

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS

BACHARELADO EM ENGENHARIA MECÂNICA

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *FOOD BUS* EM CRUZ  
DAS ALMAS – BA**

GUSTAVO RODRIGUES LOPES

Cruz das Almas – BA, 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS

BACHARELADO EM ENGENHARIA MECÂNICA

GUSTAVO RODRIGUES LOPES

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *FOOD BUS* EM CRUZ  
DAS ALMAS – BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
como parte dos requisitos para obtenção do título  
de Bacharel em Engenharia Mecânica

Orientador: Prof. Dra. Cristiane Agra Pimentel

Cruz das Almas – BA, 2020

**GUSTAVO RODRIGUES LOPES**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *FOOD BUS* EM CRUZ  
DAS ALMAS – BA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aprovada em: 09/12/2000

EXAMINADORES:

Profª Dra. Cristiane Agra Pimentel

Orientador

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



Profº Me. Eron Passos Andrade

Examinador

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



Professor Me. André de Mendonça Santos

Examinador

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



Cruz das Almas – BA, 2020

## AGRADECIMENTOS

A Jesus, minha maior referência em espiritualidade, ética e bondade, sem ele nenhuma vitória seria possível.

Ao Centro Espírita Obreiros da Fraternidade, em especial ao grupo do ESDE, que colabora com a identificação do meu propósito no mundo e com meu crescimento espiritual.

À minha mãe, Mary, pela educação, carinho, companheirismo e pela abnegação em prol dos filhos, sendo minha maior razão para superar as adversidades da vida.

Ao meu pai, José, por ser um exemplo de força e perseverança, tendo me demonstrando a importância da fé e da perseverança.

À minha namorada, Manu, por ser minha companheira das lutas diárias, parceira dos empreendimentos e por me ensinar muito sobre o verdadeiro amor.

Aos meus sobrinhos, Daniel e Laura, responsáveis pela união da minha família, sendo minhas esperanças de um mundo melhor.

Às minhas irmãs, Jaqueline e Tamyles, por perdoarem e compreenderem meus erros e ausências.

Ao meu cunhado, Emerson, pelo apoio e confiança, e pela alegria que trouxe para nossa família.

Aos meus amigos, Iury e Vanessa, minha família de Cruz das Almas, pelos bons momentos e pelo esforço que fazem para proporcionar uma boa convivência.

Aos meus amigos de Itaberaba, Wesley e Paulinho, pelas experiências compartilhadas e por terem sido sempre boas referências.

Aos amigos da Universidade, em especial Gelson, Mateus e Iuri, que me auxiliaram no processo de adaptação em Cruz das Almas.

Aos professores, que se tornaram amigos, Carlos Tosta e Jilvan Lemos pelo cuidado e atenção comigo e demais alunos, sendo minhas referências em desenvolvimento pessoal e profissionalismo.

À minha orientadora, Cristiane Agra, por ter me dado um voto de confiança, antes mesmo de me conhecer, e por estar presente em todas as etapas da pesquisa, orientando e evidenciando a relevância de um trabalho acadêmico aplicável.

## RESUMO

O município de Cruz da Almas, localizado no recôncavo baiano, é um atrativo para imigrantes temporários, devido à presença de grandes instituições de ensino e pesquisa. Nesse cenário, empreendedores buscam se diferenciar, oferecendo alimentos em *food trucks* (veículos adaptados para fornecimento de comida). A onda de *trucks* surgiu nos EUA em 2008 e desde então vem se expandindo mundialmente. O objetivo dessa pesquisa é analisar a viabilidade da expansão de um restaurante *delivery* para um *food bus* (ônibus adaptado para fornecimento de comida), na cidade de Cruz das Almas-BA, através da elaboração de um plano de negócios. Foram utilizadas referências da literatura e a análise da experiência da empresa para obtenção dos resultados. O empreendimento, nomeado Nórdikos, apresenta viés temático associado à mitologia nórdica e visa atender um público que anseia por uma experiência gastronômica diferenciada. O cardápio da empresa é composto por sanduíches, churrascos, acompanhamentos e cervejas artesanais, apresentando como diferenciais competitivos a exclusividade dos produtos, o atendimento personalizado e a produção artesanal. O mercado de Cruz das Almas se mostra promissor, apresentando grande quantidade de concorrentes, mas que apresentam benefícios similares, não atendendo necessidades sociais dos consumidores. A estruturação temática, o ponto de venda diferenciado, a responsabilidade socioambiental e o atendimento personalizado são características que difere a Nórdikos das empresas locais. Os consumidores identificam esses diferenciais através da geração de conteúdo em mídias sociais e da aproximação da empresa com os clientes, favorecendo o fortalecimento da marca. As características e experiências com o empreendedorismo alimentício viabilizam a execução do plano. As projeções financeiras apresentam um cenário de instabilidade, causado pela crise da Covid-19, entretanto o fluxo de caixa do empreendimento é positivo, com estimativa de faturamento de R\$ 45.600,00 e lucro operacional de 12%, ensejando bons resultados para a empresa. Dessa forma, após a estruturação do plano de negócios, o funcionamento da Nórdikos se mostrou um investimento viável.

**Palavras-chave:** *Food Truck. Food Service.* Plano de negócios. Viabilidade de um empreendimento.

## ***ABSTRACT***

The municipality of Cruz da Almas, located in the Bahian region, is an attraction for temporary immigrants, due to the presence of large teaching and research institutions. In this scenario, entrepreneurs seek to differentiate themselves by offering food in food trucks (vehicles adapted for food supply). The wave of trucks emerged in the USA in 2008 and has since been expanding worldwide. The objective of this research is to analyze the feasibility of expanding from a delivery restaurant to a food bus (adapted bus for food supply), in the city of Cruz das Almas-BA, through the elaboration of a business plan. Literature references and the analysis of the company's experience were used to obtain the results. The venture, named Nórdikos, has a thematic bias associated with Nordic mythology and aims to serve an audience that yearns for a differentiated gastronomic experience. The company's menu is comprised of sandwiches, barbecues, side dishes and craft beers, presenting as competitive advantages the exclusivity of the products, the personalized service and the artisanal production. The Cruz das Almas market is promising, with a large number of competitors, but with similar benefits, not meeting the social needs of consumers. Thematic structuring, differentiated point of sale, socio-environmental responsibility and personalized service are characteristics that differentiate Nórdikos from local companies. Consumers identify these differentials through the generation of content on social media and by bringing the company closer to customers, favoring the strengthening of the brand. The characteristics and experiences with food entrepreneurship make the plan feasible. The financial projections present a scenario of instability, caused by the Covid-19 crisis, however the cash flow of the project is positive, with an estimated revenue of R \$ 45,600.00 and operating profit of 12%, providing good results for the company . Thus, after structuring the business plan, the operation of Nórdikos proved to be a viable investment.

**Keywords:** Food Truck. Food Service. Business plan. Viability of an enterprise.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As sete fases para construção do plano de negócios .....	25
Figura 2 - Fatores que requerem atenção do gestor de um plano de negócios .....	32
Figura 3 – Sanduíche da Nórdikos .....	41
Figura 4 – Esboço da planta baixa da Nórdikos .....	45
Figura 5 - Sanduíches artesanais .....	50
Figura 6 - Churrascos .....	51
Figura 7 - Acompanhamentos.....	51
Figura 8 – Faixa etária dos seguidores do Instagram da Nórdikos.....	54
Figura 9 – Análise <i>SWOT</i> .....	63
Figura 10 – Cartão de Visita.....	66
Figura 11 – Mochila ( <i>bag</i> ) e pochete de <i>delivery</i> .....	67
Figura 12 – Embalagem de sanduíche/churrasco personalizada e cartão de visita .....	67
Figura 13 – Atendimento ao cliente via whatsapp .....	68
Figura 14 – Atendimento ao cliente via ifood .....	68
Figura 15 - Atendimento ao cliente presencial.....	69
Figura 16 – Operação da cozinha .....	69
Figura 17 – Operação do motoboy .....	69
Figura 18 – Variação do IPCA mensal (outubro) e acumulada (2020).....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do plano de negócios, na perspectiva de diferentes autores .....	26
Quadro 2 – Sumário executivo .....	37
Quadro 3 - Descrição do empreendimento .....	38
Quadro 4 - Produtos e Serviços .....	38
Quadro 5 - Análise de mercado .....	39
Quadro 6 - Definição de estratégias .....	39
Quadro 7 – Plano de gerenciamento .....	40
Quadro 8 – Projeções financeiras .....	40
Quadro 9 – Funções operacionais.....	46
Quadro 10 - Benefícios oferecidos pela Nórdikos.....	52
Quadro 11 - Diferencial competitivo.....	53
Quadro 12 – Público-alvo.....	53
Quadro 13 – <i>Buyer persona</i> .....	54
Quadro 14 – Concorrentes diretos .....	55
Quadro 15 – Concorrentes indiretos .....	56
Quadro 16 – Segmentação Geográfica .....	59
Quadro 17 - Segmentação Demográfica.....	59
Quadro 18 - Segmentação Socioeconômica .....	60
Quadro 19 – Segmentação quanto ao tipo de produto.....	60
Quadro 20 – Segmentação quanto ao ramo de atividades .....	61
Quadro 21 – Estratégias para lidar com a concorrência .....	64
Quadro 22 – Estratégias de Marketing .....	66
Quadro 23 – Relação e características dos sócios do empreendimento .....	70
Quadro 24 – Equipe da Nórdikos .....	71
Quadro 25 – Práticas para proporcionar um bom ambiente de trabalho .....	72
Quadro 26 – Principais informações necessárias para formalização da Nórdikos .....	72
Quadro 27 - Etapas para constituição de uma microempresa com sociedade limitada na Bahia .....	73
Quadro 28 - Cadastro na previdência social.....	74
Quadro 29 - Aparato fiscal .....	74
Quadro 30 - Certificação de Adequação as Normas de Trânsito (CAT).....	74
Quadro 31 – Obrigações legais da Nórdikos com a Vilância Sanitária Municipal .....	74



