos	15
1.2	JUSTIFICATIVAS	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	**REFERÊNCIAL TEÓRICO .....**	**19**
2.1	EMPREENDIMENTOS EM CENÁRIOS DE CRISE	19
2.2	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.2.1	Tipos de Planos de Negócios	24
2.2.2	Estruturação do Plano de Negócios	25
2.2.2.1	*Sumário Executivo .....*	*26*
2.2.2.2	*Descrição da Empresa .....*	*27*
2.2.2.3	*Plano de Marketing .....*	*27*
2.2.2.4	*Plano Financeiro .....*	*28*
2.2.2.5	*Plano de Recursos Humanos (RH) .....*	*30*
2.2.3	Matriz SWOT	30
2.2.4	As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter	31
2.3	O MERCADO DE BEBIDAS	33
2.3.1	O Conceito e as Categorias de Bebidas	33
2.3.2	Representantes Atuantes do Setor de Bebidas Brasileiro	36
3	**METODOLÓGIA**	**38**
3.1	TIPOLOGIA DO ESTUDO PARA A PESQUISA	38
3.2	COLETA DOS DADOS DA PESQUISA	39
3.3	ANÁLISE PARA REALIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	**39**
4	**PLANO DE NEGÓCIOS .....**	**41**
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	41
4.2	A EMPRESA	42
4.2.1	O Negócio	43
4.2.2	Missão	43
4.2.3	Visão	43

4.2.4 Valores 43
4.2.5 Objetivos 43
4.2.6 Estrutura Legal e Organizacional 44
4.2.7 Localização do Negócio 45
4.2.8 Layout /arranjo físico 45
4.2.9 Processo de produção e/ou comercialização 48
4.3 PLANO DE MARKETING 50
4.3.1 Análise de Mercado 51
4.3.1.1 Análise Ambiental 51
4.3.1.2 Análise Setorial 52
4.3.2 Clientes 55
4.3.3 Segmentação, Concorrência e Fornecedores 56
4.3.4 Preços, Produtos e Promoções 56
4.4 PLANO FINANCEIRO 58
4.4.1 Investimento Inicial e Projeções 58
4.4.1.1 Pré Operacional 58
4.4.1.2 Operacional 60
4.4.2 Resultados Esperados 60
4.4.3 Análise de Investimentos 64
4.5 PLANO DE RH 64
4.5.1 Perfil dos Colaboradores 64
4.5.1.1 Perfil do candidato para a vaga de vendedor/ entregador 65
4.5.1.2 Perfil do candidato para a vaga de vendedor barman 65
4.5.1.3 Perfil do candidato para a vaga de cozinheiro 65
4.5.1.4 Perfil do candidato para a vaga de caixa 65
4.5.2 Perfil Gerencial 65
4.5.3 Plano de Treinamento e aperfeiçoamento 66
4.5.4 Processo de acompanhamento 66
4.6 FEEDBACK DOS GESTORES 67
5 CONCLUSÕES..... 68
REFERÊNCIAS 70
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 74

1 INTRODUÇÃO

É interessante para um agente empreendedor que esteja interessado em inserir-se em algum nicho do mercado que compreenda e execute o processo de planejamento, inicialização e administração de um novo negócio de forma assertiva. Contudo, a maioria dos empreendimentos não toma para si o conhecimento dos métodos mais positivos para a implementação de uma companhia ou o faz de forma insatisfatória, o que prejudica a manutenção da organização. Isto se potencializa em momentos de crises, sejam elas econômicas ou políticas, já que se pode considerar natural que haja o aparecimento, em conjunto com as necessidades de planejamento e administração, de uma maior insegurança diante das incertezas impostas pelo mercado (SILVA, 2016).

Apesar disso, a história recente demonstra que tempos de severas dificuldades financeiras tendem em criar empreendimentos de excelência, já que as mudanças sociais, econômicas e, até mesmo ambientais, impulsionam os indivíduos empreendedores em buscar por novas oportunidades para resolução dos problemas diários e os relacionados a crise. Dolabela (1999, p. 87) define oportunidade como “uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação”. Assim, tais alternativas são capazes de se materializarem em novos produtos e/ou serviços que possam garantir sempre a satisfação e a fidelização de clientes.

Em cenários de crise, portanto, os empreendedores e empresários se organizam na busca por novas empreitadas que possam garantir a geração de renda e a sua manutenção dentro do mercado. Isto pode ser exemplificado pela observação de que entre os anos de 2016 e 2017, em plena crise brasileira, houve um crescimento de 7,5% no surgimento de novas empresas, de acordo com a Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis - FENACON (2016). O crescimento da taxa de novas empresas foi impulsionado pela criação de microempreendedores individuais, que se originaram em um contexto de procura por autonomia e de novas formas de manter a saúde financeira em dia. Anteriormente a isto, segundo a *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2014), o Brasil já ocupava o 3ª lugar, a nível mundial, com a maior população empreendedora em números absolutos, entre os 54 países estudados no ano de 2014. Já no levantamento realizado em 2017, se observou que, para cada 100

pessoas adultas no território nacional, e economicamente ativas, 36 tocavam algum tipo de empreendimento (GEM, 2017).

Apesar desses números, o Brasil tem, por consequência das crises econômicas severas, da falta de planejamento estratégico, e por problemas advindos da falta de conhecimentos administrativos, um número expressivo de empresas fechadas em um espaço curto de tempo (cinco anos). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018), cerca de 60% das empresas e microempresas que começaram suas atividades em 2012, não conseguiram se manter ativas nos cinco anos seguintes.

Fica claro, portanto, que, para a manutenção de uma empresa no mercado, a ideia do empreendimento deve vir acompanhado de um planejamento prévio, e isto se funda na afirmação da necessidade de um planejamento estratégico que possa acompanhar a empresa durante o seu processo de ideação até a inicialização das suas atividades (ROSA, 2007). Para isto, um Plano de Negócios se torna imprescindível para qualquer nova organização que deseja ter chance viável de se manter dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Isto se torna mais claro quando o empreendedor se vê diante de crises econômicas que trazem maior instabilidade para empresas e um aumento expressivo do risco. Dentro dessa perspectiva, o Plano de Negócios vai orientar sobre: o capital necessário para fundação e manutenção, por determinado espaço de tempo, da empresa; auxiliar na implementação de processos de inovação para expansão do negócio; e, auxiliar na aquisição de investidores e crédito necessário para a criação ou mantenabilidade da empresa.

O setor de bebidas no mercado brasileiro despontou, entre 2016 e 2017, como um dos 20 maiores mercados do mundo em consumo do produto (PIMENTEL, 2016). Só para o setor de bebidas alcoólicas, o país já consumia, no ano de 2014, R$ 60 Bilhões. O que já mostrava um crescimento anual de 30% do mercado, em comparação ao mesmo período em 2013 (MINTEL, 2014).

Segundo a associação Brasileira de Bebidas – ABRABE (2019), nos anos de 2018 e 2019 o setor de bebidas teve um cenário de crescimento de 4% com relação ao mesmo período dos anos anteriores (ABRABE, 2019), e isto foi impulsionado mesmo com a recessão causada pelas crises econômicas do Brasil no mesmo período. Diante disto, coloca-se a necessidade de compreender como o planejamento

estratégico pode auxiliar no processo de inicialização e manutenção assertiva do novo empreendimento para o setor de bebidas.

Além disso, a indústria nacional foi surpreendida com a crise pandêmica causada pela disseminação do vírus SARS, causador da doença Covid-19. Esta crise é responsável pela desaceleração econômica vivenciada desde então e que se deve principalmente à queda em três fatores: as exportações, o consumo das famílias e os investimentos. Fatores que causam retração nos investimentos das empresas e que implicam em várias repercussões macroeconômicas e setoriais (DWECK, 2020).

Segundo pesquisa do *Imperial College Healthcare NHS Trust et al*. (2020), o distanciamento social, isolamento e as restrições de viagens levaram a uma redução da força de trabalho em todos os setores econômicos e altas taxas de desemprego. As escolas fecharam e a necessidade de *commodities* e produtos manufaturados diminuiu. Em contraste, a necessidade de suprimentos médicos aumentou significativamente e em seu início o setor de alimentos também está enfrentou aumento da demanda devido ao pânico de compra e estocagem de produtos alimentícios. O Governo Federal Brasileiro usou como pretexto para defesa da economia o negacionismo ao isolamento social (BURKI, 2020) enquanto funcionou como principal estratégia utilizada na quase totalidade dos países que sofrem os efeitos da pandemia (BITTENCOURT, 2020).

Muitos dos donos de negócios que foram paralisados, provavelmente encerrarão suas atividades permanentemente, especialmente, quando percebido uma a recessão causada pela Covid-19 prolongada. Até os fechamentos temporários causados pela pandemia foram problemáticos por refletirem no faturamento dos donos de negócios durante os meses em que ficaram parados (FAIRLIE, 2020).

Segundo pesquisa Pulso Empresa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), cerca de 33,5 % das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre a empresa. Contudo, 716.000 empresas fecharam seus negócios temporária ou definitivamente, 522.000 destas culpabilizam exclusivamente a pandemia. E isto, deixa claro a percepção de que empreendimentos que planejam suas atividades, embora tenham a possibilidade de sofrerem problemáticas advindas das incertezas e das crises, tendem a ter maior controle sobre suas atividades, o que pode refletir na capacidade de impedir o fechamento de suas atividades.

Diante do exposto, o presente estudo se organiza em formular uma análise sobre a importância da aplicabilidade do Plano de Negócios em tempos de crises severas. Para isto, o presente trabalho se orienta em aplicar um estudo de viabilidade de empreendimento, a partir da elaboração de um Plano de Negócios para a criação de uma empresa do setor de distribuição de Bebidas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Negócios viável para uma nova empresa de conveniência focada no setor de bebidas no contexto de crise econômica nacional.

1.1.2 Objetivos específicos

- Construir as etapas básicas de um plano estratégico organizacional;
- Discutir os pontos chaves que possam ser contributivos no processo de superação de crises para uma empresa;
- Compreender a importância do plano de negócios para empresas em processo de inicialização;
- Estabelecer os pontos necessários dentro de um plano para o enfrentamento assertivo de crises económicas severas.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O mercado global está cada vez mais competitivo e dinâmico. Com este ambiente de maior disputa e na busca pela fidelização de clientes, as empresas são obrigadas a serem cada vez mais coerentes nos caminhos que pretendem seguir. Para isso, é necessário compreender o atual cenário em que a empresa se encontra, os possíveis caminhos que a empresa pode/deve trilhar, e qual o ponto no futuro em que a empresa quer estar (ROSA, 2007). Isto deve ser compreendido não só para as empresas que já existem, mas também para as novas organizações que desejam perpetrar na competitividade do mercado.

As novas empresas tendem a ter uma maior dificuldade na inicialização e consolidação de suas atividades, e isto tende a se tornar mais grave quando as organizações não se interessam por um planejamento estratégico do negócio desde do momento da ideação do empreendimento (DORNELAS, 2016). Isto é dito, pois, é a partir de um plano estratégico na inicialização dos negócios que as empresas são apresentadas à realidade do cenário do mercado em que pretende se inserir.

Assim, um Plano de Negócios não pode ser visto como um processo trivial para a inicialização de uma empresa, já que eles se tornam pontos chaves para a compreensão de cenários, e isto se torna mais claro quando o cenário em que se quer inicializar o empreendimento é um cenário de crise (seja local, nacional ou mundial) (ROSA, 2007; DORNELAS, 2016). Ou seja, o plano de negócio é peça chave não somente para inicializar uma empresa, mas para mantê-la ativa dentro do mercado, mesmo em crises severas.

Cenários de crise tendem a trazer maior tensão para a saúde de uma organização; empreendedores necessitam de maiores informações para a tomada de decisão; colaboradores tendem a executar atividades com maior índice de estresse, o que pode ocasionar erros difíceis de serem sanados; entre vários outros fatores que podem ser usados para a exemplificar a ruptura da boa administração empresarial causada por crises.

Portanto, é necessário compreender e elaborar de forma eficiente e eficaz um plano de negócios que possa ser instrumento capaz de assegurar o caminho que o empreendimento deve seguir para manter sua sobrevivência, ou mesmo promover menor impacto da crise para a saúde da organização. Além disso, quando se atenta ao uso do Plano de Negócios para novas empresas, faz-se necessário verificar se o cenário é minimamente viável para a fundação do negócio.

Por isso, o presente estudo visa construir um plano de negócios para avaliar a viabilidade para a fundação de uma empresa de conveniência em um cenário de crise e validar a capacidade do plano em mantê-la viva no mercado. Isto é realizado para auxiliar o empreendedor na tomada de decisão sobre os passos que deve seguir para a fundação e manutenção da empresa.

Além disso, quando se atenta aos processos gerenciais de um empreendimento, a saber, o uso coerente das ferramentas de gestão e técnicas necessárias para a promoção assertiva de projetos empreendedores, faz-se claro a possibilidade de identificar como os processos gerenciais e de gestão estratégicas,

tão utilizadas em âmbitos da engenharia de produção, são necessários para compreensão dos cenários aqui descritos e direcionados nos objetivos propostos.

Entende-se, também, que a presente monografia trará uma maior compreensão sobre a influência de cenários de crises na saúde financeira, administrativa, produtiva ou de recursos humanos de um empreendimento e servirá para que se possa avaliar o uso do plano de negócios para a manutenção de um empreendimento. Por outro lado, o estudo pretende avaliar a viabilidade do negócio no sentido da possibilidade de abandono do empreendimento enquanto perdurar a crise.

Estudos em cenários de crise foram construídos para demostrar como a elaboração de um Plano de Negócios é essencial verificação da viabilidade de criação do empreendimento (DEGEN, 1989; DORNELAS, 2016; SILVA, 2016; FRANÇA, MOREIRA, 2019). Além disso, deixa-se claro que o acompanhamento do processo de ideação e criação de um novo negócio serve como base para que estudos acadêmicos possam mensurar sobre viabilidade dos procedimentos da literatura no auxílio de inicialização de novos negócios em tempos de crise.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho que aqui se apresenta estrutura-se em 5 capítulos, a contar com a introdução e conclusões.

O primeiro capítulo se apresenta as informações iniciais necessárias para a elaboração do trabalho apresentado, dos quais se tem à disposição da problemática do tema, os objetivos dispostos para a realização do projeto, justificativas e estrutura do texto.

Em seguida o capítulo segundo apresenta as bases teóricas que sustentam a continuidade da análise do tema. Assim são apresentados: as necessidades de realização do plano de negócios, as bases contributivas para a realização do plano, a estrutura básica para fomentação de um plano assertivo, além das necessidades de se pensar em um plano em épocas de crise.

O terceiro capitulo, são organizadas as bases metodológicas utilizadas no referido trabalho. Os métodos dispostos para realização da pesquisa, as fases para estabelecimento de dados e análise dos mesmos, além das estruturas de apresentação e organização dos resultados.

Já o quarto capitulo são apresentados o plano em si, com as formulas de atuação diante de cenários em crise e os resultados esperados após a aplicação do plano de negócios para a organização analisada. Por fim, apresentam-se as conclusões no capitulo cinco.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a primeira seção 2.1 se debruçará em descrever o empreendedorismo e administração empresarial em cenários de crise, com o foco na crise causada pela pandemia da COVID-19; na seção 2.2 apresentará os caminhos para a elaboração assertiva de um Plano de Negócios viável, além da contribuição do uso assertivo em cenários de crise; por fim, na seção 2.3 será apresentado o histórico do mercado de bebidas, até o presente momento.

2.1 EMPREENDIMENTOS EM CENÁRIOS DE CRISE

O desenvolvimento de novos empreendimentos requer conhecimento técnico e de mercado para que as atividades sejam realizadas da maneira mais eficaz possível diante dos riscos inerentes a qualquer atividade empreendedora. Isto é posto pois é possível que o empreendedor seja exposto aos cenários nocivos ao desenvolvimento de seu negócio. Um desses cenários – a crise. Para Cardia (2015), um cenário de crise deve ser observado como a quebra da ordem natural das coisas. Isto é:

> [...] como ruptura, fratura, desconfiança, pânico, pessimismo, sentimento emocional, transição, conflito, tensão etc., e pode atingir todas as dimensões da sociedade – econômicas, políticas, sociais, culturais, religiosas. Podendo ser de curto e longo prazo (BEOZZO, 2009, p. 21).