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Distribuição de estabelecimentos por porte da empresa, em 2011 .....	17
Gráfico 2 - Distribuição de empregos por porte da empresa, em 2011 .....	18
Gráfico 3 - Distribuição do mercado de alimentos (var. % 2009/2019).....	19
Gráfico 4 – Taxa de Juros SELIC entre maio e outubro, de 2016 a 2020.....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mercado Total Endereçável ( <i>TAM</i> ).....	57
Tabela 2 - Mercado Endereçável Aproveitável ( <i>SAM</i> ).....	58
Tabela 3 – Quota de Mercado ( <i>SOM</i> ).....	58
Tabela 4 – Aumento de custos dos insumos da Nórdikos .....	75
Tabela 5 – Fluxo de Caixa Operacional, mensal, da Nórdikos .....	77
Tabela 6 – Potência dos principais equipamentos elétricos .....	79
Tabela 7 – Salários dos colaboradores .....	79
Tabela 8 – Investimentos iniciais .....	79
Tabela 9 – Margem de contribuição e lucro operacional .....	80
Tabela 10 – Ponto de equilíbrio.....	81
Tabela 11 – <i>ROI</i> da Nórdikos .....	81
Tabela 12 – Rendimento médio anual de diferentes tipos de investimento – 2015 a 2020.....	82

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
COPEL	Companhia Paranaense de Energia
COPOM	Comitê de Política Monetária
COVID-19	Coronavírus
EMBASA	Empresa Baiana de Águas e Saneamento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EUA	Estados Unidos da América
FAMAM	Faculdade Maria Milza
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
GdE	Grande Empresa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOVESPA	Índice da Bolsa de Valores de São Paulo
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
MdE	Média Empresa
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
ONG	Organização Não Governamental
PDV	Ponto de Venda
PME	Pequena e Média Empresa
SAM	<i>Serviceable Addressable Market</i> – Mercado Endereçável Aproveitável
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SOM	<i>Share of Market</i> – Quota de Mercado
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TAM	<i>Total Addressable Market</i> – Mercado Total Endereçável
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 ESTRUTURA DO TEXTO.....	16
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>17</b>
2.2 <i>FOOD SERVICE</i> .....	17
2.3 <i>FOOD TRUCKS</i> .....	21
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS .....	23
<b>2.4.1 Sumário Executivo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.2 Descrição do Empreendimento .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.3 Produtos e Serviços.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.4 Análise de Mercado .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.5 Definição de Estratégias.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.6 Plano de Gerenciamento .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.7 Projeções Financeiras.....</b>	<b>33</b>
2.5 OUTRAS ABORDAGENS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL ...	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	37
3.2 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	37
3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS .....	38
3.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	38
3.5 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	39
3.6 PROCESSO GERENCIAL.....	39
3.7 PROJEÇÕES FINANCEIRAS .....	40
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	41
4.2 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	43
4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	48

4.3.1 Cardápio.....	48
4.3.2 Benefícios oferecidos pela Nórdikos.....	52
4.3.3 Diferencial competitivo .....	52
4.4 ANÁLISE DE MERCADO .....	53
4.3.1 Público-alvo.....	53
4.3.2 <i>Buyer Persona</i> .....	54
4.3.3 Concorrentes .....	54
4.3.4 Tamanho do Mercado .....	57
4.3.5 Segmentação.....	59
4.3.6 Sensibilidade .....	61
4.5 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	62
4.4.1 Análise <i>SWOT</i> .....	62
4.4.2 Concorrência.....	64
4.4.3 Marketing.....	65
4.6 ROCESSO GERENCIAL .....	67
4.5.1 Planejar Processos .....	67
4.5.2 Definir Equipe.....	70
4.5.3 Ambiente de Trabalho.....	72
4.5.4 Formalizar e Organizar .....	72
4.7 PROJEÇÕES FINANCEIRAS .....	75
4.6.1 Pressupostos Financeiros .....	75
4.6.2 Fluxo de Caixa .....	77
4.6.4 Indicadores de Desempenho .....	80
5. CONCLUSÃO.....	83

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O *Food Service* (setor de alimentação fora do lar) tem se mostrado um canal promissor de vendas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020c) as despesas com alimentação fora do domicílio representam 32,8% no total das despesas com alimentação dos brasileiros, esse percentual constitui um crescimento de 9% comparado com as duas análises anteriores. No setor de *Food Service*, o segmento de *food trucks* ou *trucks* (caminhões de comida) merece atenção, devido seu destaque e expansão considerável nos últimos anos, motivados pela mudança no estilo de vida dos brasileiros (SEBRAE, 2019).

A proposta dos *food trucks* surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), inicialmente como opção de comida acessível, com baixa qualidade. Com o passar do tempo se tornou uma alternativa para *chefs*, que forneciam alimentos e bebidas com alta qualidade, mas que precisavam diminuir seus custos (SEBRAE, 2015). De acordo com o IBISWorld (2020) o setor de *food trucks* obteve umas das melhores performances no *food service* dos EUA, entre os anos de 2015 a 2020, apresentando um crescimento médio de 7,5%.

No Brasil, os *trucks* surgiram na primeira década do século XXI, na cidade de São Paulo. Em poucos anos esses se espalharam pelo país, oferecendo possibilidades de comidas sofisticadas, com preços mais acessíveis (SEBRAE, 2015). Apesar das oportunidades, os gestores desse segmento se deparam com desafios relacionados com legislação, fiscalização, gestão, marketing, segurança e higiene alimentar (SANTOS E CICMANEC, 2019; COSTA, 2019; AUAD et al., 2019; COSTA et al., 2017). Essas problemáticas são potencializadas quando a empresa do setor também é uma Micro ou Pequena Empresa, realidade da maioria dos *trucks*.

O desenvolvimento dos *food trucks* no Brasil ganham cada vez maior notoriedade, não se limitando apenas a metrópoles. O município de Cruz das Almas, localizado no recôncavo baiano, atrai estudantes, professores e pesquisadores, devido a presença de duas grandes instituições de ensino e uma de pesquisa. Nesse cenário, empresários buscam criar empreendimentos alternativos no setor de *food service*, que sejam atrativos para esse público. Muitos desses empreendedores tem optado por se diferenciar através dos *food trucks*.

Apesar do crescimento visível no número de *food trucks* em Cruz das Almas, percebe-se uma desvalorização do setor com poucos diferenciais e baixos investimentos. A maioria dos estabelecimentos não dispõem de locais adequados para consumo, de diferenciais mercadológicos e de um marketing que direcione o fortalecimento da marca. É válido esperar que como aconteceu nos Estados Unidos, em São Paulo e em outros lugares do mundo, em um determinado momento, o mercado de *trucks* de Cruz das Almas apresente concorrentes que ofereçam comidas sofisticadas em um ambiente propício.

Diante do cenário de oportunidade para a expansão de um empreendimento local, essa pesquisa propõe a elaboração do plano de negócios da empresa Nórdikos, um restaurante, de sanduíches especiais, carnes, petiscos e cervejas artesanais, adaptado em um *food bus* (ônibus de comida) de temática associada a mitologia nórdica.

Plano de negócios ou “plano de empreendimento é um documento que contém motivação, caracterização, forma de operar, estratégias, bem como o plano para viabilizar as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros e sociais do empreendimento.” (SALIM, 2010, p. 4). Nessa conjectura, a elaboração do plano compreende a análise detalhada de diferentes variáveis, aumentando as chances de sucesso de um empreendimento.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade econômica da abertura de uma empresa de sanduíches especiais, carnes e cervejas artesanais em um *food bus*, na cidade de Cruz das Almas-BA, através da elaboração de um plano de negócios.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar o sumário executivo;
- Definir características gerais do empreendimento;
- Analisar o mercado de Cruz das Almas;
- Definir estratégias;

- Criar um plano operacional;
- Verificar viabilidade financeira do novo negócio.