A crise deve ser observada como uma ameaça as questões atuais de um negócio. Porém, na mesma disposição que tempos de desconfiança econômica podem prejudicar o momento atual de uma organização, o cenário de crise pode ser observado como uma oportunidade para um momento futuro (BAKKER; SALGADO, 2016). Isto é exposto, pois em cenários de crise existe a possibilidade da transição de um momento histórico – que passará a ser obsoleto na maioria das vezes, para uma tendência nova de desenvolvimento, seja social, econômico ou ambiental.

Já uma crise causada por situações pandêmicas, como a da COVID-19, observar oportunidades torna-se uma atividade complexa, já que é improvável compreender os caminhos que a situação caótica pode direcionar a empresa. Por isto, as organizações não só precisam estar atentas as mudanças diárias sobre a questão,

mas entender a complexidade que uma pandemia de tal nível pode causar para a dinâmica social.

A COVID-19 é uma doença causada por um novo coronavírus (SARS-CoV-2). Tal vírus, que ainda gera discussão sobre sua origem, é capaz de desencadear uma síndrome gripal que gera um quadro grave para cerca de 10% dos infectados, soma-se a isso a alta taxa de propagação da doença e se tem o quadro caótico mundial atual: quase milhão de mortos, superlotação de hospitais, isolamento social, fechamentos dos comércios e da indústria, restrições para deslocamento de pessoas, entre vários outros acontecimentos que contribuem para a derrocada da saúde e da economia mundial (NASSIF, CORRÊA, ROSSETTO, 2020).

Assim, uma crise sem precedentes, como a protagonizada pela COVID-19, é capaz de não só trazer problemas severos para a saúde de uma população, mas causar rupturas na saúde financeira, administrativa ou gerencial de qualquer empresa. Neste cenário empreender se torna desafiador, já que as questões que envolve a inicialização e o desenvolvimento de uma empresa irá requerer do empresário mudanças e realinhamento constante de planos e objetivos.

Novos protocolos de funcionamento e atendimento, como uso de álcool em gel – que é direcionado como esterilizador; uso das máscaras – que se sustenta como uma barreira de propagação do vírus; além do distanciamento indicado de 1 (um) metro – que é a distância mínima segura para se ter contato com pessoas (MORAES, 2020). Todos esses procedimentos são indicações, como indica o autor supracitado, médicas e sanitárias e exigidas pelos órgãos governamentais para o funcionamento de empresas em meio a crises.

Portanto, as novas empresas e empreendimentos, com o intuito de adentrar em novos mercados, são impelidas a agirem de acordo com os novos tramites comerciais impostos pela circulação da COVID-19. Assim, empreender em meio a uma crise como esta, impõe uma nova realidade aos empreendedores, exigindo-se técnica empresarial, inteligência organizacional e planejamento estratégico e gerencial.

Antes de tudo, é compreensível que o fato de se constituir uma empresa não necessariamente deve ser considerado uma prática empreendedora, visto que um empreendimento deve estar sustentado a partir de um projeto inovador de negócio, e não apenas no oferecimento de um produto ou serviço. Outro fator a ser observado, está no fato de que muitos novos empreendedores ou empresários que adentram ao mercado com novos negócios, o fazem pela precarização do trabalho formal, ou por

falta de alternativas viáveis de custeio e subsistência. Para esse nicho de trabalhadores a exigência no desenvolvimento do negócio é maior, já que o tempo buscado para se obter resposta financeira é menor, com o acumulado de que o tempo de planejamento e execução da ideia também se torna reduzido pela urgência da resposta por lucro. Soma-se a estes fatores os cenários de crise, e tem-se a formação ideal para o alto grau de empresas que não se sustentam a longo prazo (BULGACOV *et al.* 2011; IBGE, 2018).

Apesar destes fatores, Leite (2002) disserta que estimular uma sociedade empreendedora, mesmo diante de problemas sociais severos, é produzir a possibilidade de criação de processos e inovações que podem ser utilizadas para facilitar a resolução de problemas ou mesmo extinguir tais problemas dos sistemas econômicos. Por isso, estimular novos modelos empresariais é promover uma inserção maior de possibilidades de superação dos problemas socioeconômicos gerados por uma crise, por exemplo (FIALHO *et al.* 2018). Assim, essa estimulação deve ser capaz de esclarecer, ao empreendedor, quais fatores que devem ser mais observados diante de cenários de crise e a motivação de se planejar métodos para lidar com todas essas questões.

Para isto, é necessário auxiliar o empreendedor – novo ou com mais experiência, na identificação dos fatores que podem ser nocivos ao seu negócio e os procedimentos que devem ser utilizados para mitigar ou extinguir tais nocividades. Fialho *et al.* (2018) sustenta uma série de elementos que devem ser ponderados dentro dos procedimentos de desenvolvimento de um novo negócio (Quadro 1), já que podem ser os fatores promotores do sucesso ou do fracasso do empreendimento.

Quadro 1: Elementos limitantes para o desenvolvimento empreendedor

Elemento	Descrição
Burocrático	Processos de satisfação das exigências legais. Seja em âmbito local (prefeituras), regional (Receita Estadual) ou Federal.
Localização	Definição do espaço adequado para a instalação física do negócio. Escassez de infraestrutura adequada ou valores elevados para instalação.
Conjuntura econômica	O custo Brasil que pode ser elevado para a criação do empreendimento. Políticas econômicas desatualizadas ou dificuldades de captar recursos.
Financeiro	Limitações para acesso ao crédito. O que pode penalizar pequenas e médias empresas.

Tecnológico	Falta de conhecimento assertivo para aquisição de maquinário adequado para a composição da empresa.
Mercadológico	Dificuldade de consolidação do produto ou serviço dentro do mercado em que atua.
Concorrência	Pouca ou nenhuma informação sobre o mercado e os concorrentes. Pressão para oferecer um produto diferenciado no mercado
Operacionalidade inicial	Insegurança ou fragilidade do empreendedor em lidar com os riscos inerentes a subsistência do novo negócio – fator de desistência dos empreendimentos.

Fonte: adaptado de Greatti e Previdelli (2003) apud Fialho et al. (2018)

Os fatores supracitados são alguns dos responsáveis pela necessidade de se promover uma compreensão assertiva do mercado em que se pretender inserir um novo produto ou serviço, ou mesmo uma nova loja ou empreendimento mais usual. Isto se agrava em cenários de crise, pois os riscos aumentam e a necessidade de entender a dinâmica do mercado se torna mais necessária (BULGACOV *et al.* 2011). Isto implica em planejar, independente do ponto em que a empresa se encontra ou do cenário atual em que o empreendimento está inserido, o planejamento dos passos que a empresa pretende trilhar é essencial para a mitigação dos riscos que estão intrínsecos a estes passos.

2.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Plano de Negócios pode ser entendido como uma descrição detalhada e escrita sobre os objetivos propostos pelo empreendedor para dar início a sua nova empresa (DORNELAS, 2016). Além disso, a principal característica da ferramenta é planejar o processo de desenvolvimento do empreendimento a partir da verificação, mensuração e acompanhamento dos riscos inerentes a inicialização do negócio, e com a inclusão das respostas sobre a viabilidade ou não da empreitada. Outro ponto que pode ser adquirido a partir da elaboração assertiva de um Plano de Negócio é demandar ao empreendedor conhecimento total sobre a empresa que pretende abrir.

A elaboração de um planejamento capaz de garantir a capacidade de operacionalidade e a mitigação dos riscos de uma organização é considerado o cerne

da conceitualização de um Plano de Negócios (SALIM *et al*. 2005). Um Plano de Negócios pode ser considerado um mapa completo sobre as principais características da organização, seus métodos de execução das atividades, o nicho de mercado pelo qual pretende se inteirar, as projeções de receitas, investimentos, e os resultados esperados. Dornelas (2008, p. 84) diz que “o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Além disso, é o Plano de Negócios que será capaz de impor se o empreendimento tem alto risco ou não.

O plano de negócios é um documento que contém as informações e ideias básicas e todas as considerações sobre o início de um novo negócio. O plano serve como um guia que auxilia na distribuição das ideias, análise das alternativas e ajuda a reduzir a possibilidade de fracasso do empreendimento (LONGENECECKER, 1998, p. 162).

Tal relato é sustentado por Lacruz (2008, p. 3), do qual se tem a descrição que o Plano de Negócios pode ser elaborado para:

> [...] antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar sua viabilidade ou inviabilidade. Qualquer planejamento tem como propósito a previsão de um evento, visando a simular seu futuro, para, daí, poder verificar (previamente) se está de acordo com o objetivo desejado e se há caminhos e meios adequados para alcançá-lo [...].

Assim, o que se espera de um planejamento de um negócio é uma descrição assertiva dos passos que o empreendedor deve seguir para garantir a sustentabilidade da empresa que pretende criar. Não obstante, é necessário também ter capacidade para analisar a acessibilidade que o mercado oferece para inserção ou não do novo empreendimento.

Isto é dito não somente pela compreensão total necessária para o êxito do novo negócio, mas pela objetificação de que o Plano de Negócios não é um mero instrumento de trabalho que pode ser ou não utilizado pelo empreendedor. O mesmo deve ser percebido como uma ferramenta fundamental para garantir o processo de planejamento necessário para sustentação das bases da organização. “Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. [...] deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples [...] técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento” (DORNELAS, 2003, p. 1).

Dito isto, compreende-se que o Plano de Negócios irá servir não somente para o empreendedor em seu processo de maturação da nova empresa, mas também irá ser referência de apresentação para o público externo (DORNELLAS, 2016). O autor supracitado organiza que o público externo pode ser entendido como: Investidores, mantenedores de incubadoras, empresas de capital de risco, bancos, parceiros, fornecedores, sócios, entre vários outros entes interessados direta ou indiretamente com a possibilidade de fundação do eventual negócio.

Portanto, é perceptível que o Plano de Negócios tem uma abrangência ampla de interessados em seus resultados, o que coloca maior responsabilidade no processo de elaboração de um Plano coerente e viável com a realidade dos fatos tanto mercado, quanto da viabilidade do negócio em si.

2.2.1 Tipos de Planos de Negócios

Atenta-se, primeiramente, que não existe tipologia ideal para um Plano de Negócios. O que deve ser claro é que as informações contidas dentro do Plano sejam coerentes com a realidade das necessidades tanto do empreendedor, quanto do público alvo.

Dito isto, Dornelas (2016), elenca algumas tipologias de Plano de Negócios mais comuns elaboradas pelo mercado empreendedor, dos quais se tem:

1) **Plano de Negócio Completo –** elaborado para empreendimentos de grande porte e com grande valor de investimento. A partir deste plano será possível uma visualização completa de todo o negócio e irá servir para que os interessados fiquem cientes dos riscos e dos ganhos financeiros reais;
2) **Plano de Negócio Resumido –** é indicado diretamente para compor mesas de investimentos. Este plano traz um resumo complementar sobre os principais pontos de interesse relacionado ao empreendimento – os objetivos principais, retorno, investimento, mercado, entre outras informações que o empreendedor julgar necessária;
3) **Plano de Negócio Operacional –** Um plano diretamente ligado as atividades internas do empreendimento. Plano direcionado para garantir que os esforços de todos os colaboradores, gestores e gerentes estejam focados em um denominador comum.

Assim, o que se espera é que o Plano de Negócio seja capaz de ser idealizado para se impor ao perfil do empreendedor e garantir que as expectativas geradas tanto pelos interessados internos quanto pelos interessados externos sejam atendidas da melhor maneira possível.

2.2.2 Estruturação do Plano de Negócios

O Plano de Negócios segue uma estrutura coerente de passos que auxiliam o empreendedor no processo de organização das atividades de trabalho (DOLABELA, 2006). As seções dos planos são orientadas de forma a clarear o planejamento para que os passos seguintes sejam realizados da maneira mais assertiva possível.

O Quadro 2 organiza os tópicos que devem ser abordados pelo Plano, com a descrição das seções e subseções que compõem o processo de realização do Plano de Negócios.

Quadro 2 – Estrutura do Plano de Negócios

Seção	Subseções
Sumário Executivo	• Resumo do projeto • Responsáveis • Produtos • Mercado potencial • Elementos de diferenciação • Previsão de vendas • Rentabilidade e projeções de finanças • Necessidades
Descrição da Empresa	• Missão • Visão • Macro objetivos • Estrutura legal e organizacional • Estruturação funcional • Parcerias
Plano de Marketing	• Análise de Mercado • Clientes • Segmentação • Concorrências • Fornecedores • Marketing de produto • Preço • Distribuição • Promoção e propaganda
Plano Financeiro	• Investimento inicial • Projeções • Resultados

	• Balanço • Ponto de equilíbrio • Análise de investimento • Tempo de Retorno • Valor presente líquido • Taxa interna de retorno
Plano de Recursos Humanos (RH)	• Perfil de colaboradores • Perfil Gerencial • Treinamento e aperfeiçoamento • Perfil do processo de acompanhamento

Fonte: Adaptado de Dolabela (2006)

Cada seção deve ser elaborada de forma objetiva, em um processo que garanta a assertividade dos dados. Para isto, sugere-se que a elaboração do Plano de Negócios seja realizada por diferentes atores e interessados diretamente no empreendimento (DOLABELA, 2006). Além disso, a elaboração do Plano deve ser executada a partir das partes em que o empreendedor tenha maior composição de dados e informações relevantes. Isto irá garantir que as informações expostas dentro do que está sendo planejado reflita com maior lucidez a realidade do cenário atual.

2.2.2.1 Sumário Executivo

O sumário executivo deve ser considerado a principal seção do Plano de Negócios. Já que é a partir dele que o leitor – investidor, cliente, sócio – será apresentado, em resumo, sobre tudo o que irá compor o Plano para ideação e fundação do novo empreendimento.

> [...] Qual a área de negócio, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em prazo estabelecido? (SALIM et al. 2005, p. 41).

Atenta-se, porém, que embora o sumário executivo seja a seção de maior importância para a elaboração de um Plano de Negócios, deve ser elaborado por último para garantir que todas as informações relevantes sejam inseridas e apresentadas para o leitor interessado (SALIM et al., 2005).

2.2.2.2 Descrição da Empresa

Dentro da descrição da empresa deve ser apresentado toda a funcionalidade organizacional e legal que compõe o empreendimento. É dentro dessa descrição que todo o histórico de ideação e composição do da empresa é apresentado para o leitor (DORNELAS, 2016). Além disso, é a partir desta seção que o propósito e a natureza do produto ou serviço são expostos para o leitor de interesse.

Nesta seção, também, o leitor é apresentado para a visão, missão e, de forma opcional, os valores que compõe a nova empresa. Tais informações são essenciais para que o leitor fique ciente do planejamento a longo prazo que a organização pretende interpolar e do modo que a organização pretende incentivar para execução deste planejamento. Assim, para Salim et al. (2005) e Ferreira (2016), pode-se definir Visão, Missão e Valores, como:

1) **Missão –** É como a organização se apresenta para o mercado. Como a empresa descreve o método de execução de suas atividades. Deixa-se claro os objetivos, os métodos e as estratégias para se alcançar os objetivos e metas.
2) **Visão -** É a descrição sucinta do “onde” a empresa pretende chegar. É o direcionamento estratégico organizacional que irá compor todos os esforços para execução dos objetivos a longo prazo;
3) **Valores –** São as características éticas pelo qual a organização se funda e incentiva os colaboradores a executar, para alcançar as metas e os objetivos propostos

Outro ponto a ser observado dentro da descrição da empresa são todas as características jurídico legais que irá estabelecer a organização – o porte, a localização, a composição do capital, e as informações fiscais necessárias para o funcionamento do empreendimento (SALIM et al. 2005).