### 1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

A pesquisa está estruturada da seguinte forma:

- i. Capítulo 1: apresenta a Introdução, abordando a Contextualização e a Justificativa do trabalho, a estrutura do texto e os Objetivos que delimitam o propósito do estudo.
- ii. Capítulo 2: aborda a Revisão Bibliográfica, que traz uma fundamentação baseada na literatura, discorrendo sobre as micro e pequenas empresas (MPEs), o *food service* (serviço de comida), os *food trucks* e o plano de negócios.
- iii. Capítulo 3: exibe a Metodologia, na qual se apresenta quais os materiais e métodos necessários para o alcance dos resultados.
- iv. Capítulo 4: apresenta os Resultados obtidos com o estudo.
- v. Capítulo 5: aborda a Conclusão, tornando-se possível apresentar as contribuições deste trabalho para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

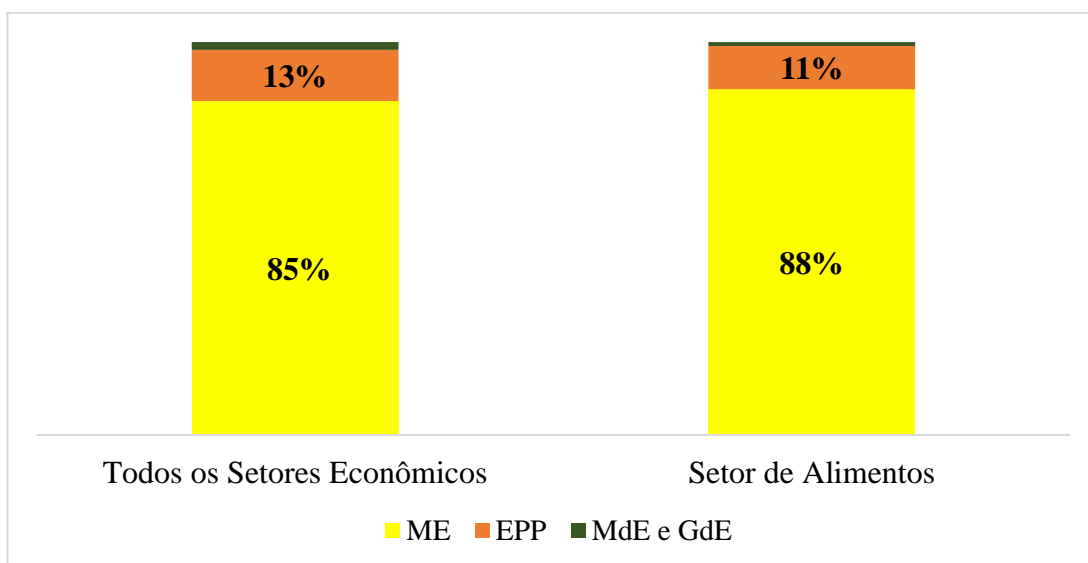


## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.2 FOOD SERVICE

As empresas brasileiras comumente são classificadas, por setor econômico, em: Comércio, Serviços, Indústria, e em alguns casos, construção (SEBRAE, 2016). As MPEs se destacam principalmente em Comércio e Serviços, uma vez que as barreiras de entrada para esses setores são menores, requerendo menores investimentos financeiros. Aproximadamente 45% das Micro e Pequenas Empresas são do setor de Comércio, 40% de Serviços, Construção e Indústria representam 15% do total. Dentre as possibilidades de ramo no setor comercial há um destaque considerável das MPES no ramo alimentício, como pode ser visualizado no Gráfico 1 - Distribuição de estabelecimentos por porte da empresa, em 2011

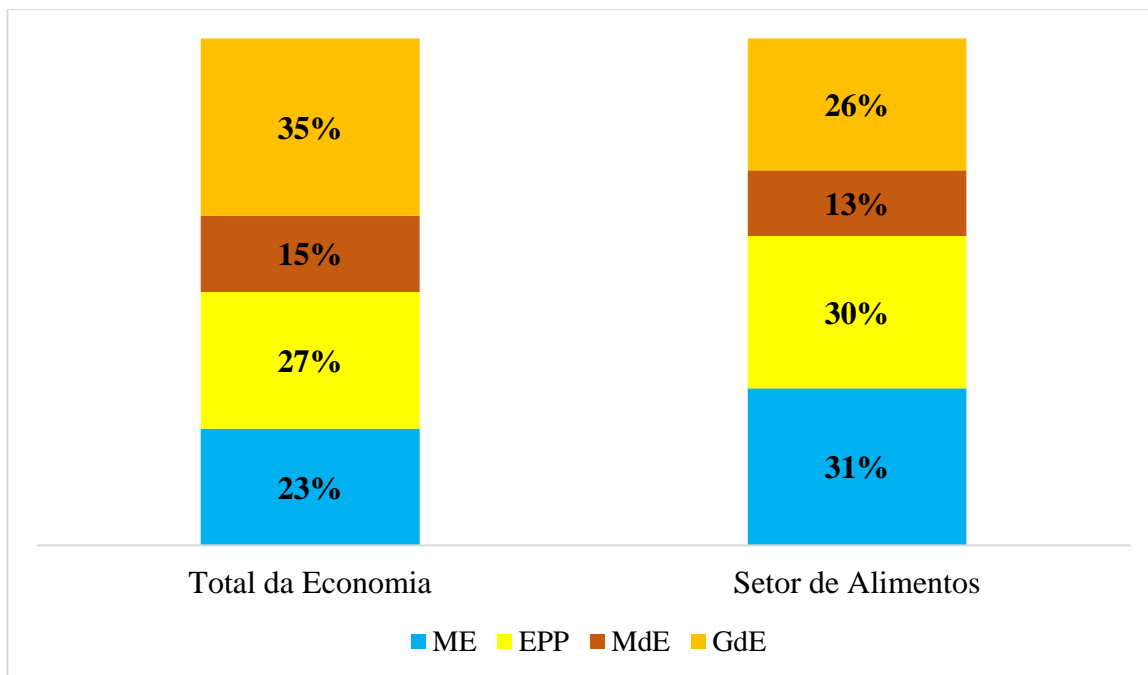
Gráfico 1 - Distribuição de estabelecimentos por porte da empresa, em 2011



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012).

Em 2011, as Micro e Pequenas Empresas representavam 98% do total de estabelecimentos da economia brasileira e 99% do setor alimentício. Através do Gráfico 1 fica evidente a participação das MPES no setor comercial e mais especificamente no ramo alimentício. Em relação ao número de empregos gerados, as MdEs e GdEs apesar de apresentarem números consideravelmente inferiores de estabelecimentos são capazes de gerar quase a mesma quantidade de empregos que as MPEs, como evidenciam os dados do Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição de empregos por porte da empresa, em 2011

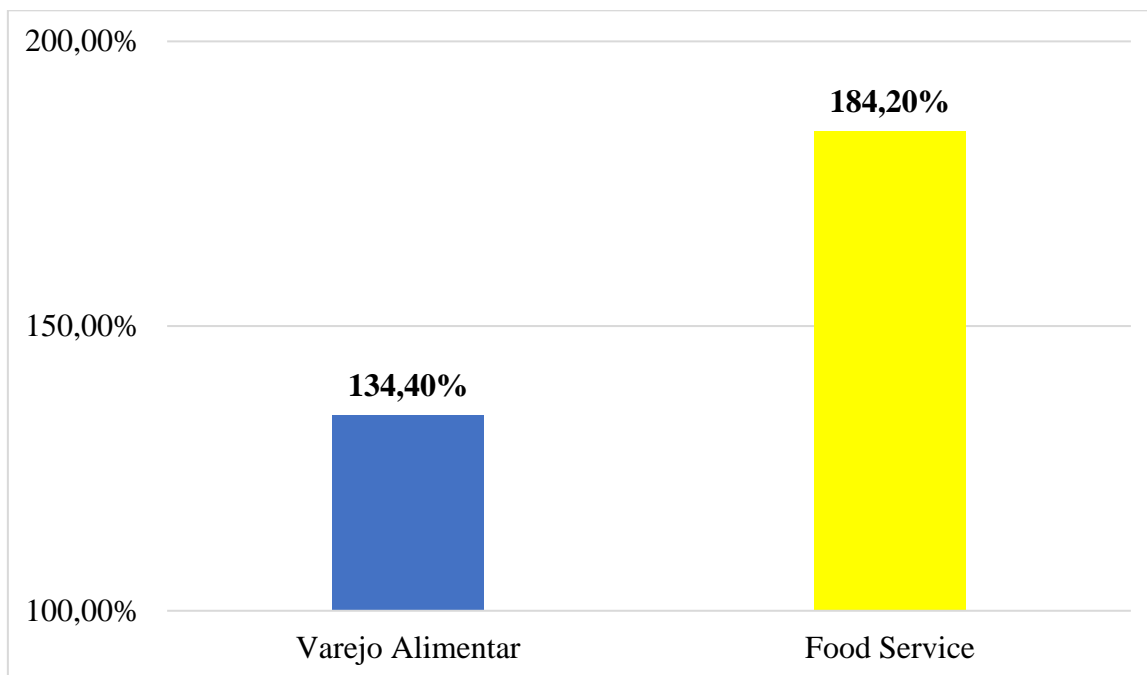


Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012).

O número de empregos gerados pelas MdEs e GdEs é igual ao das MPEs no total da economia, entretanto no setor alimentício as MPEs conseguem gerar mais empregos, com percentual de 61%. A contradição entre número de estabelecimentos e empregos é motivado pela forte presença de comércios atacadistas em empresas de médio e grande porte, sendo atividades que necessitam de mais espaço físico, maiores custos de produção, maiores quantidade de compras e conseqüentemente maior número de funcionários (SEBRAE, 2012). Ainda assim o setor alimentício permanece mantendo destaque no quesito geração de empregos.

Referente ao comércio de alimentos, a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) subdivide o ramo em duas categorias: Varejo Alimentar (hipermercados, supermercados, minimercados, lojas de balcão e feiras livres) (SAAB e GIMENEZ, 2000) e *Food Service* (alimentação fora do lar). Os dados da ABIA (2020) mostram que apesar do *Food Service* compor um mercado menor do que o do Varejo Alimentar, há um maior crescimento percentual entre 2009 e 2019, como é apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição do mercado de alimentos (var. % 2009/2019)



Fonte: Adaptado de ABIA (2020).

O crescimento do mercado de *Food Service* foi de 184,2% em 10 anos, o que representa um crescimento anual de 11,0%, enquanto o Varejo Alimentar cresceu 8,9% ao ano (ABIA, 2020). Considerando que nos últimos 10 anos o Brasil teve evoluções anuais no PIB inferiores a 10% e que em 2015 e 2016 houve uma recessão com déficit primário (IBGE, 2019), os números do mercado de alimentos demonstram forte resiliência no setor. Os dados evidenciam o destaque do setor alimentício no cenário da economia brasileira e a relevância das Micro e Pequenas Empresa nesse setor, entretanto os desafios para os pequenos empresários são similares aos dos outros setores da economia.

Melo e Melo (2019) desenvolveram um trabalho para investigar a aplicação das práticas do Gerenciamento de Projetos em MPEs do segmento de alimentação, através de questionários semiestruturados. Os resultados mostraram que o perfil do empreendedor do ramo é sexo masculino, com nível médio de escolaridade e baixo nível de conhecimento e aplicabilidade das práticas de Gerenciamento de Projetos. Concluiu-se que os participantes da entrevista carecem de conhecimento técnico, reconhecem a importância da ferramenta de gestão e manifestam interesse em conhecer e aplicar práticas gerenciais. Foi possível notar também que a maioria dos empresários aplicam práticas do Gerenciamento de Projetos, mas de forma intuitiva e incipiente.

Cunha (2019) realizou uma pesquisa que tinha como objetivo avaliar, na percepção do cliente, atributos de importância e desempenho, em relação à concorrência, como ferramenta de apoio a tomada de decisão, no setor alimentício. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em um restaurante do setor *fast-food* (comida rápida) que produz sanduíches e pizzas. Os resultados mostraram que os clientes que optaram por serviços de *delivery* (entrega) dão mais importância a agilidade da entrega e pontualidade, temperatura do produto, embalagem e conformidade com o esperado, quando comparado aos clientes que priorizaram ir ao estabelecimento. Em relação ao desempenho, os clientes não identificaram muitos diferenciais da empresa em relação a concorrência, essa informação foi essencial para a compreensão da necessidade de melhorias. O estudo demonstrou os principais problemas da empresa e os atributos de maior importância na percepção dos clientes, direcionando a tomada de decisão.

Brito et al. (2019) desenvolveram uma pesquisa para analisar a utilização de mídias sociais digitais para a gestão de pessoas e de conhecimento na visão de gestores da área de alimentos do Nordeste do Brasil. Foi utilizado como amostra 10 restaurantes que são referência na cidade de Natal/RN, onde foi aplicada a metodologia de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas. Dos empresários em análise todos faziam uso de computadores e redes sociais para compras, vendas, pedidos, controle de estoque ou fornecimento, e marketing, entretanto não a utilizavam para captação de conhecimento e, para planejamento estratégico e operacional. As plataformas virtuais também não eram utilizadas para capacitação dos funcionários no setor de alimentos e bebidas. Foi possível concluir que apesar dos empresários estarem conectados ao mundo virtual, esse meio não é utilizado para o aprimoramento do negócio, tampouco para capacitação e contratação de pessoas.

O cenário das Micro e Pequenas Empresas no setor alimentício apresentam oportunidades e desafios para o empreendedor que decide atuar na área. O mercado é promissor, porém há uma grande concorrência e um público cada vez mais exigente, fatores que implicam na dificuldade de sobrevivência das empresas tradicionais. A grande variedade de serviços tem gerado nichos de mercados com clientes que buscam além da refeição, uma experiência. Nesse contexto surgem os *food trucks*.

### 2.3 FOOD TRUCKS

Os *food trucks*, veículos adaptados para fornecimento de comida de rua surgiram nos Estados Unidos na década de 60, apresentando-se como alternativa de comida barata e de baixa qualidade. Esse estigma foi alterado com a crise econômica de 2008, quando alguns *chefs* de cozinha precisaram fechar seus restaurantes e começar novas alternativas de empreendimentos alimentícios com menores custos. Com o passar dos anos o mercado de *trucks* vem ganhando cada vez maior notoriedade, sendo possível identificar uma tendência mundial nesse setor que gera impactos positivos para o turismo gastronômico (SEBRAE, 2015).

No cenário brasileiro houve inovação nos serviços de comida de rua na primeira década do século XXI, através dos *food trucks*. Empreendedores brasileiros visualizaram oportunidades nesse modelo de negócio com a possibilidade de contato direto com clientes, menores custos e flexibilidade de impostos. São Paulo se destacou como pioneira nesse setor, copiando modelos de sucesso de cidades estadunidenses. Os novos serviços de comida se espalharam pelo país, estimulando consumidores a buscar os *trucks* como alternativa de comidas sofisticadas, com custos menores do que os restaurantes tradicionais (SEBRAE, 2015).

Santos e Cicmanec (2019) realizaram uma pesquisa com objetivo de identificar como se desenvolveu o modelo de *food trucks* em Curitiba/PR. Para esse fim, utilizaram análise documental identificando tópicos da legislação aplicáveis aos empreendimentos, e análise de entrevistas realizadas com *truckeiros*, município e SEBRAE-PR. Os resultados mostraram que a complexidade do Sistema de Legislação Brasileiro prejudica o estabelecimento dos pequenos negócios, sendo que no caso dos *trucks* a regulamentação aplicável muda de uma cidade para outra, gerando lentidão no processo de formalização. Notou-se também que há conflito de interesses entre os empreendedores e baixa eficácia da fiscalização municipal. Concluiu-se que a união dos empreendedores, a fiscalização mais eficiente e a revisão dos processos de regulamentação e licenciamento favoreceriam os *food trucks* locais.

Costa (2019) desenvolveu um trabalho com o objetivo de compreender as estratégias de comunicação utilizadas pelos *food trucks* de Aracaju/SE no Instagram e analisar o papel da rede social no segmento. A metodologia envolveu análise documental, observação e entrevista semiestruturada, utilizando como amostra 64 estabelecimentos. Os investimentos para abertura de um negócio no setor variaram de R\$ 22 mil a R\$ 180 mil e o faturamento mensal oscilou entre R\$ 16 mil e R\$ 80 mil. A principal ferramenta de comunicação utilizada pelos empresários

foi o Instagram, empregando como estratégia a divulgação através de influenciadores digitais e a constância na recorrência das publicações. As publicações atingiam bons resultados, porém o marketing comumente era realizado sem Planejamento Estratégico, de forma aleatória. O Instagram teve papel mercadológico e de comunicação essenciais para os *food trucks* de Aracaju e o fato de ser uma ferramenta gratuita reduziu os custos com publicidade dos empreendimentos.