2.2.2.3 Plano de Marketing

De forma direta, o Plano de Marketing organiza como a empresa irá apresentar e disponibilizar seus produtos para vendar no mercado. o Plano deve ser orientado para abordar a identificação das oportunidades do negócio e os meios para que se possa alcança-las.

Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de

distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas (DORNELAS, 2003, p. 5).

É dentro do Plano de Marketing que se organiza uma análise minuciosa da capacidade de inserção do produto ou serviço no mercado. É a partir do deste plano que são organizados toda diferenciação competitiva do empreendimento e a descrição de como esta diferenciação será apresentada para todos clientes (LACRUZ, 2008).

Para Kotler e Keller (2006), um plano de marketing pode ser dividido em plano estratégico – que irá coordenar os mercados que serão alvos da organização, além de esclarecer a proposta de valor que será disponibilizada. Tudo isto com uma avaliação minuciosa das melhores oportunidades do mercado; e o plano a nível tático – que será identificado com as informações especificas de marketing, tais como características do produto, distribuição, promoção, o preço, os canais para comercialização e vendas.

O sucesso de um plano de marketing depende de uma teia complexa de relacionamentos internos e externos, assim como de fatores ambientais incontroláveis como inovações tecnológicas, movimentos da concorrência e pressões econômicas. É por isso que planos de marketing devem ser reexaminados regularmente de acordo com mudanças na concorrência, nas necessidades e atitudes dos consumidores e no desempenho do produto ou da empresa. (WOOD, 2015, p. 11)

Por isto, o Plano de Marketing não pode ser observado e elaborado de qualquer maneira. Pois a ideação deve ser colocada no direcionamento de que é a partir do marketing que os objetivos da empresa poderão ser alcançados da maneira mais assertiva possível. “[...] um bom plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação. [...]”. (LAS CASAS, 2011, p. 10).

2.2.2.4 Plano Financeiro

O plano financeiro deve apresentar todo o planejamento, com comprovação, em um horizonte mínimo de três anos. Neste plano financeiro deve conter projeções para as metas futuras, o balanço patrimonial, análise de equilibro, investimento necessário para inicialização do projeto (DORNELAS, 2008). Além disso, é necessário informar dentro do planejamento financeiro todo capital necessário e as justificativas

para aquisição do mesmo capital, com demonstrativo de quanto, quando irá necessidade e os motivos para requerer o capital especificado.

Um plano financeiro eficaz deve dar à luz no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. De modo paralelo, um plano financeiro atribui a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados. (LUCION, 2005, p. 145)

É dentro do planejamento financeiro que o empreendimento é apresentado para cenários que podem impor mudanças bruscas de objetivos ou, em um nível mais extremo, o abandono total da ideia. Isto é dito, pois é a partir do planejamento financeiro que a organização é apresentada para o futuro e, a depender do que se projeta, seguir objetivos que trarão resultados significativos é demandar esforço e recursos em vão (DA SILVA; PINHEIRO, 2018).

Atenta-se também, que é dentro do planejamento financeiro que se tem as ferramentas de previsibilidade de eventuais mudanças de objetivos que podem suceder à nova empreitada (SANTOS, 2016). O que se procura a partir de um plano financeiro é “evitar surpresas” que possam ocorrer advindas de uma má resposta do mercado, ou de eventuais não atendimento das expectativas dos entes interessados no novo negócio.

Outro ponto que deve ser observado é que o plano financeiro deve estar em consonância com o planejamento de marketing e de vendas. As estratégias que os demais planos proporem devem seguir à risca a orientações para mitigação dos riscos que irão compor o planejamento financeiro do empreendimento (LUCION, 2005; SANTOS 2016).

Ainda dentro do plano financeiro, duas ferramentas de análise de investimentos são imprescindíveis na composição de um planejamento coerente para um novo negócio: o *payback* e o Valor Presente Líquido – VPN (DA SILVA; PINHEIRO, 2018).

1) ***Payback –*** Resumidamente, é categorizado como o número mínimo de períodos (meses) para que o investimento tenha retorno para a organização; a ferramenta é comumente utilizada como suporte, já que ela não observa o valor do dinheiro no tempo. A esta ferramenta pode ser inserida, em composição, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é o

desprendimento financeiro aceitável mínimo de retorno a partir da inicialização do empreendimento;

2) **Valor Presente Líquido (VPN) –** Também é utilizado para avaliar como o investimento terá retorno no tempo, porém, ele considera o valor do dinheiro no tempo em comparação com a TMA.

As ferramentas em conjunto são necessárias para que o empreendimento possa ser avaliado e sua viabilidade comprovada, do ponto de vista financeiro (DA SILVA; PINHEIRO, 2018). Além disso, as ferramentas, dentro da composição do Plano Financeiro, poderão ser utilizadas pelos investidores para fazer comparação com outras alternativas no mercado, o que deixa claro que a viabilidade financeira é um instrumento competitivo poderoso para um novo negócio e não deve ser negligenciada.

2.2.2.5 Plano de Recursos Humanos (RH)

Dentro da organização de um Plano de Negócios não se pode deixar de clarear as características e os perfis necessários que o empreendimento procura dentro do corpo de colaboradores que pretende incorporar nas atividades da nova organização.

Conforme Dornelas (2001), o plano de recursos humanos (RH) precisa conter os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa, além da apresentação dos níveis educacionais e experiência de seus membros (executivos, gerentes, funcionários operacionais). Além disso, precisa estabelecer as táticas para o recrutamento do quadro de funcionários, bem como incluir a parte dos cargos e salários no estabelecimento em conjunto aos aspectos legais de contratação e pagamento de tributos e benefícios dos funcionários.

2.2.3 Matriz SWOT

Vários fatores são determinantes para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento, assim é importante implantar ferramentas que tornem o sucesso da organização algo possível. Bernardes & Sá (2009) relatam que em relação às empresas de pequeno porte, a força do ambiente é considerada ainda mais implacável.

Nesse sentido, o SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou em português (Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), é uma ferramenta que auxilia na construção do planejamento estratégico das empresas e que começou a ser desenvolvimento nos anos 60 – 70 em escolas americanas. Seu fundamento principal é permitir a combinação das forças e fraquezas de um empreendimento com as oportunidades e ameaças do mercado (ALVES, 2014).

Os pontos fracos e fortes de um empreendimento derivam dos seus recursos e abrangem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa, estrutura, cultura) e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais) (ALVES, 2014).

Já às oportunidades são situações externas e que fogem do controle da empresa, porém que se apropriadamente aproveitadas podem influenciá-la positivamente. Em relação às ameaças, tem-se que são igualmente situações externas e não controláveis pela empresa que, por sua vez, se não eliminadas, amenizadas ou evitadas são capazes de prejudicá-la (ALVES, 2014).

Assim, a matriz SWOT permite fazer um balanço analítico acerca da situação da empresa e propor uma adequação das competências, capacidades e habilidades, em um cenário com riscos e oportunidades pra gerir e aproveitar, respectivamente. Esse processo, visto que as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos não são constantes e variam conforme com a gestão aplicada na empresa, é um ciclo e assim, faz-se necessário o controle periódico do processo estratégico e de suas soluções (ZUÑIGA, 2009).

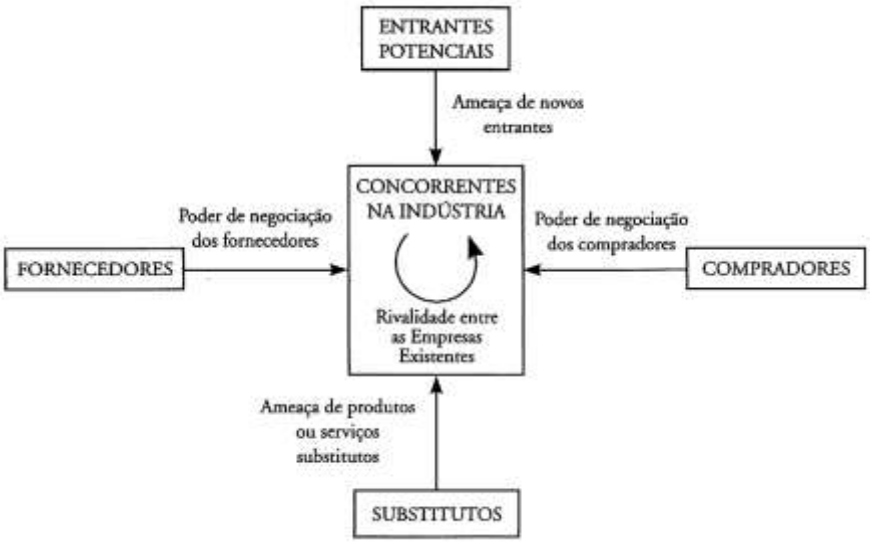
2.2.4 As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter

Cada organização tem potencial para desenvolver processos que permitam a realização de seus objetivos financeiros, e isto se observa a partir da capacidade que a empresa tem em desenvolver procedimentos estratégicos que incluem as forças internas e externas, bem como as potencialidades da empresa em questão (PORTER, 2004). Em qualquer que seja o ramo de negócios, as tais forças existem e afetam todas as empresas do seu nicho, porém com intensidades diferentes. Assim, considerar esses fatores pode contribuir para o desenvolvimento de ações com foco em rentabilidade, diminuição dos riscos, corte de custos e aumento de competitividade

nas organizações. Por isso, entender a relação estabelecida entre o ambiente onde a organização se insere e a forma como lida com o mesmo, é fundamental para a estratégia competitiva e, por conseguinte, para o plano de negócios (PORTER, 2004).

Então, a análise estrutural é fundamental para a construção da estratégia competitiva, pois analisa os elementos atuantes em que a empresa está inserida, esses elementos formam as cinco forças: (1) Ameaça de novos entrantes; (2) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; (3) Pressão dos produtos substitutos; (4) Poder de negociação dos fornecedores; (5) Poder de negociação dos compradores (vide Figura 1).

Figura 1 - As cinco forças de Michael Porter



Fonte: Porter (2004, p.4)

A ameaça de novos entrantes se refere às novas empresas que pretendem entrar para a indústria, trazendo em geral uma nova capacidade industrial, com grandes recursos e instigadas a ganhar mercado (PORTER, 2004). E, desta forma, desencadeando uma queda nos preços das empresas que já atuavam no mercado ou no aumento dos custos o que viria a desencadear uma menor rentabilidade do negócio.

A rivalidade entre empresas em busca de um melhor posicionamento no mercado sempre existiu e o leva a uma retaliação, trata-se de um processo que envolve ação e reação. Graus elevados de rivalidade afetam todas as empresas, pois ampliam custos com promoções, publicidade e garantias.

De acordo com Porter (2004), toda empresa é afetada por ameaça de produtos substitutos, sendo forçada a trabalhar com preços menores para que o produto substituto não se torne mais atraente para o cliente que os seus próprios produtos. O diferencial, neste caso, é definir quais as formas de atender a mesma necessidade. A negociação por parte dos compradores acontece na barganha por menor preço e maior qualidade, o que força a indústria a jogar os preços para baixo e instiga ainda mais a competição das empresas umas com as outras (PORTER, 2004). Já na negociação entre fornecedores e compradores, existem fatores que elevam e reduzem o poder de barganha em ambos os casos. Um alto poder de negociação dos fornecedores pode ameaçar a rentabilidade de uma indústria que não pode repassar o aumento de custos em seus preços ou diminuir a qualidade dos bens e/ou serviços fornecidos (PORTER, 2004).

2.3 O MERCADO DE BEBIDAS

Inicialmente, por ocasião do contexto de pandemia, é importante ressaltar a alta nas vendas de bebidas alcoólicas através de serviços de entregas, fator que confirma uma tendência iniciada em 2015 em razão da crise econômica instalada naquele ano, o hábito de consumir bebidas em casa. Assim, verifica-se que embora o consumo interno de produtos em geral, durante a quarentena, sofreu grandes quedas, o setor de bebidas registra aumentos do patamar de 600% nas vendas pela internet (EDIÇÃO DO BRASIL, 2020).

O mercado de bebidas é diverso e se categoriza em vários nichos mercadológicos e científicos. Assim, faz-se necessário uma compreensão clara de sua diversidade para que um eventual projeto de implementação de negócio, dentro do mercado supracitado, seja viável e tenha alguma chance de superação dos problemas comuns ao setor (REIS, 2015).

2.3.1 O Conceito e as Categorias de Bebidas

Dentro da conceitualização mercadológica e política, pode-se definir bebidas a partir do Decreto Nº 6.871 de 2009, comumente conhecido como decreto (regulador) das bebidas, que relata:

> [...] produto de origem vegetal industrializado, destinado à ingestão humana em estado líquido, sem finalidade medicamentosa ou terapêutica. Também bebida: a polpa de fruta, o xarope sem finalidade medicamentosa ou terapêutica, os preparados sólidos e líquidos para bebida, a soda e os fermentados alcoólicos de origem animal, os destilados alcoólicos de origem animal e as bebidas elaboradas com a mistura de substâncias de origem vegetal e animal. (BRASIL, 2009, s.p.)

Assim, a partir desta definição, pode-se organizar a classificação das bebidas, do qual faz parte todo o ponto chave para regulação e implementação do mercado para o setor. Existem numerosas fontes classificatórias de bebidas dentro do ambiente regulatório ou mercadológico brasileiro, como o definido ainda pelo Decreto 6.871/2009 em seu Art. 12, que disserta:

> I - **Bebida não alcoólica**: é a bebida com graduação alcoólica até meio por cento em volume, a vinte graus **Celsius**, de álcool etílico potável, a saber: bebida não fermentada não alcoólica; ou b) bebida fermentada não alcoólica;
> II - **Bebida alcoólica**: é a bebida com graduação alcoólica acima de meio por cento em volume até cinquenta e quatro por cento em volume, a vinte graus **Celsius**, a saber: a) bebida alcoólica fermentada: é a bebida alcoólica obtida por processo de fermentação alcoólica; b) bebida alcoólica destilada: é a bebida alcoólica obtida por processo de fermento-destilação, pelo rebaixamento do teor alcoólico de destilado alcoólico simples, pelo rebaixamento do teor alcoólico do álcool etílico potável de origem agrícola ou pela padronização da própria bebida alcoólica destilada; c) bebida alcoólica retificada: é a bebida alcoólica obtida por processo de retificação do destilado alcoólico, pelo rebaixamento do teor alcoólico do álcool etílico potável de origem agrícola ou pela padronização da própria bebida alcoólica retificada; ou d) bebida alcoólica por mistura: é a bebida alcoólica obtida pela mistura de destilado alcoólico simples de origem agrícola, álcool etílico potável de origem agrícola e bebida alcoólica, separadas ou em conjunto, com outra bebida não alcoólica, ingrediente não alcoólico ou sua mistura. (BRASIL, 2009, s.p.)