Auad et al. (2019) realizaram um estudo de caso para investigar o perfil, as escolhas, as preferências e a percepção da importância da segurança alimentar por 133 consumidores de *food trucks* do Distrito Federal/BR. Os resultados mostraram que os clientes não buscavam apenas suprir necessidades nutricionais, visavam principalmente o contato com diferentes experiências. Para 60% a falta de higiene do veículo ou dos vendedores são os fatores principais para não comer em um *truck*. Hambúrgueres e sanduíches são a comida mais popular entre os consumidores e para 30% deles a principal razão para escolha de um *truck* é o gosto da comida. Apesar da preocupação, a maioria dos clientes não tem conhecimento em segurança alimentar, fator que os deixa mais suscetíveis a falsa segurança em relação ao estabelecimento que frequenta.

Costa et al. (2017) realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar as condições higiênico-sanitárias de *food trucks* da cidade de Santo Antônio de Jesus, localizada no recôncavo baiano. Utilizou-se como ferramenta metodológica uma lista de verificação em 14 estabelecimentos, nos finais de semana, envolvendo diferentes blocos para análise. Apenas 20% dos empreendimentos foram classificados como bons, atendendo de 76% a 100% da lista de verificação, enquanto 80% foram considerados como regulares ou ruins. O índice mais positivo dos critérios avaliados foi o da categoria de conformidade com equipamentos e utensílios e o mais negativo estava relacionado com a higiene dos estabelecimentos. As condições higiênico-sanitárias dos *food trucks* de Santo Antônio de Jesus foram consideradas insatisfatórias, fazendo-se necessário ações formativas e de política pública para garantia da segurança alimentar na região.

Os exemplos em diferentes contextos regionais retratam as dificuldades encontradas pelos proprietários dos *food trucks* no Brasil. No entanto, no universo do empreendedorismo, gargalos podem ser vistos como oportunidades. O cenário de incertezas, adversidades e erros pode ser convertido, com conhecimento técnico, liderança e planejamento, em sucesso.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

A iniciativa empreendedora, de modo geral, se dá por necessidade ou por oportunidade. No primeiro caso, a decisão de empreender é realizada por falta de opção, o indivíduo por não encontrar outras possibilidades de trabalho decide se aventurar na criação de um negócio. O empreendedorismo por oportunidade é característico de indivíduos com propósito, que sabem onde querem chegar, e como consequência comumente constituem uma empresa com planejamento prévio. Apesar da reflexão dicotômica essas não são as únicas circunstâncias para a abertura de um negócio, outras motivações são: atributos pessoais, mercado de trabalho, insatisfação com emprego, influências familiares e externas (PORTO, 2013; VALE, CORRÊA e REIS, 2014). Independente da motivação, um bom plano aumenta as chances de êxito.

A prática do planejamento tem se mostrado eficaz para reduzir as possibilidades de fracasso e melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis. O plano de negócios também conhecido como Plano de Empreendimento é um documento que apresenta motivações, características, modo de operação, diretrizes estratégicas, projeções financeiras e sociais de um negócio. Decisões tomadas sem análise muitas vezes são impulsivas, aumentando as chances de fracasso empresarial. Além dos motivos citados, o plano é importante para captação de recursos de bancos, patrocinadores ou investidores que irão precisar de um detalhamento técnico para que possam fazer aportes financeiros (SALIM, 2010).

Segundo Evans (2016), o Plano pode ser construído para um negócio já estabelecido, no qual o gestor tenha necessidade de financiamento para expansão; ou para um novo empreendimento, em que o empresário busque encontrar sua fatia de mercado. Na primeira hipótese, o projeto se torna mais simples, uma vez que possivelmente o empreendimento já tem dados históricos, econômicos e comerciais. Desenvolver um Plano para um novo empreendimento é mais complexo, pois há um maior grau de incertezas, visto que a recepção do mercado é totalmente desconhecida. O melhor que pode ser feito é uma análise detalhada para que se tenham previsões assertivas.

O plano de negócios auxilia os empreendedores na definição de estratégias, no equilíbrio da sua paixão com a realidade e na percepção das suas limitações. A ferramenta evidencia potenciais problemas futuros, como exemplos, fluxo de caixa negativo, contratações desnecessárias, má escolha de localização, subestimação da concorrência e escolha do mercado errado. O tempo recomendado no desenvolvimento do Plano é de no mínimo 6 meses, antes

desse período o ideal é não iniciar as operações, ou não realizar a expansão no caso de negócios estabelecidos (COVELLO E HAZELGREN, 2006).

De acordo com Salim (2010) espera-se que o resultado do Plano de Negócio seja um conjunto de respostas técnicas que tragam confiança para os *stakeholders*. As soluções envolvem: boa caracterização do empreendimento e capacidade de implantação por parte do empreendedor; análise de riscos concreta; levantamento de recursos necessários e formas de obtê-los; estratégia para alcançar o público-alvo; diretrizes gerais eficazes estabelecidas e; plano de ação favorável para os investidores.

Barrow, Barrow e Brown (2008) abordam sete fases para o desenvolvimento da metodologia do plano de negócios, sendo que estas podem ser elencadas em sequência lógica de prioridade, como pode ser visualizado na Figura 1.



Figura 1 – As sete fases para construção do plano de negócios



Fonte: Adaptado de Barrow, Barrow e Brown (2008).

É válido destacar que a abordagem das fases descritas por Barrow, Barrow e Brown (2008) é uma possibilidade de direcionamento para os gestores, sendo aceitável a utilização de outra metodologia ou a flexibilização desta. Através da Figura 1 é possível notar que as seis primeiras fases envolvem coleta, análise e síntese dos dados necessários para escrita e apresentação (sétima fase) do plano de negócios. Após apresentar um direcionamento para o desenvolvimento do Plano é importante discutir como estruturar as ideias para apresentação redigida. Autores abordam de diferentes formas essa última etapa, como é possível identificar através do Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura do plano de negócios, na perspectiva de diferentes autores

<b>Salim (2010)</b>	<b>Barrow, Barrow e Brown (2008)</b>	<b>Evans (2016)</b>	<b>Covello e Hazelgren (2006)</b>
Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo
Caracterização do empreendimento	O negócio e seu gerenciamento	O negócio	Resumo da empresa
Produtos e serviços ou benefícios	Produtos e serviços	Mercado e projeção de demanda	Produtos e serviços
Análise do mercado ou do público-alvo	Mercado e concorrência	Concorrência na indústria	Resumo da análise de mercado
Estratégia de empreendimento	Estratégia de negócios competitivos	Estratégias	Estratégia e implementação
Organização e gerência do empreendimento	Vendas	Recursos	Gerenciamento
Planejamento financeiro	Produção	Finanças e projeções	Plano financeiro
	Previsões e dados financeiros	Risco, oportunidade e sensibilidade	
	Requisitos de financiamento	Conclusão	
	Controle de negócios		

Fonte: Adaptado de Barrow, Barrow e Brown (2008); Salim (2010); Evans (2016); Covello e Hazelgren (2006).

Apesar da diferença quantitativa e vocabular dos itens abordados pelos autores, há uma convergência em relação as diretrizes e objetivos do Plano de Empreendimento. De modo geral, sumário executivo, descrição do empreendimento, análise de mercado, definição de estratégias, plano de gerenciamento e projeções financeiras são variáveis que devem estar contidas no

Plano. A partir dessas premissas fica a cargo do gestor decidir qual a melhor forma de estruturar o seu projeto.

As estratégias, mencionadas no Quadro 2, relacionam a organização e o meio que a envolve, de modo que essa união viabiliza oportunidades, sendo fundamentais para o futuro de uma organização (NICOLAU, 2001). As estratégias empresariais não visam ações imediatas, mas sim a definição dos direcionamentos que a empresa deverá seguir para que haja crescimento, focalizando a atenção nas áreas definidas pelo planejamento e excluindo possibilidades que se distanciem deste. As estratégias são os meios para alcançar os fins, ou objetivos, desejados pelos gestores do empreendimento (FACULDADES BOM JESUS, 2002).

#### **2.4.1 Sumário Executivo**

O objetivo do sumário executivo é criar um resumo atrativo para os potenciais investidores que, na maioria das vezes, não fazem a leitura do plano por completo. Quando se interessam pela etapa inicial encaminham para outros membros da sua equipe, senão descartam o material ainda na primeira etapa. Em alguns casos, o investidor solicita apenas o sumário e as projeções financeiras, inicialmente, tornando ambos cruciais para a conquista do financiamento (SALIM, 2010; COVELLO E HAZELGREN, 2006). Segundo Barrow, Barrow e Brown (2008), o sumário deve conter as seguintes informações:

- Caso seja empreendimento estabelecido citar conquistas passadas;
- Produtos e serviços que serão vendidos, público alvo e vantagem competitiva;
- Tamanho do mercado e motivação para os clientes desejarem seu produto/serviço;
- Metas e objetivos de curto e longo prazo;
- Projeções financeiras;
- Capital necessário e tempo de retorno do investimento.

De acordo com Covello e Hazelgren (2006), o sumário executivo não deve ser enfadonho, o empreendedor precisa ser capaz de resumir seu projeto em aproximadamente 2 ou 3 páginas. Na percepção de Barrow, Barrow e Brown (2008), o ideal para essa etapa do projeto é 1 página, com limite máximo de 2. Entretanto Salim (2010) tem uma visão diferente, este afirma que não há quantidade máxima de laudas, mas que no Brasil o mais comum é escrever-se de 3 a 5 páginas por receio de perda de clareza, o que não é uma falha, apenas uma

diferença cultural. Com essa pequena divergência de opinião entre os autores recomendar-se-ia o gestor a fazer a escolha que mais se adequa com a sua realidade, desde que haja clareza e brevidade.

A estratégia do sumário executivo deve ser direcionada para o seu leitor alvo. Da mesma forma que o *curriculum*, para diferentes vagas de emprego, não precisa ser idêntico, mas sim focado nas necessidades da vaga desejada, o resumo deve ser voltado para as necessidades do analista, sendo por vezes necessário escrever mais de um resumo, caso tenha-se interesse em apresentar o projeto para diferentes investidores. O tópico é o primeiro a ser apresentado e o último a ser redigido, visto que o gestor já terá conhecimento suficiente sobre as variáveis do seu empreendimento (COVELLO E HAZELGREN, 2006).

#### **2.4.2 Descrição do Empreendimento**

A descrição do empreendimento é a etapa na qual apresenta-se aos *stakeholders* o essencial do negócio, sendo uma empresa estabelecida deve-se demonstrar resultados e conquistas passadas, na hipótese de um novo negócio aconselha-se que de modo sucinto seja possível convencer os investidores da capacidade da organização em lidar com a concorrência de forma sustentável (EVANS, 2016). No tópico sumário executivo essas informações são apresentadas com brevidade, nessa etapa torna-se possível o aprofundamento nas características gerais do negócio, porém sem apresentação de dados técnicos.

Com o objetivo de apresentar os diferenciais do empreendimento, de forma sucinta, muitos empreendedores sintetizam as informações através da declaração de missão, visão e valores.

Evans (2016) recomenda a não utilização do conceito tradicional de missão, visão e valores na descrição do empreendimento, exceto quando solicitado pelos investidores, pois acredita que as abordagens são similares, gerando confusão na apresentação do negócio. O autor utiliza o conceito de metas e objetivos, apresentando o primeiro como um direcionamento do negócio, um preceito que deverá ser considerado na tomada de decisão e o segundo como alvos que são definidos a partir da meta, comumente trata-se de resultados específicos com referência mensurável, temporal, relevante e possível.

Salim (2010) e Covello e Hazelgren (2006) divergem da perspectiva de não utilização da abordagem missão, visão e valores, considerando estes relevantes para o bom entendimento do negócio, entretanto o primeiro considera que o conceito deve ser apresentado no sumário executivo, enquanto o segundo entende que deve ser abordado na descrição do empreendimento. Apesar da divergência conceitual entre os autores é convergente que o principal é manter clareza e coerência nas ideias apresentadas, independente da abordagem escolhida.

Além dos itens abordados, Salim (2010) acrescenta a necessidade de fazer uma descrição jurídica da organização, definir o papel dos sócios nas demandas do projeto e realizar um plano de ação para seis meses. O plano é viabilizado por estratégias que abordam a capacidade da organização em lidar com a concorrência ao longo do tempo, pelos recursos disponíveis e pelo histórico financeiro, em caso de negócios já estabelecidos. No caso de novos empreendimentos é interessante apresentar possíveis custos incorridos e investimento de tempo dos gestores (EVANS, 2016).

### **2.4.3 Produtos e Serviços**

De acordo com Salim (2010), nesse capítulo devem ser apresentados produtos, serviços e benefícios, sendo a descrição mais detalhada possível para cada item. Devem ser apresentados os diferenciais que a empresa tem em relação aos concorrentes, fazer uma análise comparativas dos produtos destes, identificando vantagens e desvantagens. O ideal é selecionar os produtos com os olhos no futuro, percebendo tendências e antecipando as necessidades dos consumidores.

### **2.4.4 Análise de Mercado**

Segundo Salim (2010), ao realizar uma análise de mercado é necessário desmistificar a ideia de que esta é mandatária e todas as outras variáveis são secundárias. Em um empreendimento disruptivo, por exemplo, é improvável que as expectativas sejam atendidas, uma vez que a solução não era esperada pelos clientes. O principal é conhecer os futuros consumidores do seu produto, entender como pensam e avaliar de fato se o que o empreendedor está oferecendo é útil para eles.

O investidor estará interessado em saber quem são os compradores, quanta pagam, porque compram, a influência que recebem para tomada de decisão, de que forma as influências podem se alterar e quanto eles podem consumir no futuro. Para uma boa análise também é

necessário conhecer os concorrentes diretos e indiretos, mensurar a fatia do mercado, definir a segmentação, a sensibilidade com eventuais mudanças e as estratégias que serão utilizadas para lidar com a concorrência (EVANS, 2016; SALIM, 2010).

A abordagem “*Get out of the building*”, “Saia do prédio”, utilizada por Blank e Dorf (2012), propõe que as hipóteses de mercado só podem ser verificadas quando o empreendedor se desloca em direção aos clientes, avaliando se de fato as presunções atendem suas necessidades. Essas premissas podem ser confirmadas por intermédio de uma pesquisa de mercado, através do diálogo com pessoas e da avaliação das informações que possam ser usadas nas tomadas de decisão das empresas, reduzindo eventuais riscos e aumentando as chances de atendimento das necessidades dos clientes (ESOMAR, 2008).

Covello e Hazelgren (2006) afirmam que muitas vezes os empreendedores acreditam que tem o controle sobre o seu mercado, mas que essa percepção antes da análise é falaciosa. É necessário utilizar todos os dados preexistentes e coletados pela equipe de projeto, com objetivo de ser o mais assertivo e convincente, provocando interesse nos investidores.

#### **2.4.5 Definição de Estratégias**

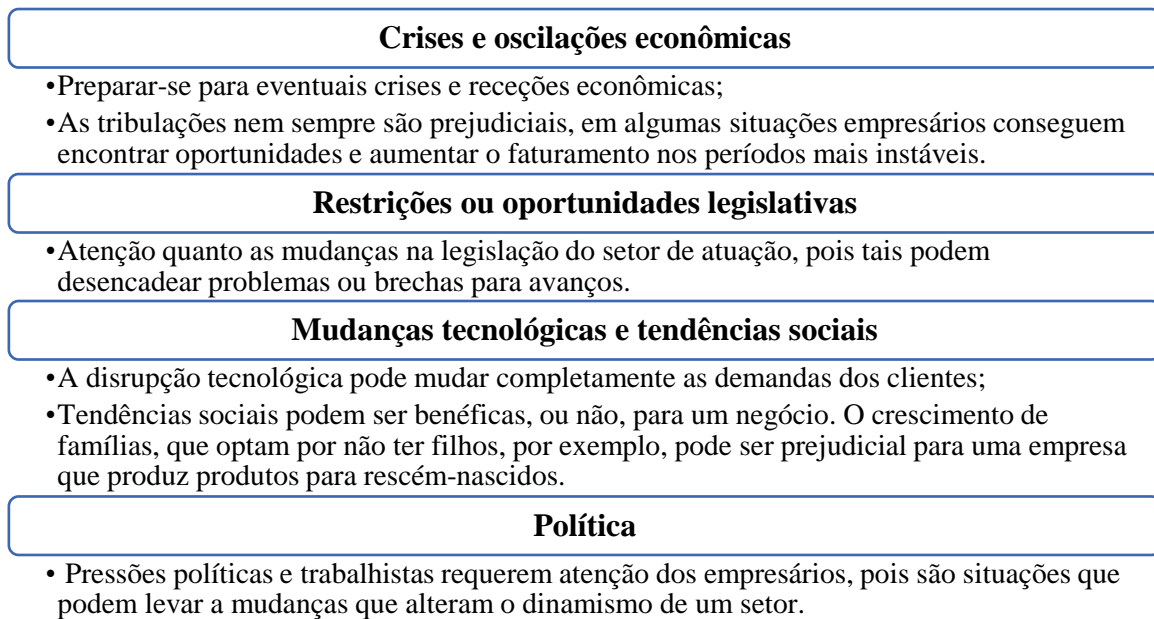
A apresentação das estratégias precisa ser coerente com a proposta de valor do negócio, com o público-alvo e com outras variáveis do empreendimento, não sendo aplicável por exemplo, preços muito baixos em negócios com produtos de alta qualidade, boa localização e publicidade diferenciada. É desejável ser fiel a proposta para que o valor seja percebido pelos consumidores, através do marketing e da entrega final do produto (BARROW, BARROW E BROWN, 2008).