Já para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2014), ainda que defina a mesma categorização supracitada, organiza-se em incluir exemplos dessas categorias para melhor compreensão:

> a) **Bebidas Alcoólicas –** cachaça, coquetel, vinhos, cervejas, licores, fermentados de frutas, vodcas, rum, gim, uísque, aguardente de cana caipirinha, vinagres e espumantes; b) **Bebidas não Alcoólicas –** água de coco, fermentado acético, refrescos, néctar, chás, sucos, polpas e refrigerantes. Outra estratégia classificatória, relatada por Reis (2015), diz sobre definição defendida pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), que compõe: a) 1111-9 – **Fabricação de Aguardentes e Outras Bebidas Destiladas;** b) 1112-7 -

> **Fabricação de vinhos;** c) 1122-4 - **Fabricação de Refrigerantes e de Outras Bebidas Não Alcoólicas**; d) 1113-5 - **Fabricação de Malte, Cervejas e Chopes;** e) 1112-7 - **Fabricação de Vinho.**

Assim, o que Reis (2015) propõe, a partir da quantidade expressiva de meios classificatório das bebidas, é um quadro que organiza um agrupamento da definição de bebidas, sob ótica acadêmica e mercadológica, dos quais dispõem três tipologias primárias de categorização, conforme mostrado no Quadro 3

Quadro 3 – Classificação e tipologia das bebidas

Tipologia	Categoria	Exemplos
Bebidas Alcoólicas	Destiladas	Uísque, cachaça, rum, vodca, conhaque, tequila, absinto, aguardente, arak, armagnac, bagaceira, bourbon, brandy, gim, grogue, kirch, metaxa, mezcal, ouzo, pastis, pisco, rum, soju, tequila, tiquira.
	Fermentadas	Cerveja, cauim, caxiri, chicha, pajauaru, pulque, retsina, saquê, sidra, vinhos, saque, sidra, champagne, espumantes, cauim, hidromel, aluá, balchê.
	Compostos por infusão	Vermouths, licores, anisados, bitters
	Mistas	Sangria, coquetel, cooler, bebidas *ice* à base de destilados ou fermentados
Bebidas Não alcoólicas	Águas	Engarrafada, água sem gás, água com gás, água de galão, potável, mineral, mineralizada
	Desalcoolizadas	Vinhos sem álcool, cerveja sem álcool, entre outras.
	Quentes	Café, chá, chocolate.
	Refrescos	Não gaseificado, bebidas à base de soja, refrescos de frutas; guaraná natural, à base de chá, isotônicos, bebidas energéticas.
	Refrigerantes	Adoçados, sem álcool e com dióxido de carbono.
	Lácteas	Leites aromatizados; lácteas saborizadas; leite branco.
	Sucos e néctares	Comercializado de forma concentrado; produto com 40-100% de fruta pura; polpa ou suco diluídos.
Bebidas Alucinógenas	Vegetais	Jurema, Ayahuasca

Fonte: adaptado de Reis (2015)

Isto deixa claro que o mercado de bebidas é diverso e tende a atuar de forma que os consumidores são colocados diante de bebidas categorizadas como uma e vendidas e/ou consumidas como outra. Além disso, a classificação fomentada por Reis (2015), tende a simplificar o processo de identificação e organização de um sistema de vendas e consumido dos produtos.

2.3.2 Representantes Atuantes do Setor de Bebidas Brasileiro

O mercado de bebidas brasileiro, dentro de sua alta diversificação de produtos, também é representado por diversas entidades que são divididas em setores locais, regionais ou nacionais. A representação de maior importância, assim como define Reis (2015) pode-se considerar relevante os de âmbito nacional, dos quais se tem:

1) **ABINAM (Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais)** - entidade categorizada como organização sem fins lucrativos e que se institui para defesa dos interesses das empresas do ramo;
2) **ABIR (Associação Brasileira de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas)** – Se institui como entidade que engloba diversas categorias de bebidas e fomenta a representação do nicho ente as entidades públicas e privadas;
3) **ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café**) – Entidade representativa do setor do café. Promove ações de qualificação, controle da indústria do café e tem assento representativo no conselho do Ministério da Agricultura;
4) **ABRABE (Associação Brasileira de Bebidas)** – Trabalha como umas das representações máximas do setor de bebidas de todos os nichos do mercado. Promove regulação, selos, controle e representação diante da opinião pública;
5) **IBRAVIN (Instituto Brasileiro de Vinhos)** - É reconhecida internacionalmente como a representação brasileira do setor de vínculos;
6) **IBRAC (Instituto Brasileira de Cachaça**) – É representação do setor de bebidas destiladas em âmbito nacional;
7) **SERV BRASIL (Associação Brasileira da Indústria de Cerveja)** – Representação de uma parcela de empresas do mercado cervejeiro. Estabelece selos, programas, regulação e controle;

8) **AFREBRAS (Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil)** – Entidade representativa do setor. Se apresenta como porta voz para as empresas, organização de informativos sobre as questões do ramo, entre outras atividades de representação;
9) **ABBA (Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas)** – Surge como representante dos interesses dos pequenos e médios produtores do ramo de bebidas;
10) **ABM – (Associação Brasileira de Microcervejarias**) – A entidade surge como ponto de referência para os empresários do setor cervejeiro.

Boa parte das entidades supracitadas se organizam como unidades de pesquisa e controle de mercado (REIS, 2015). As atuações estão sempre relacionadas a necessidade de organização de novos procedimentos de mercado para adaptação às novidades, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, novos modelos gerenciais para o setor, além de garantir auxílio técnico e jurídico junto à opinião pública sobre o mercado de bebidas nacional.

3 METODOLOGIA

O capítulo subsequente estabelece as diretrizes metodológicas utilizadas como ferramentas para a elaboração da referida monografia. Para isto, utilizou-se seções para a descrição da tipologia do estudo apresentado, a definição da amostragem, a instrumentalização e as técnicas usadas para abordagem e coleta de dados, além da análise das delimitações do estudo.

3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO PARA A PESQUISA

Primeiramente, estabelece-se como classificação do referido trabalho a organização de um estudo de caso de uma microempresa do setor de bebidas. Para isto, define-se estudo de caso como um processo modal de pesquisa que se utiliza de ferramentas empíricas para investigação de acontecimentos reais, respeitando o contexto pelo qual o fenômeno ocorre (SEVERINO, 2017). Para corroborar com o relato do autor supracitado, Gil (2002) relata que o estudo de caso deve ser observado como um modelo de pesquisa que se abarca dentro das ciências sociais para realização de um estudo exaustivo sobre especificidades e que abre espaço para a construção em detalhes sobre o tema exposto.

Assim, o trabalho aqui realizado deve ser observado, em seu objetivo, como um estudo de caso, já que se interessa em descrever em detalhes a construção do conhecimento acerca dos planejamentos de mercado para uma empresa do setor de bebidas dentro do território nacional.

Como objetivo do trabalho aqui realizado, tem-se um projeto de cunho descritivo. Atenta-se que um objetivo descritivo se organiza para descrever fatos e fenômenos reais e caracterizar os problemas considerados, ou seja, a partir da observação das características do fenômeno estudo - aqui a empresa do setor de bebidas – pode-se interpretar a realidade do fenômeno sem necessariamente interferir ou modificar o mesmo (GIL, 2007).

Já com relação a abordagem, entende-se a construção da referida monografia em caráter de pesquisa qualitativa, já que há interpretação indutiva dos dados (GIL, 2002). O que põe o texto da pesquisa com características descritivo qualitativo. Isto é, a partir da interpretação do mundo real se pode inferir significação básica ao ambiente, sem ser necessário usar procedimentos estatísticos de análise.

3.2 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

Primeiramente, como base essencial para a construção do presente trabalho, houve extensa inserção bibliográfica, a partir de pesquisas em periódicos relevantes da área de atuação da referida análise do tema (GIL, 2007), ou seja, a partir de pesquisas em livros, revistas, publicações acadêmicas. Isto tem por objetivo, colocar o autor (pesquisador) diante dos escritos das mais diversas áreas e dos mais diversos pesquisadores sobre o tema pelo qual disserta.

Ainda segundo Gil (2007), é necessário compreender que os locais onde se vai buscar orientação sobre tema deve ser entendido para que o autor possa se diversificar na pesquisa e utilizá-la da melhor maneira possível. Assim, o local de onde se coleta referencial bibliográfico deve possibilidade assimilação assertiva de informação sobre o tema dissertado.

Posteriormente, foi-se obtido os dados primários do referido trabalho de conclusão a partir de pesquisa direta com representantes oficiais do empreendimento, ou a partir de observação *in loco* do ambiente de desenvolvimento do negócio (GIL, 2007). Atenta-se que, quando se infere trabalho de observação, o autor pode se pôr como agente externo que não interfere na execução do trabalho realizado no ambiente observado. Já com relação à pesquisa direta (entrevistas, dinâmica, entre outros), o pesquisador deve se por diretamente em condição de ação junto ao trabalho realizado, além disso, pode haver informações conflituosas entre o que é observado e o que é relatado para o autor (DIAS, 2003), o que sugestiona a necessidade de assertividade na análise final, utilizando de ponderação e organização.

3.3 ANÁLISE PARA REALIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa, aqui com o objetivo de trazer percepção do estado organizacional da empresa, dos métodos e ferramentas de marketing para e capacidade de administração e lastro financeiro que o empreendimento possui para interpolar métodos de crescimento e expansão. Todos os dados foram analisados na perspectiva de criar um projeto propício para a construção de um plano de negócios viável diante de um ambiente de crise nacional. Não necessariamente houve nenhuma base única de referencial, mas todos os dados

foram analisados e comparados com estudos realizados e bibliografados na referida monografia.

O modelo proposto tem por objetivo apresentar um Plano de Negócio há empresa estuda já existente. Considerando seu investimento de fundação, mas com um esquema estratégico de ser implementação através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. Tomando como base o benchmarking realizado em empresa de referência no setor de distribuição de Caruaru/PE e região, com intuito de aumentar o nível de desempenho, qualidade e satisfação com a ALOBEBIDAS.

Além disso, houve, dentro do processo de obtenção de dados o uso da ferramenta benchmarking – ferramenta de pesquisa junto a correntes de sucesso, pelo qual foi compreendido o aparato necessário para superação de crises, do qual se auxiliou a empresa em ideação. Foi levantado um questionário comparativo (Anexo A) aplicado para conhecer as empresas (a idealizada e a concorrente que se obteve comparação por benchmarking). Após recolhimento dessas respostas foi realizada de forma assertiva visita in loco a conhecer processos e sistemas necessários.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Sustenta-se, no capítulo em sequência, o plano de negócio da empresa em questão. O plano terá por etapas elaborativas o sumário executivo, a descrição da empresa, o plano de marketing, plano financeiro e o plano de recursos humanos. Além disso, para a elaboração do referido capitulo, sustentou-se as informações sobre a crise pandêmica que acometeu o país no ano de 2020.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa em questão se define como uma organização de distribuição de bebidas e produtos artesanais. Primordialmente a *ALO BEBIDAS E CONVENIÊNCIA* estará focada em desenvolver atendimento de distribuição de bebidas em *delivery*, além do mercado varejista e atacado de bebidas ou mercadorias afins. A distribuição de bebidas *delivery* se estabeleceu como marco principal da empresa para viabilizar procedimentos de mercado durante o isolamento social, necessário no processo de enfrentamento da pandemia causada pelo vírus da COVID-19.

Além disso, e em compromisso ético e sanitário com funcionários e colaboradores, a empresa se funda dentro dos padrões e protocolos necessários para resguardar as pessoas do contato físico direto, assim o uso de mascaras, distanciamento e álcool em gel, são objetos comuns e direcionados como primordial para a inicialização do empreendimento comercial.

A empresa, ainda tem por objetivo ser um empreendimento individual com a responsabilidade limitada. Com sustentação da propriedade de responsabilidade única, a saber o próprio empreendedor. Inicialmente, também, a organização terá um número limitado de colaboradores, já que se entende da necessidade de manter os custos baixos, pela motivação da inicialização da organização somado com as dificuldades inerentes à crise financeira nacional.

Com intuito também de redução de custos, e foco organizacional durante o período de crise, a empresa sustenta a ideia de manutenção de um número enxuto de fornecedores de matéria-prima e dos produtos comercializados. Para isto, a organização visa promover trabalho com fornecimento de empresas com boa reputação, a fim de assegurar demanda e oferta.

A oportunidade de negócio, visualizada pela organização, dar-se a partir da análise ambiental da localidade, com constatação de pouca concorrência na região, já que a empresa se instala as margens de uma rodovia estadual, como também pela possibilidade do atendimento *delivery*. Isto foi pesado a partir da constatação de que a empresa estará diante de clientes em trânsito, já que a localização do empreendimento fica entre as cidades interiores e o litoral.

O diferencial competitivo esperado pela organização, encontra-se na possibilidade do cliente, além de demandar bebidas para consumo imediato ou em outro prazo qualquer. A organização ofertará petiscos diversos como acompanhamento e em pré-preparo para consumo. Tudo isto atrelado ao conhecimento de que o consumo brasileiro de bebidas (alcoólicas ou não) não se limita as crises.

A organização se inicia com a perspectiva e objetivos de:

1) Fornecimento de produtos com padrão de qualidade aceitável pelos clientes, isto com a compreensão da necessidade de manter custos baixos;

2) Ter a marca da empresa atrelada ao diferencial de *delivery*, do qual se sustenta como um dos principais pontos para o enfrentamento do isolamento social, parte comum no processo de enfrentamento da COVID-19.

3) Fidelização de 60% dos clientes da localidade;

4) Tornar-se referência dos passantes e turistas.

O empreendimento sustenta o pensamento de que a crise, com prazo para terminar, abrirá possibilidade de extensão de vendas. Isto compreendendo que a volta gradual turística aumentará o número de passantes pela localidade.

O capital inicial para a inicialização das atividades funda-se em R$ 50.000,00 (cinquenta mil) e estabelece uso para estruturação de *layout*, compra de matéria prima e produtos finais para venda e distribuição, pagamento dos 4 meses seguintes dos colaboradores.

4.2 A EMPRESA

A ALO BEBIDAS E CONVENIÊNCIA se sustentará na venda e comercialização em atacado ou varejo de produtos de bebidas para consumo em prazo posterior, além da comercialização dos produtos a partir do *delivery* e acompanhamento de petiscos

para pronto consumo. Para isto, a organização se sustenta em todos os protocolos de segurança sanitária indicada por órgãos competentes para o enfrentamento da COVID-19.

4.2.1 O Negócio

A empresa, terá como foco inicial à distribuição de bebidas em atacado/varejo para consumo de passantes e turistas que estarão a caminho do litoral. O diferencial é o atendimento de pronta entrega, além do acompanhamento de petiscos em pré-preparo para consumo. A localidade para instalação do empreendimento é a cidade de São Luís do Quitunde, cidade do Estado de Alagoas.

4.2.2 Missão

Distribuição e vendas de produtos de Bebidas da cidade de São Luís do Quitunde-AL, aliando-se também a comercialização em *delivery* e petiscos para pronto consumo. Com o foco no atendimento rápido, com alta qualidade, responsabilidade socio ambiental e ética com os consumidores.

4.2.3 Visão

Ser referência local em atendimento rápido e com qualidade, além de obter reconhecimento pela excelência do atendimento.

4.2.4 Valores

1) Ética
2) Qualidade
3) Velocidade
4) Responsabilidade

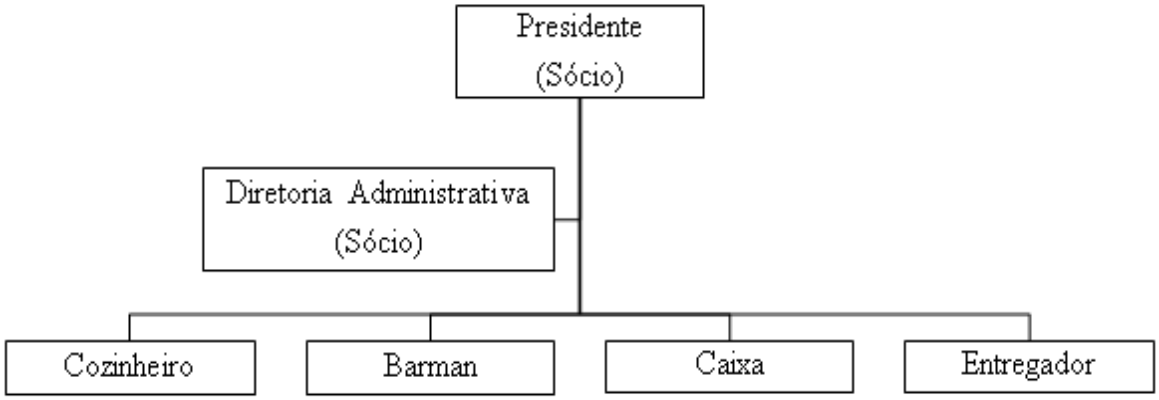
4.2.5 Objetivos

Os objetivos empresarias da organização está em se tornar referência na categoria *delivery* de bebidas em sua localidade. Ofertar um serviço de eficácia e qualidade e poder proporcionar uma experiência agradável ao cliente.