As estratégias de marketing são direcionadas a aumentar o reconhecimento da marca pelo seu público, despertar interesse nos potenciais clientes e aumentar as vendas em determinados limites de tempo. As estratégias de vendas estão relacionadas com a forma que o consumidor terá acesso ao produto, a vantagens exclusivas, a definição dos responsáveis pelas vendas e a identificação dos benefícios do bem que está sendo oferecido. A ideia principal é convencer os clientes a levar seu produto para casa com o reconhecimento de que estão fazendo uma boa aquisição (COVELLO E HAZELGREN, 2006).

Não devem ser evidenciados apenas os pontos fortes, é necessário destacar também as fraquezas, para que sejam antecipadas soluções de eventuais problemas (EVANS, 2016). Salim (2010) afirma que as estratégias se iniciam nos pontos fortes, em sequência são pensadas medidas corretivas para pontos fracos e ameaças. O autor também recomenda a divulgação da imagem empresarial, a utilização de métodos para propaganda e promoções, a criação de política de inovação, a identificação de nichos de mercado, a análise de riscos de entrantes no setor, a formação de alianças estratégicas, o estudo das barreiras de entrada e o treinamento para equipe de trabalho.

Para a definição das melhores estratégias o empreendedor precisa estar atento ao ambiente em que opera, analisando fatores que podem ter impacto no seu negócio. Não é interessante que o gestor esteja totalmente despreparado quando ocorrerem mudanças no seu setor, o ideal é que se tenha previsões que antecipem situações adversas e planos de ação para medidas corretivas que possam apaziguar a situação ou até mesmo fornecer benefícios. Barrow, Barrow e Brown (2008) citaram fatores (Figura 2) que o administrador de um plano de negócios deve prestar atenção, na etapa da definição de estratégias.

Figura 2 - Fatores que requerem atenção do gestor de um plano de negócios



Fonte: Adaptado de Barrow, Barrow e Brown (2008).

Os empresários que conseguem fazer boas previsões de adversidades regionais, nacionais ou globais encontram excelentes oportunidades para alavancar suas vendas em determinadas situações. O coronavírus (Covid-19), por exemplo, é uma pandemia totalmente inesperada que vem se espalhando pelo mundo de forma alarmante. É uma crise de saúde, com consequências econômicas (FERNANDES, 2020), com restrições ou oportunidades legislativas (BRASIL, 2020), que induz a mudanças tecnológicas, tendências sociais e que causa instabilidade política, fatores citados na Figura 2. Empresas tradicionais e disruptivas, governos e Organizações Não Governamentais (ONG's), se deparam com enormes quedas de arrecadação, sendo obrigadas a tomar decisões extraordinárias. Apesar da pandemia ser uma ocorrência casual, as organizações mais preparadas têm encontrado brechas para se destacar ou ao menos para sobreviver em meio às restrições, Diniz et al. (2020) apresenta um exemplo:

“A Axonn é uma *startup* criada com o objetivo de aperfeiçoar o acesso a atendimentos médicos e a Pixit é uma empresa especializada em soluções de plataforma. Elas se juntaram e desenvolveram a plataforma Coronabr (<https://coronabr.com.br/>) que disponibilizou um enfermeiro virtual que segue o raciocínio clínico e dá orientações iniciais à população gratuitamente, isso também evita que as pessoas procurem o hospital sem a real necessidade.”

Esse é apenas um exemplo de empreendedores que encontram nas crises oportunidades de fazer a diferença. Entretanto nem todas as empresas têm essa maturidade, muitas delas não



se planejam, tampouco definem estratégias, focam todos os seus esforços no operacional, o que dificulta a antecipação e prevenção de problemas. Para essas organizações as possibilidades de inovação só são identificadas em momentos críticos, de crise ou perda de fatia de mercado, percepções que podem ser tardias.

#### **2.4.6 Plano de Gerenciamento**

De acordo com Salim (2010) o plano de gerenciamento consiste na apresentação da estrutura administrativa necessária para alcançar os resultados esperados. Covello e Hazelgren (2006) destacam a relevância da etapa de definição da equipe, afirmando que os investidores anseiam que o time seja capaz de oferecer de forma equilibrada planejamento, organização, controle e liderança. O tamanho desse grupo pode ser relevante para o alcance dos objetivos e dependerá do setor de atuação e do tamanho da organização, é razoável em MPEs 1 ou 2 pessoas na equipe, por exemplo. Experiências passadas dos envolvidos também podem agregar valor ao plano.

As empresas estabelecidas têm a vantagem da possibilidade de apresentar bons resultados passados, novos negócios tem o desafio de fazer boas especulações que empolguem o suficiente os investidores. Covello e Hazelgren (2006) e Evans (2016) concordam que apesar da relevância de todos os tópicos do roteiro desenvolvido por Salim (2010), a capacidade e o alinhamento da equipe de projeto com os objetivos propostos podem ser determinantes para a decisão do investidor.

#### **2.4.7 Projeções Financeiras**

O objetivo geral de um negócio é obter lucro, mas há um propósito que pode ser visto como superior a esse, a sobrevivência. Desde que uma empresa tenha capital de giro é possível que ela se mantenha no mercado a curto prazo estando em déficit, porém mesmo que haja lucro possa ser que a empresa não sobreviva, caso não haja capital reserva (BARROW, BARROW E BROWN, 2008). Nessa conjectura, realizar projeções financeiras é fundamental, principalmente para MPEs que, no Brasil, apresentam altas taxas de mortalidade.

De acordo com Covello e Hazelgren (2006), para a maioria dos empreendedores apresentar o conceito do seu negócio é a parte mais simples, transformar essas ideias em um empreendimento rentável é a etapa mais complexa. Segundo o autor deve haver uma pesquisa completa referente a mercados potenciais, preços de venda realistas, declaração de ativos necessários, custos de produção e logística, investimentos essenciais para ter acesso a uma fatia de mercado e custos fixos. Descrever todas essas variáveis sem muito entendimento do assunto não faz sentido, é necessário familiarizar-se com demonstrações financeiras, pois há uma grande possibilidade de ser o tópico com maiores questionamentos.

Evans (2016) acrescenta a necessidade da apresentação das finanças históricas dos últimos 3 anos, caso o plano seja de um negócio estabelecido, sendo possível a utilização de um tempo maior caso seja necessário por alguma motivação externa forte, como crises, perdas de clientes ou algum acidente na empresa em um período anterior a esse. Os números devem ser apresentados da forma mais resumida possível, sem excessos desnecessários.

## 2.5 OUTRAS ABORDAGENS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL

Existem outras abordagens mais modernas, de planejamento e gestão empresarial, além do plano de negócios, que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto com o plano, dependendo do tipo de negócio e dos objetivos do gestor.

De acordo com Osterwalder (2004) o *Business Model Canvas* (Modelo de Negócios Canvas) é um modelo simplificado, no qual se apresentam atividades associadas a oferta de serviços e produtos, eventuais problemas e oportunidades do negócio, sendo uma ferramenta de grande valor em um mercado cada vez mais competitivo. De acordo com o SEBRAE (2019) as vantagens desse modelo estão associadas a simplicidade na comunicação e aplicação, a menor demanda de tempo e recursos para sua criação e a visualização facilitada e dinâmica. As principais desvantagens são escassez de documentação, análises de risco superficiais, baixo detalhamento de custos e insuficiência de dados quando se busca investimentos.

A abordagem *design thinking* (desenhar pensando) é uma proposta de transição para um novo paradigma de gestão focado nas necessidades dos clientes, não sendo um processo estruturado, mas sim um procedimento variável de acordo com a situação em particular do empreendimento. A premissa geral é elevar o nível de inovação, através de métodos e processos utilizados por designers (LEWRICK, LINK e LEIFER, 2018). De acordo com Carvalho e Matias (2017) essa abordagem tem se destacado pela grande valorização do consumidor, todavia tal ferramenta não prioriza aspectos financeiros e de manufatura. Dessa forma o uso isolado do *design thinking* pode ser insuficiente para fins de projeto, sendo ideal utilizá-lo em conjunto com outras abordagens gerenciais.