4.2.6 Estrutura Legal e Organizacional

A estrutura da organização é sustentada para apresentar o caminho percorrido pelas decisões e informações necessárias para a empresa. A figura 2 mostra essa estrutura e já sustenta indicação de como a organização trabalha par, além de fomentar atendimento rápido e seguro, estabelecer diretrizes coesas para proteção também de seus colaboradores.

Figura 2 – Estrutura organizacional



Fonte: Autor (2020)

As funções observadas no fluxograma podem ser compreendidas a partir da seguinte descrição:

1) **Presidência** - Delega funções e avalia o desempenho de cada colaborador. Seu papel é auxiliar no treinamento e desempenho das atividades, na tomada de decisão e estimular as pessoas priorizando alcançar os objetivos da empresa. Busca através de seus colaboradores os melhores resultados a fim de expandir seus negócios.
2) **Diretoria Administrativa** - Coordena as atividades relacionadas a compras com liberação de créditos para vendas a prazo, analisa cadastros dos clientes, emite correspondências, contratação e demissão de funcionários. É responsável pela parte contábil, controla as despesas e contas a pagar da empresa, pagamento de funcionários, auxilia o administrativo e acompanha as atividades do operador de caixa, como também o setor de cobrança.

3) **Caixa** - Trabalha em conjunto com uma equipe, acompanhando o quantitativo de vendas através de relatórios, incentivando a equipe apara o alcance das metas, faz abordagem aos clientes prepara estratégias e delega tarefas. Atua em buscar, manter e de conquistar novos clientes fisicamente e nas redes sociais.
4) **Entregador** - A logística fica na responsabilidade de separação de mercadorias, conferência do estoque, saídas e entradas de mercadoria. Quando não tiver entregas, fica responsável pela organização das mercadorias, da exposição das mesmas, auxilia na compra dos produtos.
5) **Barman** - É responsável por levar ao cliente uma experiência durante a compra. Faz sondagem e abordagem aos clientes, apresenta a linha de produtos da empresa, faz o pós-venda. Para ser um vendedor é necessário manter em bom relacionamento com os clientes e superar as expectativas dos mesmos.
6) **Cozinheiro** - Trabalha na cozinha no período da tarde com preparo e montagem dos petiscos de *delivery* e degustação da loja. Responsável também pela limpeza da empresa, compra de materiais de limpeza, procurando manter o ambiente limpo e agradável.

4.2.7 Localização do Negócio

A ALOBEBIDAS é uma loja de conveniência de bebidas no cruzamento da AL-430 com a AL-150, localizada em uma área entre a entrada principal da cidade e um movimentado distrito industrial em São Luís do Quitunde, Alagoas. Por realização de estudo de viabilidade e pesquisa de mercado chegou-se à conclusão de que o galpão alugado neste endereço era o local certo para lançamento da conveniência.

Durante horário comercial ela funciona como via principal de acesso a trabalhadores de cidades circunvizinhas, na hora do *rush*. Sem diversidade do setor vendas ou oferecimento de tipos diversos de serviço nessa rota.

4.2.8 Layout /arranjo físico

O arranjo físico foi planejado de forma a garantir o aproveitamento do terreno. A estrutura conta com uma grande área de galpão de aproximadamente 470 m² de

área construída. Tal arranjo foi pensado e planejado pela autora do referido projeto, em ferramenta de otimização de *layout* – *Sketchup*.

Assim, o que orientou o processo de otimização de espaço foram as diretrizes e protocolos de distanciamento social, além da manutenção e procura de um espaço agradável para recepção de clientes e permanência dos colaboradores. Portando, como entende na figura 3, a faixada da empresa foi elaborada para se manter o primeiro atendimento fora. Com balcão de primeiro. Embora as cadeiras estejam apresentadas na figura, enquanto os protocolos de distanciamento vogarem, o atendimento não disponibilizará tal recurso.

Figura 3 –Vista fachada

Fonte: Autor (2020)

O espaço no interior do comércio, apresentado na figura 4, também foi projetado para adequar-se a necessidade de maior espaço para circulação, como dito anteriormente, as cadeiras e mesas não são para uso enquanto houver o enfrentamento da COVID-19, mas serão realocadas para melhor acomodar o trânsito de pessoas dentro do ambiente comercial

Figura 4 – Vista da entrada

Fonte: Autor (2020)

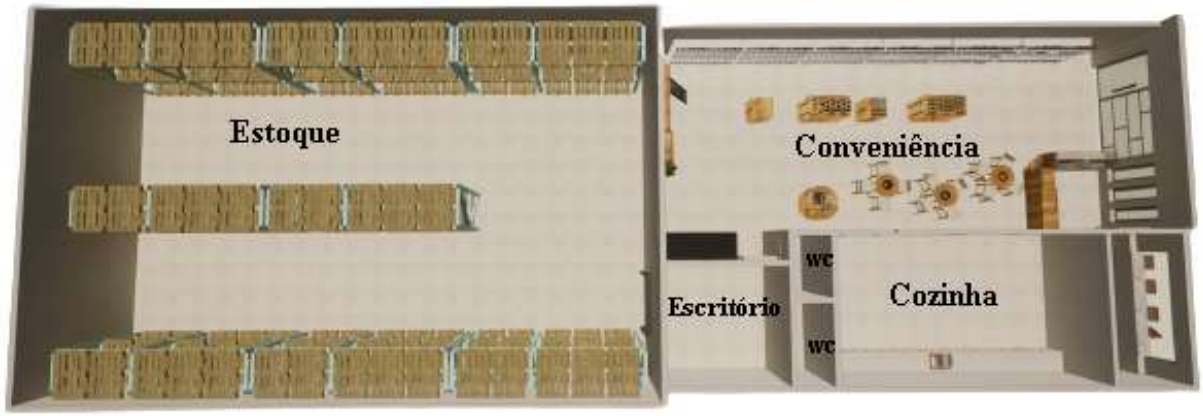
Assim, como percebe-se, na área interna e externa, os clientes terão um lugar agradável para sentar (logo após a finalização do isolamento social) e fazer refeições rápidas ou mesmo adquirir o produto principal da empresa, as bebidas (figura 5). Que como visto, foram dispostas para serem vistas na pronta entrada do cliente, além de estarem em pontos de fácil acesso e a caminho do caixa para produzir maior desejo de compra.

Figura 5 – Vista lateral

Fonte: Autor (2020)

As demais dependências do empreendimento são apresentadas na figura 6. Os banheiros foram colocados aos fundos, para melhor circulação no ambiente e também para distanciamento da cozinha. Os funcionários contam com um banheiro a disposição, com acesso pelo escritório.

Figura 6 – Vista aérea



Fonte: Autor (2020)

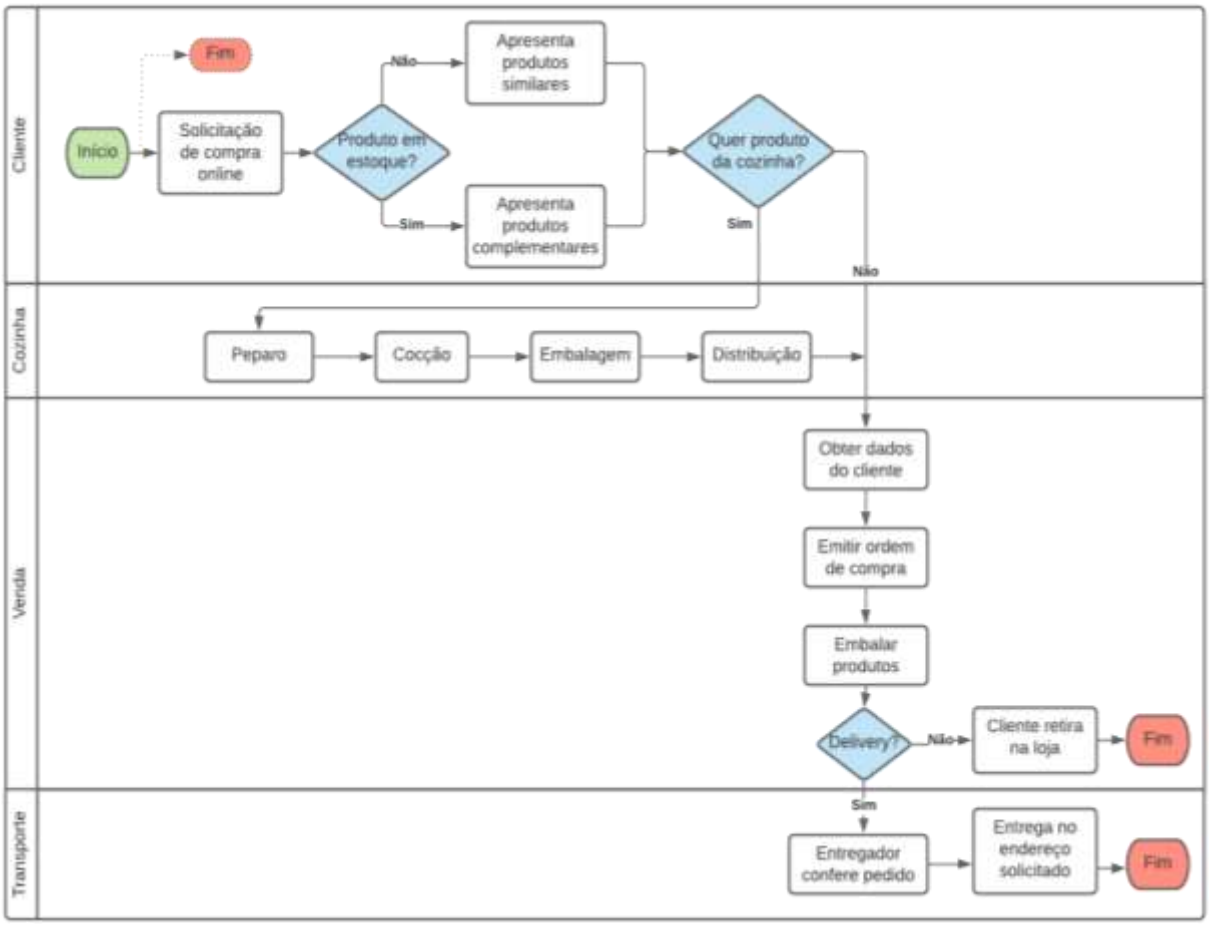
4.2.9 Processo de produção e/ou comercialização

O processo se inicia com a entrada do cliente no estabelecimento, juntamente com o lojista que atenderá o cliente, o cliente terá que está com máscara, o lojista, dentro das limitações de proteção sanitária, disponibilizará álcool em gel e ajudará a escolher os produtos que o cliente está interessado, entregando a carta de produtos *premium* e incentivando a degustação dos produtos (figura 7).

O colaborador será devidamente treinado para tirar as principais dúvidas, para que clientes se sintam acolhidos com atendimento personalizado, bem como também sabendo informar os ingredientes a possíveis alérgicos. Parte desse processo poderá ser realizado pessoalmente, no caso de o cliente comparecer a loja, por telefone ou ainda através de contato via rede sociais.

A organização segue um sistema de produção puxado, assim, os setores passam a trabalhar de acordo com a demanda solicitada, que segue os seguintes fluxogramas:

Figura 7 – Fluxograma de pedidos online

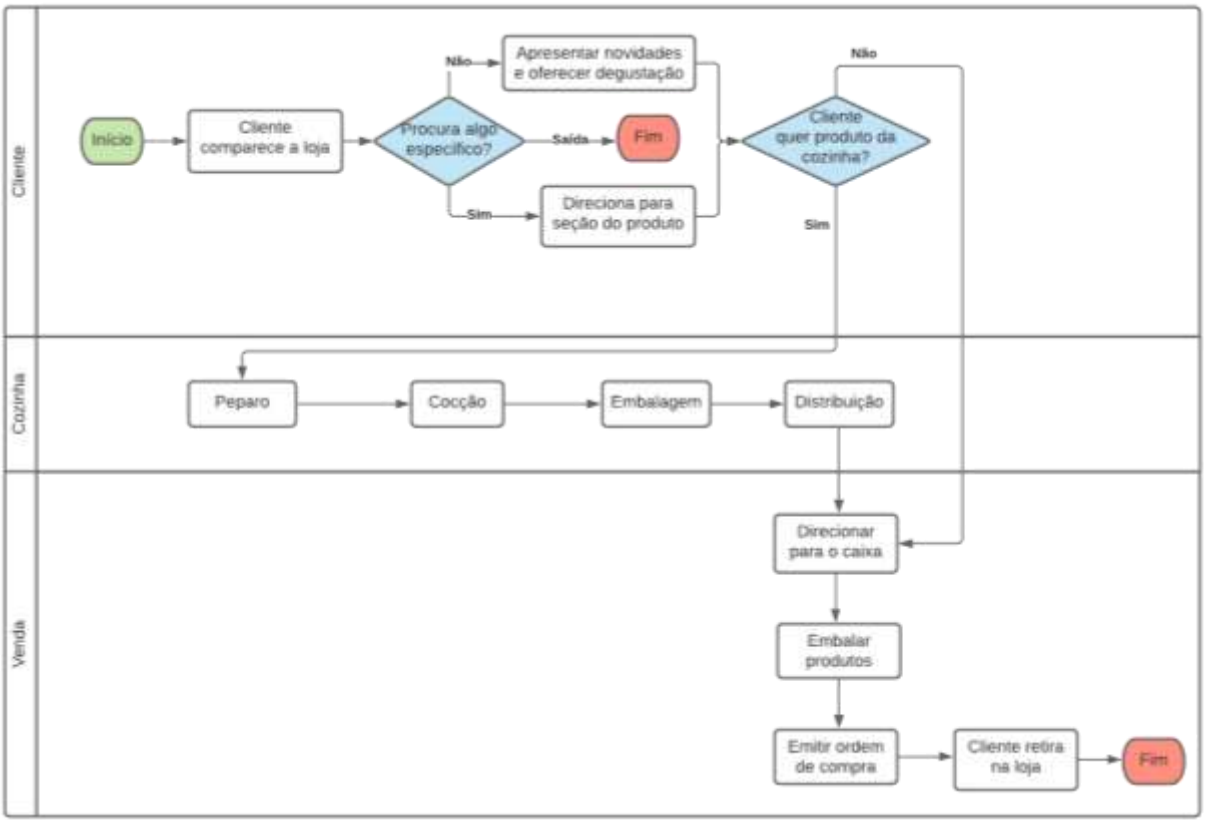


Fonte: Autor (2020)

O fluxograma 7, já observado, fornece os procedimentos necessários para atendimento ao cliente de forma *online,* ou seja, para *Delivery* ou baixa de produto no local. Este processo se apresenta como o foco principal da empresa e será um dos marcos da apresentação em *marketing*. Isto motivado pelo entendimento que os clientes darão prioridade ao menor contato com os colaboradores ou mesmo a dependência física da loja, enquanto durar a crise de saúde.

Já com relação aos pedidos físicos, como observados na figura 8, observar-se que se procurou um menor contato e interação junto dos clientes em atendimento. O processo de ação colaborador/cliente é observado em: primeiro estabelecer os pontos exigidos pelas diretrizes de segurança da saúde (tanto do cliente, quanto do colaborador), posteriormente o cliente irá aficar à vontade, sem muito contato com lojista, para observação se há encontro direto com o produto ou se o cliente tem dúvida sobre o que pretende levar. Somente após estes procedimentos, o cliente será abordado, em distância segura, para compreensão de duas demandas e direcionamento de ação. Tudo isto para garantir que cliente seja pronto atendido e permaneça o menor tempo possível nas dependências da empresa.

Figura 8 – Fluxograma de pedidos físicos



Fonte: Autor (2020)

Atenta-se, também, que o cliente não será impedido, caso os decretos permitam, de consumir no interior da loja. Para isto, procedimentos de segurança, como mesas distantes e menor contato o colaborador serão aplicados pela empresa.

4.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da ALO BEBIDAS E CONVENIÊNCIA sustenta-se a partir da percepção de que as exigências dos clientes estão cada vez mais claras e complexas. Além disso, diante de crises como a vivenciada por causa da COVID-19, os clientes também estão mais atentos a segurança da saúde e aos protocolos de limpeza e distanciamento social.

Isto também se agrava com as modificações legislativas, ou mesmo as relações e comportamentos dos consumidores diante de crises como a da pandemia do ano de 2020. Assim, o plano de marketing deve seguir diretrizes que acompanhem as modificações dos clientes para atingir a satisfação esperada.

Assim, o plano de marketing é elaborado para realização de análise de mercado, as oportunidades, ameaças, pontos fracos e os pontos fortes – uso da

análise SWOT. Além de verificação dos concorrentes e fornecedores para sustentação da organização empresarial.

4.3.1 Análise de Mercado

Para a realização da análise do mercado se faz necessário compreender o ambiente total em que estar inserido a empresa. A organização em questão se sustenta em uma área que se funda para fornecimento alimentar para uma área mercantil de pequeno a médio porte (em área de alcance). Além disso, a observação do mercado e da economia mundial é fato necessário para uma análise assertiva do mercado em questão, pontos como fornecedores, clientes em potencial, forças externas adequadas para composição de informação gerencial. Além disso, análise setorial para representação das *Forças de Porter* para organização.

4.3.1.1 Análise Ambiental

A análise ambiental em seu nível macro se dar para se obter quais meios e diretrizes legais, éticos e organizacionais a empresa precisa seguir para direcionar seu planejamento da forma mais assertiva possível para não cair em resultados e multas nocivas à saúde do empreendimento. Assim, no macroambiente foram identificados os seguintes pontos a serem ressaltados:

1) **Forças político-legais** - “Lei 10.764/2003) dispõe: "Vender, fornecer ainda que gratuitamente, ministrar ou entregar, de qualquer forma, a criança ou adolescente, sem justa causa, produtos cujos componentes possam causar dependência física ou psíquica, ainda que por utilização indevida: Pena - detenção de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa, se o fato não constitui crime mais grave" (Lei 9.069/1990, art. 243);
2) **Forças econômicas** - Em 2016, foi sancionada a “lei que muda a forma de cálculo do Imposto sobre Produtos Industrializados para bebidas como vinhos e destilados”. Com isso a tributação ficou mais alta. O que pode aumentar vários custos de aquisição de matéria-prima e, consequentemente, o aumento do preço de venda dos produtos. O aumento das taxas de juros sobre os produtos pode acarretar também os objetivos gerais, que visam acarretar fundos para expansão do negócio;

3) **Forças tecnológicas** - Com a grande expansão tecnológica, as redes sociais passam a representar grandes aliadas no setor de marketing, promovendo uma propaganda eficiente e de baixo custo;
4) **Forças geográficas** - Voos regulares diretos, pela companhia aérea portuguesa TAP, Lisboa-Maceió-Lisboa, em junho de 2020, adiados devido a pandemia seria o primeiro passo para a internacionalização do seu turismo de Alagoas.

Tais pontos são fundamentais para direcionamento macroambiental de alcance e trabalho da empresa. Primeiramente, vê-se que tanto as forças legais quanto as econômicas tendem a causar certas limitações para o alcance e abrangência dos clientes em potencial, assim, faz-se importante formular estratégias de regulação e controle de saídas de material e produtos. Percebe-se, também, que a influência das ações de contingência contra a pandemia já se reflete nas forças supracitadas.

Além disso, o grande declínio do turismo durante a pandemia teve influência no planejamento do marketing da organização. Para Cruz (2020), as perdas do biénio 2020-2021 se projetam em 21,5% para todo o setor turístico, setor de relevância para a empresa devido a sua localização geográfica. Outro ponto ditado pela autora, organiza-se que esta escala de perdas deve ser ainda maior ao olhar setores e regiões mais especificas. Assim, de uma análise macroambiental se faz necessário direcionar estratégias mais pontuais e conversadoras diante da nebulosidade do cenário ambiental.

4.3.1.2 Análise Setorial

Aqui se utiliza uma análise mais particular das capacidades de lastro e forças que a organização pode demandar. Para isto, utiliza-se as forças de Porter, método de análise de mercado capaz de fornecer visualização assertiva sobre a capacidade mercantil da organização (ROJO; COUTO, 2008). Assim, Realiza-se a análise setorial para a identificação das:

1) **Ameaças de entrada** - A entrada da ALO BEBIDAS no mercado intensifica a concorrência, isto provoca a possibilidade de redução dos preços das outras empresas do mesmo setor e, consequentemente, os lucros. As **barreiras de entrada** encontradas para a instalação da empresa foram “a diferenciação dos produtos”, pelo fato das empresas (bares e

supermercados) já existentes serem consolidadas e terem sua fidelidade de público e “o acesso aos canais de distribuição”, já que eles já estão sendo utilizados pelos concorrentes. Além da retaliação esperada por se tratar de um concorrente direto. Outro ponto observado, foram as complicações causadas pela pandemia, que encolheu o credito e dificultou o acesso a dinheiro para a entrada de novos empreendimentos em praticamente todos os nichos de mercado. Também se observou a barreira econômica, com a diminuição do poder de compra das pessoas, também devido a pandemia, as empresas se mostraram desmotivadas em assumir qualquer novo compromisso e empreendimento;

2) **Intensidade e rivalidade dos concorrentes** - Pelo fato do setor de delivery está em crescente ascensão no município, principalmente após as novas exigências para comercialização devido ao enfrentamento da COVID-19, à empresa tem de lidar com uma grande rivalidade dos concorrentes, já que os mesmos se encontram em equilíbrio em termos de porte e estabilidade.
3) **Pressão de produtos substitutos** - A empresa também tem de lidar com a concorrência indireta, ou seja, estabelecimentos de outro setor que, de alguma forma, suprem as necessidades dos clientes. Como no caso das conveniências, supermercados ou centros de distribuição de produtos tradicionais, que também possuem atrações, apesar de não possuírem as mesmas características, tem como enfoque o mesmo público alvo.
4) **Poder de barganha dos compradores** - A empresa pode lidar com patrocínios exclusivos para concorrentes, como a comum pratica do fiado na região, já que a concorrência adota esse método para enfraquecer as empresas que não possuem fluxo de caixa. As empresas que tem maior estabilidade no mercado podem oferecer preços mais acessíveis. Estes fatores podem se agravar devido ao baixo acesso a credito e maior endividamento dos fornecedores.
5) **Poder de barganha sobre os fornecedores** - Os fornecedores podem impedir a compra de insumos caso não considerem a quantidade comprada suficiente ou a empresa não tão importante, ou concentrar a sua disponibilidade apenas para as empresas já consolidadas da região.

A partir dessas observações, possibilitou-se realizar a elaboração de uma análise estratégica a partir da ferramenta de SWOT, pelo qual foi possível observar as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades que podem alcançar a organização aqui em elaboração (vide Quadro 1).

Quadro 4 - Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
INTERNO (Organização)	S - Um serviço diferenciado em relação a ambientação; - Produtos de boa qualidade; - Treinamento dos funcionários;	W - Resistência cultural. - Baixos índices de escolaridade; - Protocolos de isolamento social
EXTERNO (Ambiente)	O - A procura por algo novo diante do gosto gastronômico do público; - Localização; - Crescimento Constante do Setor;	T - Produtos substitutos tradicionais; - Entrada de concorrentes; - Número de concorrentes diretos e indiretos**;** **-** Isolamento social prologando; - Fechamento de lojas em horários não convencionais;

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

O SWOT aqui se organizou para apresentar as possibilidades e ameaças que o ambiente disponibiliza para o empreendimento. Ao se observar o ambiente interno organizacional, a empresa dispõe de um serviço diferenciado a partir de relacionamento assertivo disposto pela ambientação do local (*layout* assertivo para adaptação a nova realidade, pós pandemia), produtos selecionas para agradar o gosto do cliente (fornecedores direcionados para garantir a qualidade do produto), e funcionários coerentes com a realidade organizacional (boa disponibilidade dos recursos humanos).

Ressalta-se, porém, que embora o ambiente organizacional interno sustenta a possibilidade de atender as demandas dos clientes a partir da boa disposição dos produtos em um *layout* funcional, de fácil circulação e com capacidade de manter a velocidade do cliente coerente com as suas necessidades e com o direcionamento da empresa pelo atendimento *delivery*, as dimensões que possibilitam atrapalhar o andamento da organização se dar pela resistência cultural a nova modalidade de

atendimento, e pela baixa capacidade de adquirir funcionários qualificados para execução das atividades.

Para isto, com relação a resistência cultural, a organização precisa demandar velocidade de atendimento, *marketing* de apresentação coerente com a realidade da organização e maior contato direto com os clientes para assegurar similaridade de realidades. Com relação aos funcionários, as atividades devem ser alcançadas a partir de treinamentos e reuniões quinzenais para avaliação comportamental e profissional. Outra possibilidade é oferecer quadro de incentivos para os funcionários de destaque.

Já com as demandas externas, a análise SWOT formulou perspectivas dentro das possibilidades de ofertas aos clientes produtos novos, principalmente na parte de acompanhamento alimentar pelo *delivery,* espera-se que a partir desse diferencial a organização possa obter fidelização dos clientes do entorno e tornar-se referencial regional de serviços aos turistas que visitam a região.

Outro ponto de destaque que pode auxiliar a organização é a localização – a empresa se mantém em uma rota adequada para trânsito turístico, o que fornece posição de destaque para manter uma relação propicia para consumo rápido de produtos da organização, com atendimento focado na assertividade e na boa recepção (funcionários receptivos)

Do ponto de vista da nocividade do ambiente externo, é possível compreender uma relação clara entre o SWOT e as Forças de *Porter,* já que se obtém, embora não na atual realidade pandémica, a possibilidade de entrantes no mercado com grande facilidade (baixo investimento médio, e grande capacidade de imitação), além de produtos substitutos com alta capilaridade. Para isto, observa-se que o empreendimento deve focar no atendimento, na velocidade e na qualidade do produto entregue aos clientes, além de manter uma relação adequada com os fornecedores.

4.3.2 Clientes

Os clientes focados pela empresa ALO BEBIDAS são turistas e consumidores de bebidas alcoólicas da região. Isto esclarece que o foco do empreendimento e do oferecimento do *delivery* esteja em fornecer aos clientes produtos que sejam acompanhantes das bebidas mais procuradas no local.

Além disso, como a empresa busca presar pela qualidade, velocidade e bom atendimento, os produtos devem ser entregues em bom estado de consumo (gelado

e/ou quente) para que o cliente possa consumir de forma rápida e segura o produto oferecido.

Para isto, a empresa definiu projeção de atendimento máximo de 5 clientes por vez, com garantia de atendimento em no máximo 35 minutos, isto impõe a necessidade de transporte que consiga alcançar, com segurança, um raio regional demandado pelo tempo imposto no planejamento do projeto.

Outro ponto de relevância exposto dentro da configuração dos clientes atendidos pela empresa, são as classes dos clientes que também estão dispostas entre as A, B e C, com foco nas B e C que são os maiores consumidores da localidade.

4.3.3 Segmentação, Concorrência e Fornecedores

O planejamento de *marketing* da empresa ALO BEBIDAS se segmenta em um foco geográfico, a partir do seu foco geográfico – em um nicho turístico litorâneo, e com perspectivas de altas de vendas no clima de verão. Isto torna-se norte motor para que a organização concentre seu desenvolvimento de divulgação de serviços principalmente entre os meses de novembro a abril, já que são considerados o período de maior procura pelo litoral.

Já com relação a concorrência, não foi identificado no local de inserção geográfica do empreendimento estabelecimentos que se comparem as pretensões do projeto da empresa. Porém, ressalta-se, como referência de trabalho a organização e ANISIO PINTOR LTDA, que embora se estabeleça em local geográfico distinto do projeto aqui referido, é considerado referência do setor já que se mantém em um período de 10 anos no mercado de distribuição de bebidas.

Este sucesso dar-se a partir, principalmente com o bom relacionamento com os fornecedores regionais e isto é foco primordial para a manutenção do bom relacionamento organizacional da ALO BEBIDAS. Para isto, a empresa sustenta o discurso de manutenção dos melhores fornecedores do setor de bebidas brasileiros, a se destacar: COCA COLA e AMBEV.

4.3.4 Preços, Produtos e Promoções

Os preços dos produtos seguem a organização e sugestão dos fornecedores, já que os preços seguem a disposição das fábricas com boa margem de lucratividade

para a organização, referentes aos 80% do faturamento. Atenta-se que acréscimos podem ser impostos nas altas temporadas. A empresa também conta com promoções para queima de estoque, mas elas não foram aqui avaliadas.

Tabela 1 – Produtos e preços reais

Produto	Categoria	Custo Unitário	Preço Praticado
Guaraná (2 litros)	Refrigerante	R$6,00	R$8,00
Coca Cola (2 litros)	Refrigerante	R$6,20	R$8,00
Facilite o troco	Diversos	R$0,08	R$0,15
Gelo 3kg	Diversos	R$3,00	R$6,00
Itaipava (472mL)	Cerveja	R$2,47	R$3,50
Itaipava (1 Litro)	Cerveja	R$4,73	R$6,00
Schin (1 Litro)	Cerveja	R$3,88	R$5,00
Schin (473 Litro)	Cerveja	R$2,13	R$3,50
Budweiser (330 mL)	Cerveja	R$3,20	R$4,50
Devassa (350mL)	Cerveja	R$2,32	R$3,00
Devassa (473mL)	Cerveja	R$2,54	R$3,50
Heineken (330mL)	Cerveja	R$4,27	R$6,00
Eisenbahn (355mL)	Cerveja	R$3,17	R$3,75
Skol Pilsen (473mL)	Cerveja	R$2,40	R$3,50
Bohemia (473mL)	Cerveja	R$2,40	R$3,50
Petra P.Malte (350mL)	Cerveja	R$2,07	R$3,00
Brahma Malte (350mL)	Cerveja	R$2,25	R$3,50
Cigarro Retalho	Diversos	R$0,23	R$0,50
Pitú (473mL)	Aguardente	R$3,84	R$5,00
Pitú (965mL)	Aguardente	R$6,13	R$8,00
Água (20 Litros)	Diversos	R$3,00	R$5,89
Pão de Queijo	Conveniência	R$0,50	R$1,00
Petisco Batata Frita	Conveniência	R$5,70	R$12,00
Petisco Carnes	Conveniência	R$14,00	R$25,00

Fonte: Autor (2020)

Já para as promoções, o projeto sustenta a garantia promocional a partir de compras acima de 200 reais, o garante margem de lucratividade superior a 15% do preço exposto e praticado.

4.4 PLANO FINANCEIRO

Os investimentos iniciais da organização, dar-se a partir de empréstimos e valores pessoais (poupança) do proprietário do empreendimento. Inicialmente, espera-se que o investimento possa cobrir as necessidades da organização por um espaço temporal que sustente não somente os anos iniciais da empresa, mas comporte também as imposições causadas pela crise financeira nacional.

*4.*4.1 Investimento Inicial e Projeções

Os investimentos para a inicialização do projeto foram requisitados a partir de fontes pessoas (poupança, arrendamentos, alugueis) e fontes externas (empréstimos bancários). O somatório inicial previsto como aporte para execução do projeto nos 6 primeiros meses de atividades, dar-se no valor de R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais). Divididos entre as necessidades gerenciais, estoque, recursos humanos e logísticos.

4.4.1.1 Pré Operacional

O investimento Pré operacional envolve o investimento previsto para antes do início das atividades. O investimento com reformas, legalização e *marketing* inicial (Tabela 2), pelo qual será sustentado as atividades necessárias para a inicialização do projeto da ALO BEBIDAS.

Tabela 2 – Necessidades iniciais baseados nos preços reais

Tipo	Descrição	Valor (R$)
Obra e Reforma	Reforma da fachada, pintura e elétrica	R$ 700,00
Legalização	Contrato social, CNPJ, Licença Sanitária, licença do corpo de bombeiro.	R$ 1.874,63
Marketing Inicial	Divulgação de lançamento em redes sociais e parceria com blogueiras da região	R$ 300,00
TOTAL:		R$ 2.874,63

Fonte: Autor (2020)

Além disso, outra necessidade exposta no referido projeto dar-se a partir dos itens necessários para as atividades gerenciais diárias e iniciais da ALO BEBIDAS, estás atividades são para a manutenção do escritório, balcão, logística, atendimento, financeiro e gerência (Tabela 3).

Tabela 3 – Itens fixos iniciais baseados nos preços reais

Item	Descrição	Quant.	Valor unit. (R$)	Total (R$)
Geladeira	Geladeira *Frost Free*	2	1.199,00	2.398,00
Freezer	Expositor de frios	1	500,00	500,00
Freezer	Expositor Vertical 3 Portas	1	5.984,04	5.984,04
Fritadeira	Fritadeira 10 L profissional	1	589,00	589,00
Fogão	Fogão Industrial 4 bocas	1	699,00	699,00
Móveis Cozinha	Bancadas, mesas e armário	1	2.249,00	2.249,00
Panelas	Conjunto e panelas alumínio	1	129,00	129,00
Copos e Taças	Conjunto com 36 peças	1	210,00	210,00
Utensílios	Panos, abridores de garrafa.	1	500,00	500,00
Descartáveis	Talheres, canudos, vasilhas	1	160,00	160,00
Móveis Escritório	Cadeiras, mesas e armário	1	1.152,00	1.152,00
Estante Loja	Estantes Aço e Madeira	3	253,00	759,00
Expositor Loja	Estante tripla Aço e Madeira	1	939,90	939,90
Balcão Caixa	Balcão Caixa Vitrine	1	419,00	419,00
Sistema de Som	Par de Caixas de Som JBL	1	274,90	274,90
Ar Loja	Ar Condicionado Split 12000	1	1.344,19	1.344,19
Ar Escritório	Evaporadora Split Springer	1	599,99	599,99
Escritório e Caixa	Papéis, calculadora, pastas..	2	89,00	179,98
Impressora	Multifuncional HP DeskJet	1	379,00	379,00
Notebook	Notebook Acer Intel	1	1.799,00	1.799,00
	TOTAL:			R$ 21.265,09

Fonte: Autor (2020)

Estes itens são necessários para a garantir que a empresa mantenha o funcionamento mínimo de suas atividades.

Tabela 4 – Custo fixo mensal baseado nos preços reais

Item	**Valor (R$)**
Aluguel	1.000,00
Serviço de internet	53,99
Energia	824,04
Água	59,00
Gasolina	139,60
Material de limpeza	104,75
TOTAL:	2.181,38

Fonte: Autor (2020)

4.4.1.2 Operacional

Capital restante para investimento inicial de estoque em mercadoria é de R$2.898,90. Os primeiros meses de funcionamento com pronta entrega em estoque e os produtos importados com até 7 dias para entrega (encomenda após recebimento do pedido). Deve-se perceber que a política de prazos adotada por cada fornecedor afeta o empreendimento e que a facilitação das condições de pagamentos pode ter o mesmo efeito. Segundo SEBRAE (2016), o prazo para pagamento do fornecedor pode começar a contar o tempo que leva para recebimento pela venda dessa mesma mercadoria ou início da contagem de tempo ocorre quando o fornecedor realiza a entrega e fatura a mercadoria. Estoque enxuto representa um prazo a menos para se preocupar.

Tabela 5 – Investimento total

Investimento	**Valor (R$)**
Pré operacional	2.874,63
Fixo	21.265,09
Fixo Mensal	2.181,38
Estoque	2.898,90
4 meses salários	20.780,00

Fonte: Autor (2020)

O investimento total inicial, como já mencionado, soma a totalidade de R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) dos quais a grande parte dos custos estão direcionadas as necessidades fixas do trabalho, e ao custeio com salários e encargos trabalhistas enquanto as atividades planejadas estiverem em andamento.

4.4.2 Resultados Esperados

Primeiramente, atenta-se que o retorno esperado do investimento terá como base o método de custeio por absorção, do qual todo custo e encargos para a manutenção do empreendimento será direcionado nos preços dos produtos e serão absorvidos no valor final praticado pelo empreendimento.

Assim, espera-se que no prazo de 12 meses a partir do ponto de inicialização das atividades empresariais, a empresa alcance o *payback (*ponto de equilíbrio) do qual todo o custo inicial seja pago. Ressalta-se que está temporalidade se orienta dentro dos padrões de influência da pandemia.

Posteriormente, faz-se necessário análise dos cenários de retorno em uma composição pessimista, realista e otimista. Isto para que, dentro de um planejamento de contingência em situações de crise, as atividades da organização possam ser mantidas dentro dos padrões mínimos necessários

Com base nos resultados dos últimos 12 meses da venda dos produtos responsáveis por 80% do faturamento da empresa, foi feita uma estimativa de cenários. Dessa forma, organizou-se os cenários como ponto norteador do planejamento financeiro a organização, tem-se, portanto, dentro de uma análise otimista a seguinte quadro (Tabela 6):

Tabela 6 – Cenário pessimista baseado em preços reais

Produto	Categoria	Estimativa de venda	Investimento	Venda bruta	Venda Líquida
Guaraná (2 litros)	Refrigerante	39	R$234,00	R$312,00	R$78,00
Coca Cola (2 litros)	Refrigerante	51	R$316,20	R$408,00	R$91,80
Facilite o troco	Diversos	200	R$16,00	R$30,00	R$14,00
Gelo 3kg	Diversos	186	R$558,00	R$1.116,00	R$558,00
Itaipava (472mL)	Cerveja	1069	R$2.640,43	R$3.741,50	R$1.101,07
Itaipava (1 Litro)	Cerveja	147	R$695,31	R$882,00	R$186,69
Schin (1 Litro)	Cerveja	948	R$3.678,24	R$4.740,00	R$1.061,76
Schin (473 Litro)	Cerveja	612	R$1.303,56	R$2.142,00	R$838,44
Budweiser (330 mL)	Cerveja	224	R$716,80	R$1.008,00	R$291,20
Devassa (350mL)	Cerveja	175	R$406,00	R$525,00	R$119,00
Devassa (473mL)	Cerveja	241	R$612,14	R$843,50	R$231,36
Heineken (330mL)	Cerveja	205	R$875,35	R$1.230,00	R$354,65
Eisenbahn (355mL)	Cerveja	59	R$187,03	R$221,25	R$34,22
Skol Pilsen (473mL)	Cerveja	79	R$189,60	R$276,50	R$86,90
Bohemia (473mL)	Cerveja	82	R$196,80	R$287,00	R$90,20
Petra P.Malte (350mL)	Cerveja	61	R$126,27	R$183,00	R$56,73
Brahma Malte (350mL)	Cerveja	82	R$184,50	R$287,00	R$102,50
Cigarro Retalho	Diversos	79	R$18,17	R$39,50	R$21,33
Pitú (473mL)	Aguardente	266	R$1.021,44	R$1.330,00	R$308,56
Pitú (965mL)	Aguardente	185	R$1.134,05	R$1.480,00	R$345,95
Água (20 Litros)	Diversos	52	R$156,00	R$306,29	R$150,29
Pão de Queijo	Conveniência	80	R$40,00	R$80,00	R$40,00
Petisco Batata Frita	Conveniência	40	R$228,00	R$480,00	R$252,00
Petisco Carnes	Conveniência	20	R$280,00	R$500,00	R$220,00
TOTAL					R$6.634,65

Fonte: Autor (2020)

O cenário pessimista foi estabelecido a partir da análise do mês de menor demanda de cada produto durante a pandemia. Este cenário serve para compreender o espaço pelo qual o empreendimento poderá necessitar de maior investimento de

capital e controle de gastos. Isto, em tempos de crises, faz-se necessário para promover uma maior sobrevida do empreendimento.

Em seguida são apresentados o cenário mais realista do momento, aqui se organiza uma apresentação das possibilidades de vendas mesmo com a crise pandêmica em curso. Assim, foram estabelecidos padrões de consumo baseado em épocas de baixa temporada. Aqui observou-se a capacidade estratégica do cenário em fornecer lastro para garantir que o empreendimento obtenha o *payback* no prazo estabelecido pelo referido projeto.

Tabela 7 – Cenário realista baseado em preços reais

Produto	Categoria	Estimativa de venda	Investimento	Venda bruta	Venda Líquida
Guaraná (2 litros)	Refrigerante	89	R$532,50	R$4.260,00	R$177,50
Coca Cola (2 litros)	Refrigerante	110	R$682,00	R$5.456,00	R$198,00
Facilite o troco	Diversos	317,83	R$25,43	R$3,81	R$22,25
Gelo 3kg	Diversos	288	R$864,00	R$5.184,00	R$864,00
Itaipava (472mL)	Cerveja	2416,56	R$5.968,89	R$20.891,12	R$2.489,05
Itaipava (1 Litro)	Cerveja	393,29	R$1.860,24	R$11.161,45	R$499,47
Schin (1 Litro)	Cerveja	2057,44	R$7.982,88	R$39.914,42	R$2.304,34
Schin (473 Litro)	Cerveja	1296,11	R$2.760,72	R$9.662,51	R$1.775,67
Budweiser (330 mL)	Cerveja	498,63	R$1.595,60	R$7.180,20	R$648,21
Devassa (350mL)	Cerveja	212,25	R$492,42	R$1.477,26	R$144,33
Devassa (473mL)	Cerveja	507,14	R$1.288,14	R$4.508,50	R$486,86
Heineken (330mL)	Cerveja	391,38	R$1.671,17	R$10.027,03	R$677,08
Eisenbahn (355mL)	Cerveja	184,25	R$584,07	R$2.190,27	R$106,87
Skol Pilsen (473mL)	Cerveja	112,67	R$270,40	R$946,40	R$123,93
Bohemia (473mL)	Cerveja	149,00	R$357,60	R$1.251,60	R$163,90
Petra P.Malte (350mL)	Cerveja	111,00	R$229,77	R$689,31	R$103,23
Brahma Malte (350mL)	Cerveja	203,00	R$456,75	R$1.598,63	R$253,75
Cigarro Retalho	Diversos	97,00	R$22,31	R$11,16	R$26,19
Pitú (473mL)	Aguardente	311,00	R$1.194,24	R$5.971,20	R$360,76
Pitú (965mL)	Aguardente	328	R$2.012,94	R$16.103,51	R$614,06
Água (20 Litros)	Diversos	81	R$242,40	R$1.427,76	R$233,52
Pão de Queijo	Conveniência	184,67	R$92,33	R$92,33	R$92,33
Petisco Batata Frita	Conveniência	80	R$456,00	R$5.472,00	R$504,00
Petisco Carnes	Conveniência	60	R$840,00	R$21.000,00	R$660,00
		TOTAL			R$13.529,31

Fonte: Autor (2020)

O cenário realista está fundado em uma análise média anual, já compreendido com os prejuízos causados pela crise pandêmica. Aqui o cenário produz uma

dinâmica entre os meses de menores demandas (pico da crise e os meses iniciais), e os meses de maiores demandas (após reabertura de setores).

Posteriormente, se utiliza o quadro de análise para fomentar o quadro otimista. Aqui sustenta-se a possibilidade do quadro econômico ter uma recuperação rápida e voltar aos padrões de consumo de antes da crise. Foram estabelecidas medidas de meses de maior demanda em um ambiente sem crise (ou pós crise) de formar a visualizar as possibilidades de lastro lucrativo para a organização.

Tabela 8 – Cenário otimista baseados em preços reais

Produto	Categoria	Estimativa de venda	Investimento	Venda bruta	Venda Líquida
Guaraná (2 litros)	Refrigerante	126	R$756,00	R$1.008,00	R$252,00
Coca Cola (2 litros)	Refrigerante	113	R$700,60	R$904,00	R$203,40
Facilite o troco	Diversos	533	R$42,64	R$79,95	R$37,31
Gelo 3kg	Diversos	371	R$1.113,00	R$2.226,00	R$1.113,00
Itaipava (472mL)	Cerveja	4009	R$9.902,23	R$14.031,50	R$4.129,27
Itaipava (1 Litro)	Cerveja	765	R$3.618,45	R$4.590,00	R$971,55
Schin (1 Litro)	Cerveja	3242	R$12.578,96	R$16.210,00	R$3.631,04
Schin (473 Litro)	Cerveja	1758	R$3.744,54	R$6.153,00	R$2.408,46
Budweiser (330 mL)	Cerveja	923	R$2.953,60	R$4.153,50	R$1.199,90
Devassa (350mL)	Cerveja	257	R$596,24	R$771,00	R$174,76
Devassa (473mL)	Cerveja	846	R$2.148,84	R$2.961,00	R$812,16
Heineken (330mL)	Cerveja	818	R$3.492,86	R$4.908,00	R$1.415,14
Eisenbahn (355mL)	Cerveja	298	R$944,66	R$1.117,50	R$172,84
Skol Pilsen (473mL)	Cerveja	159	R$381,60	R$556,50	R$174,90
Bohemia (473mL)	Cerveja	153	R$367,20	R$535,50	R$168,30
Petra P.Malte (350mL)	Cerveja	145	R$300,15	R$435,00	R$134,85
Brahma Malte (350mL)	Cerveja	345	R$776,25	R$1.207,50	R$431,25
Cigarro Retalho	Diversos	126	R$28,98	R$63,00	R$34,02
Pitú (473mL)	Aguardente	395	R$1.516,80	R$1.975,00	R$458,20
Pitú (965mL)	Aguardente	424	R$2.599,12	R$3.392,00	R$792,88
Água (20 Litros)	Diversos	103	R$309,00	R$606,68	R$297,68
Pão de Queijo	Conveniência	258	R$129,00	R$258,00	R$129,00
Petisco Batata Frita	Conveniência	93	R$530,10	R$1.116,00	R$585,90
Petisco Carnes	Conveniência	83	R$1.162,00	R$2.075,00	R$913,00
		TOTAL			R$20.640,81

Fonte: Autor (2020)

Este cenário otimista reflete um padrão de atividade de pleno funcionamento, dentro de um espaço temporal sazonal baseado no mês de menor demanda e lucratividade. Assim, espera-se que a partir desses cenários objetos de ações possam

ser organizados para evitar que os danos financeiros cheguem com maiores consequenciais. E isto se agrava ao se observar o cenário caótico causado pela crise pandêmica, que poderá causar o cenário supracitado por um período maior de tempo.

4.4.3 Análise de Investimentos

Através da análise do investimento mínimo necessário para início das atividades, se faz necessário para compra de estoque pelo menos R$15.813,89/mês. Para compra de perecíveis e com fornecedores com pagamento estritamente à vista fica destinado investimento de R$2.898,90/mês. Já os outros 81% equivalentes a R$12.914,99/mês nos 4 primeiros meses será feito de forma contratual com fornecedores, estendendo o prazo de pagamento para próxima compra ou por pelo menos 30 dias. Caso necessário, a empresa conta com linha de crédito para R$ 60.000,00 fornecida por instituição financeira com taxa 12% a.a. A expectativa de receita anual da empresa seguindo cenário pessimista, na sua configuração inicial, é de um faturamento líquido da ordem de R$ R$53.439,19. Além disso, no final de 24 meses pode ser feito investimento em geração de energia solar, com o objetivo de reduzir em 90% os gastos mensais com energia e utilizado também para negociar o abatimento do valor pago em aluguel.

4.5 PLANO DE RH

O plano de trabalho realizado pelos Recursos Humanos (RH) da organização, foi promovido para seguir duas categorias de ações: 1) garantir a empregabilidade dos colaboradores, a partir de ações de seguridade financeira tanto para a empresa, quanto para os funcionários; 2) manter os custos dentro dos níveis aceitáveis para a manutenção da organização no período de crises. O perfil, a partir do plano de RH, seguiu também as métricas de contratação definidas pelo organograma funcional já disponibilizado pelo referido projeto.

4.5.1 Perfil dos Colaboradores

Organizou-se, a partir das observações da construção de empreendimentos relatados por Dornelas (2016) e Dolabela (2006), a distribuição do perfil de cândidos

de forma a garantir que eles estejam de acordo com as necessidades do empreendimento (em ação funcional) e dentro dos padrões de custos da organização.

4.5.1.1 Perfil do candidato para a vaga de vendedor/ entregador

A partir de 18 anos; Ensino médio completo; Boa comunicação, proatividade e saber trabalhar em equipe.

Salário: R$ 1.039,00 - Benefícios: NDA

4.5.1.2 Perfil do candidato para a vaga de vendedor barman

Entre 18 e 34 anos; Ensino médio completo; Boa comunicação, proativo e dinâmico; Conhecimento em bebidas/drinks ou disponível para treinamento.

Salário: R$ 1.039,00 - Benefícios: NDA

4.5.1.3 Perfil do candidato para a vaga de cozinheiro

Ensino fundamental completo; Conhecimento em logística, organização e culinária; Boa comunicação, ética, proatividade e saber trabalhar sob pressão.

Salário: R$ 1.039,00

4.5.1.4 Perfil do candidato para a vaga de caixa

Haverá rodízio entre os sócios para ocupação de receber dinheiro e passar troco; sendo necessário apenas conhecimento das operações básicas da matemática.

Salário: Pró-labore inicialmente de R$1.039,00 e depois %10 lucro cada sócio; Reservado R$20.780,00 para reserva de pagamento dos 5 colaboradores por 4 meses.

4.5.2 Perfil Gerencial

A empresa é composta por 2 proprietários, em forma de sociedade. A participação nos lucros é dividida igualmente, assim como a autoridade da tomada de decisão. Os proprietários também exercem a função de gerência, por se tratar de uma

empresa de pequeno porte, que são dispostos de acordo com a sua disponibilidade de horário. A empresa não dispõe de contador externo para organizar as finanças, já que um dos proprietários possui conhecimento na área do qual ficará responsável.

4.5.3 Plano de Treinamento e aperfeiçoamento

Com finalidade de melhorar a eficiência no atendimento e garantir a segurança do estoque, têm-se como objetivo promover treinamento aos colaboradores com o programa 5S. Nesse primeiro momento, consumindo conteúdo gratuito disponível na internet com atenção especial na destinação adequada dos materiais, organização e limpeza do ambiente de trabalho. Significando para empresa um aumento de produção, redução de custos e rapidez no atendimento. Também, esse controle proporciona um estoque seguro e eficaz, visto que alguns produtos possuem baixo giro e alto valor agregado.

O estoque de bebidas é responsável por todo recebimento de que a Diretoria Administrativa realiza. O entregador separa os produtos conforme necessidade de reposição ou mudança de vitrine, separa a quantidade requerida e envia para o próximo setor, vendas. O caixa é responsável por informar no sistema a quantidade real em estoque e enviar à diretoria relatórios de nível crítico de estoque.

Atenta-se que o plano para demais treinamentos são atividades que podem ser direcionadas para um tempo futuro, já que os cortes financeiros são ações corriqueiras em crises econômicas e fica a cargo do perfil gerencial solucionar tais demandas.

4.5.4 Processo de acompanhamento

Os sócios ficam responsáveis por garantir o desempenho das atividades da empresa e sua gestão empresarial conforme estabelecido no Plano de Negócios. como todo. Como referência do trabalho desempenhado na organização ANISIO PINTOR LTDA, a primeira hora de trabalho da semana será destinada a reunião com a equipe. Atreves de técnicas como *brainstorming* e 5W2H poderão montar de forma rápida um plano de ação com metas para semana. Definindo tempo para cada assunto tratado e as pessoas mais indicadas para aquela reunião. Retifica-se, também, que o plano de acompanhamento, foi estabelecido em apenas garantir as atividades diárias da empresa, sem muitas atividades complementares.

4.6 FEEDBACK DOS GESTORES

Por fim, foram apresentados, aos gestores e responsáveis pelo empreendimento, os resultados obtidos no trabalho aqui escrito para demonstração das análises e ações que podem ser realizadas pela organização a fim de fomentar procedimentos que sustentassem a empresa para inicializar seu funcionamento e superar crises. A percepção geral do projeto foi positiva, segundo o gestor e proprietário. Segundo o qual é aparente o potencial da empresa após planejamento estratégico.

O gestor também direcionou algumas considerações sobre o trabalho diário da empresa, do qual relatou: *“No dia a dia não conseguimos nos planejar de forma estratégica e montar esse plano de crescimento.”* Além disso, ele observou os pontos positivos da proposta, dos quais destacou:

> “Soube delegar atividades de acordo com os pontos fortes de cada um, com capacitação para rotatividade. Apresentou uma divisão clara de atividades entre os gestores, com responsabilidade e autoridade definidas. Por discordar de algumas coisas de minha mãe deixava ela mais no escritório, mas ela é ótima líder, comunica-se com superiores, subordinados e membros da equipe. A proposta de fornecimento de treinamento contínuo a equipe, nunca havia pensado em ministrá-lo. Em dezembro foi a primeira vez que fiz descrição das tarefas com cada funcionário e reservei um tempo para atuar como vendedor modelo para eles. Reconheço a necessidade de planejamento e principalmente no investimento em um atendimento de qualidade. A ação de criar reuniões reforça como políticas e valores da empresa sem criar reações negativas. Muito interessante a proposta de agenda de reuniões, concisas e que sejam alinhadas como metas futuras, redução a capacidade de transferir para execução A ideia de ter um vendedor disfarçado de barman também foi interessantíssima. Transformar os problemas físicos advindos da Pandemia em oportunidades para crescimento virtual e consolidação do delivery, com abordagens diferentes no marketing, pois não somos ativos nas redes sociais da empresa. Com a análise dos produtos que causam maior impacto na minha receita fica claro que não posso negligencia-los no estoque para conseguir fidelizar clientes. As vezes por promoções acabo investindo em produtos similares, mas que não tem tanto giro.” (GESTOR/PROPRIETÁRIO, 2020, s.p)

Assim, é possível observar, de modo geral, que os representantes da organização identificaram pontos claros que podem ser usados posteriormente pela empresa, além de compreendem a postura assertiva do uso das ferramentas focadas no planejamento estratégico e do Plano de Negócios.

5 CONCLUSÕES

É perceptível a necessidade de planejamento para empresas que estejam cientes da dinâmica do futuro. Isto amplifica quando se fala de empresas de pequeno e médio porte, ou novos entrantes, pelos quais as mudanças do mercado podem ser mais nocivas se não observadas com cuidado.

Com a crise econômica que se instaurou no país nos anos anteriores e agravada pela pandemia de 2020, as empresas foram colocas em uma situação de impraticabilidade de mercado. Várias delas, principalmente as menores, decretaram falência nesse período e isto colocou os empreendimentos diante da necessidade de planejar para agir.

O uso de um planejamento estratégico sempre foi incentivado pela academia, em qualquer situação, principalmente diante das incertezas do mercado. Quando diante de uma situação extrema como a revelada pela Crise da COVID-19, as necessidades de planejamento, declarados pela academia, se tornam essenciais.

O trabalho aqui presente disponibilizou-se em apresentar um plano de negócios para uma empresa do setor de bebidas diante de uma situação de crise econômica e pandêmica, foram disponibilizadas e analisadas ações para o planejamento estratégico básico, ações para equipe de marketing e o setor de RH e financeiro.

Foram constatados que, mesmo diante de ações pandêmicas severas, e com arcabouço financeiro curto, tornar-se possível, com planejamento e organização, estabelecer um empreendimento, mesmo por um tempo curto. Tempo este, que foi observado como um dos fatores nocivos para a manutenção empresarial da empresa.

Apesar disso, foi constatado que o setor de bebidas é um dos setores que menos sofreu com as investidas das seguidas crises que alcançou o mercado nacional. Torna-se mais propício a entrada de um novo empreendedor, desde que ele forneça diferencial de atendimento e competição, diferencial foi exposto pelo referido estudo.

Ademais, o trabalho abre espaço para novas análises. Pesquisas estas que podem ser elaboradas tanto pelo setor financeiro, quanto pela área académica. Isto para que se possa compreender, possivelmente, como a crise influencia o andar de uma empresa – ponto este que foi limitado pelo tempo e não pode ser analisado pelo referido estudo.

Os limitantes para a realização do referido estudo se deram a partir dos modelos e métodos para coleta e análise dos dados, o que recai sobre as desvantagens comuns do modelo, tais: dificuldade de interpretação dos dados, tempo médio para obtenção dos dados considerado elevado, custo alto para obtenção dos dados, já que a coleta exige financiamento, com o agravante do projeto se exposto diante de fatores externos sociais severos.

Outro ponto limitante para a construção do trabalho se funda na pouca base documental em posse da empresa aqui analisada. Informações comuns de uma empresa, como a descrição das responsabilidades hierárquicas de cada colaborador, não existiam ou era difusa e sua interpretação assertiva se tornava exaustiva.

REFERÊNCIAS

ABRABE - Associação Brasileira de Bebidas. **Novo Ciclo do Setor de Bebidas**. Valor Econômico | ABRABE. 2019. Disponível em: https://guiadacervejabr.com/producao-de-bebidas-alcoolicassobe-2019/. Acesso em: 25 maio 2020.

BAKKER, Bruna; SALGADO, Julia. Quando a crise faz o empreendedor": desemprego e empreendedorismo no jornal O Estado de S. Paulo. In: **Congresso Internacional de Comunicação e Consumo, São Paulo**. 2016.

BEOZZO, José Oscar. Alternativas a crise por uma economia social e ecologicamente responsável. São Paulo, Cortez, 2009

BITTENCOURT, Renato Nunes. Pandemia, isolamento social e colapso global. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 19, n. 221, p. 168-178, 2020

BULGACOV, Y. L. M. et al. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro 45(3): 695-720, 2011.

BURKI, Talha. **COVID-19 in Latin America**. The Lancet Infectious Diseases, London, v. 20, n. 5, maio 2020, p. 547-548. Disponível em : https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30303-0. Acesso em: 25 outubro 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção ea fiscalização de bebidas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil,** 2009.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. Rio de Janeiro: Mauad X, 1 ª edição, 2015.

CRUZ, https://jornal.usp.br/artigos/impactos-da-pandemia-no-setor-de-turismo/

DA SILVA, Ruan Ferreira Carmo; PINHEIRO, Eduardo Mendonça. Plano financeiro de uma microcervejaria artesanal, Maranhão. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 3, p. 1102-1122, 2018.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

DEGEN, Rorald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8.ed. São Paulo: Makron Books, 198.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa. Uma Ideia, Uma Paixão e Um Plano de Negócios**: Como Nasce o Empreendedor e Se Cria Uma Empresa. 2.ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de Negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade. **Plano de Negócios, São Paulo**, v. 19, 2003.

DORNELAS, J.C.A. **Plano de Negócios**: seu guia definitivo. 2º ed. Rio de Janeiro: Editora Empreende, 2016, 127 p.

FAIRLIE, W. Robert. **The Impact of COVID-19 on Small Business Owners:** The First Three Months after Social-Distancing Restrictions. NBER Working Paper No. 27462. Julho 2020.

FENACON, Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoriamente, Perícias, Informações e Pesquisas. **Número de empresas criadas no Brasil é o maior desde 2010**. 2016. Disponível em http://www.fenacon.org.br/noticias /numero-de-empresas-criadasno-brasil-e-o-maior-desde-2010-679/. Acesso em: 22 maio 2020

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**, v. 1, n. 1, 2016.

FIALHO, Camila Borges *et al*., "Motivação para empreender em cenário de crise econômica: um estudo com novos empreendedores", ***Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*****,** vol. 3 não. 1, pp. 148-175, 2018.

FRANÇA, Everaldo de. MOREIRA, Sérgio Adriany Santos. O plano de negócios como proposta inovadora e empreendedora no curso técnico em administração do IFES campus Barra de São Francisco. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,** Blumenau, V.13, nº 4, p. 01-17TRI IV2019. ISSN 1980-7031 .2019

GEM, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relat%C3%B3rio%20executivo.pdf. Acesso em: 20 maio 2020

GEM, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2017. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRÁFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. 2014 Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRÁFIA E ESTATÍSTICA. **Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios Passo a Passo**. Transformando Sonhos em Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 6ª edição. São Paulo. Atlas, 2011.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3ª Edição. Recife: Bagaço, 2002.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de Pequenas Empresas-Ênfase na Gestão Empresarial. **Brasil Editora**, 1998.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 2, n. 1, p. 160, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12ª edição. São Paulo. Person. 2006.

MAPA-MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Plano mais pecuária**. 2014.

MINTEL. **Brasileiros gastarão mais de R$ 4,50 Tri em 2019, representado crescimento de 37% entre 2014 e 2019**. Disponível em: <http://brasil.mintel.com/imprensa/estilosdevida/brasileiros-gastarao-mais-de-r-450-tri-em-2019-representando-crescimentode37-entre-2014-e-2019. Acesso em: 22 maio 2020.

MORAES, Rodrigo Fracalossi de. COVID-19 e medidas legais de distanciamento social: tipologia de políticas estaduais e análise do período de 13 a 26 de abril de 2020. 2020.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.

PIMENTEL, Fabiana. **Brasileiro está entre os que mais bebem cerveja no mundo.** Disponível em: http://www.infomoney.com.br/financas/noticia/2514946/brasileiroesta-entre-que-mais-bebem-cerveja-mundo-veja-ranking. Acesso em: 22 maio 2020;

ROJO, Cláudio Antonio; COUTO, Eder Reli do. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **Revista TECAP**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2008.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvia Ana. **Construindo Planos de Negócios. Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

SANTOS, Wallyson Farias dos. **Proposta de dashboard do plano financeiro para uma empresa do setor de comércio varejista de eletrodomésticos**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SILVA, Marta Araújo da. **Plano de negócios:** estudo sobre a viabilidade da criação de uma organização de aluguel de brinquedos para eventos na cidade de Araguaína-TO. 2016. 61 f. Monografia (Graduação) - Curso de Tecnologia em Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2016.

REIS, Juliana Trombeta. Setor de bebidas no Brasil: abrangência e configuração preliminar. **Rosa dos Ventos**, v. 7, n. 2, p. 205-222, 2015.

WOOD, Marian Burk. **Planejamento de Marketing**. São Paulo. Saraiva, 2015.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Pesquisa de Tipo de Negócio

Nome da Empresa

Sua resposta

CNPJ

Sua resposta

Endereço

Sua resposta

Atividade Principal

Sua resposta

Faturamento Presumido

Sua resposta

Sócios & Administradores

Sua resposta

Quantidade de Funcionários

Sua resposta

Data de fundação

Data

dd/mm/aaaa

Por que foi escolhido esse setor de bebidas? Na época o mercado estava aquecido ou foi um sonho de família?

Sua resposta

O endereço sempre foi o mesmo? Como foi feita a escolha da localização?

Sua resposta

A atividade principal sempre foi a mesma ou houveram mudanças estratégicas? Se houveram, como se deu a migração do negócio.

Sua resposta

Varejo ou atacado?

Sua resposta

Quanto a área legal (alvará de funcionamento, fiscalização ou impostos) a empresa já teve problemas operacionais ou financeiros?

Sua resposta

Qual a missão, visão e valores de vocês; são os mesmos desde a inauguração?

Sua resposta

Houve implantação de um plano de negócio para abertura da empresa?

- ◯ Sim, foi feito um estudo de viabilidade e montado um plano de negócio.
- ◯ Não, os sócios foram tomando as decisões conforme mercado.

A empresa possui um plano de negócio atualizado?

- ◯ Sim, a empresa possui plano de negócio atualizado
- ◯ Sim, mas o plano de negócio não está atualizado
- ◯ Não, nunca foi criado um plano de negócio
- ◯ Outro:

Você tem de forma clara o perfil do cliente ou tipos de persona de sua empresa?

Sua resposta

Quem são seus principais concorrentes?

Sua resposta

A migração virtual ocorreu por decisão estratégica ou iniciativa da concorrência ?

Sua resposta

Acredita que estar virtualmente tem impacto positivo para o crescimento da empresa?

Sua resposta

O delivery de varejo se tornou mais relevante que as vendas físicas de varejo?

Sua resposta

Enviar