O MVP (*minimum viable product*), em português, mínimo produto viável, é um conceito comumente aplicado em *startups* (empreendimentos escaláveis em condição de extrema incerteza), no qual se busca inicialmente desenvolver a versão mais simples possível de um produto, de modo que as melhorias sejam aplicadas posteriormente, com base na reação dos consumidores. Nesse cenário, um grande diferencial da abordagem, quando comparada com a pesquisa de mercado tradicional, é que não é necessário buscar potenciais clientes para sondar ou entrevistar, o empreendedor já tem o produto, os consumidores e o conhecimento do comportamento desse público precocemente (RIES, 2012). Apesar dos benefícios do MVP, é válido considerar que seu uso é direcionado a criação e desenvolvimento de um produto disruptivo, não a estruturação de um empreendimento tradicional.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa é um procedimento específico que tem como objetivo obter respostas a problemas apresentados, quando estes ainda não podem ser solucionados por falta de informações ou por desordem destas. O desenvolvimento da pesquisa é realizado através de técnicas, métodos, entre outros conhecimentos disponíveis, tornando-se possível resolver restrições de forma mais estruturada e eficaz.

“Pesquisa Aplicada ou Tecnológica - É o tipo de pesquisa cujo objetivo é produzir conhecimentos científicos para aplicação prática voltada para a solução de problemas concretos, específicos da vida moderna” (FONTELLES, et al., 2009, p.6). Devido aos fins práticos de desenvolvimento de um plano de negócios, a presente pesquisa se enquadra na natureza aplicada ou tecnológica.

Segundo Triviños (1987) o objetivo do estudo exploratório é aumentar a experiência do pesquisador acerca de um problema. A partir de uma hipótese o investigador se aprofunda em um tema, através do levantamento bibliográfico, no qual os resultados podem viabilizar uma pesquisa descritiva.

O estudo descritivo tem como premissa o conhecimento de uma amostra em análise, através de uma série de informações prévias sobre esta. O propósito é descrever da forma mais exata possível fatos e fenômenos, através da coleta, ordenação, classificação e relação das variáveis (TRIVIÑOS, 1987).

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória, devido à natureza investigativa, baseada na revisão bibliográfica. É em descritiva, por conta da descrição dos fenômenos analisados e da exposição relacional das variáveis. A pesquisa está baseada em artigos, monografias, portarias, decretos, leis, livros e relatórios, alinhados à observação sistemática de fenômenos investigados.

Como destaca Gil (2002, p. 133), a análise qualitativa é “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”. A atual pesquisa é qualitativa, devido à necessidade de interpretação dos itens teóricos do plano de negócios.

Com o objetivo de aumentar a compreensão nas variáveis que impactam a inauguração de um novo empreendimento utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso. Como

bem afirma Cesar (2005), o estudo de caso é comumente utilizado em estudos de organizações não apresentando como objetivo reflexões teóricas, mas sim a formulação de planos de ação aplicáveis ao contexto em análise.

Para coleta de dados, foram realizadas observações, levantamento bibliográfico e análise de um projeto piloto de *delivery* da empresa, com duração de 4 meses. Em seguida os dados foram analisados, interpretados e utilizados para a transcrição do plano de negócios. A metodologia utilizada para obtenção dos resultados foi estruturada a partir das conclusões de Barrow, Barrow e Brown (2008); Salim (2010); Evans (2016); Covello e Hazelgren (2006). As 6 etapas do plano de negócios, baseadas nas referências dos autores citados, são descritas nos tópicos.

### 3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

De acordo com Salim (2010), o objetivo do sumário Executivo é conquistar o leitor, através de um resumo sucinto e atrativo, que aborde todos os tópicos do plano de negócios, enfatizando os assuntos mais importantes. Nesse contexto, o gestor deve ter uma boa compreensão das outras etapas do Plano, sendo capaz de redigir um resumo claro como etapa final da Pesquisa. O Quadro 2 apresenta todos os tópicos que estão presentes no plano de negócios e que após redigidos tornam-se base para o desenvolvimento do sumário Executivo.

Quadro 2 – Sumário executivo

Descrição do empreendimento
Análise de mercado
Definição de estratégias
Plano de gerenciamento
Projeções financeiras

Fonte: Próprio Autor (2020).

### 3.2 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O objetivo da descrição do empreendimento é demonstrar que a ideia do empreendedor pode se tornar um negócio sólido. Nesse tópico são apresentadas a motivação para criação do empreendimento, os benefícios e riscos dos novos produtos, e o modelo de operação que viabilizará o sucesso do negócio (SALIM, 2010; BARROW, BARROW E BROWN, 2008). No Quadro 3 é possível visualizar o roteiro do pesquisador para a elaboração da descrição do empreendimento.

Quadro 3 - Descrição do empreendimento

<b>Objetivo</b>	Apresentar o problema que o empreendimento visa sanar
<b>O nome</b>	Descrever a motivação para escolha do nome do negócio
<b>Localização</b>	Apresentar o local onde o negócio será estabelecido
<b>Legislação e regulamentação</b>	Discorrer sobre as medidas necessárias para regulamentação e respaldo social do empreendimento
<b>O ambiente</b>	Expor as características do ambiente de trabalho
<b>A equipe</b>	Apresentar a equipe necessária para garantir o desenvolvimento do Plano
<b>Recursos físicos</b>	Descrever a estrutura necessária para o funcionamento do empreendimento
<b>Diferenciais</b>	Discutir os diferenciais que o negócio tem em relação aos concorrentes
<b>Riscos</b>	Analisar os riscos dos quais a empresa está exposta
<b>Produção</b>	Apresentar a abordagem de produção e suas características
<b>Projeto piloto</b>	Discutir sobre resultados obtidos com o projeto piloto, <i>delivery</i> da Nórdikos

Fonte: Próprio Autor (2020).

### 3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa em estudo é do ramo alimentício, sendo uma fornecedora de produtos para o *food service*. Nesse caso, são apresentados os produtos no formato de cardápio. Também serão descritos os benefícios gerados para os consumidores e as vantagens competitivas em comparativo com a concorrência. O QUADRO 4 apresenta itens abordados nesse tópico.

**Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Quadro 4 - Produtos e Serviços

<b>Cardápio</b>	Apresentar os pratos da empresa
<b>Benefícios oferecidos</b>	Definir os benefícios aos clientes ao consumir na empresa
<b>Vantagem competitiva</b>	Apresentar os diferenciais da empresa em relação ao concorrente

### 3.4 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é o coração do empreendimento. Nessa etapa identifica-se a existência, ou não, de público para o produto/serviço oferecido, caso exista avalia-se se este estará disposto a pagar o preço para obtê-los (EVANS, 2016; SALIM, 2010). A ideia não é

apresentar as maravilhas do empreendimento, mas sim a realidade do mercado que o novo projeto irá fazer parte, discutindo sobre a demanda do setor e sobre as projeções futuras dessa variável (EVANS, 2016; SALIM, 2010). O Quadro 5 apresenta o roteiro a ser seguido para a estruturação da análise de mercado.

Quadro 5 - Análise de mercado

<b>Público-alvo</b>	Definir o público para o qual serão direcionadas estratégias
<b><i>Buycer persona</i></b>	Descrever o cliente ideal
<b>Concorrentes</b>	Apresentar os principais concorrentes diretos e indiretos
<b>Tamanho do Mercado</b>	Mensurar o tamanho do mercado que a empresa irá atuar
<b>Segmentação</b>	Dividir o mercado em grupos com características semelhantes
<b>Sensibilidade</b>	Analisar de que forma o negócio pode enfrentar eventuais mudanças

Fonte: Próprio Autor (2020).

### 3.5 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A definição de estratégias é a etapa do detalhamento direcionado a partir de dados obtidos, evidenciando principalmente de que forma será atendida as necessidades dos clientes e como o empreendedor lidará com os concorrentes (BARROW, BARROW E BROWN, 2008). Nesse tópico são apresentados os diferenciais dos produtos, em relação aos da concorrência, discutindo se as motivações para as diferenças de preços são percebidas e valorizadas pelos consumidores. O Quadro 6 apresenta os itens que são abordados nessa etapa.

Quadro 6 - Definição de estratégias

<b>Análise SWOT</b>	Analisar pontos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
<b>Concorrência</b>	Descrever estratégias para lidar com a concorrência
<b>Marketing</b>	Desenvolver reconhecimento de marca

Fonte: Próprio Autor (2020).

### 3.6 PROCESSO GERENCIAL

Segundo Evans (2016), através do plano de gerenciamento o empreendedor deve garantir que tem as ferramentas necessárias e a equipe para implementar as estratégias. Novos empreendimentos têm um desafio maior, uma vez que seu produto ainda não foi validado pelo mercado. No Quadro 7 é possível visualizar um roteiro que auxilia na criação de um plano eficaz para capacitação da equipe.

Quadro 7 – Plano de gerenciamento

<b>Planejar processos</b>	Planejar rotina para realização dos principais processos da empresa
<b>Definir equipe</b>	Selecionar os colaboradores
<b>Ambiente de trabalho</b>	Desenvolver práticas de desenvolvimento pessoal para equipe, tornando o ambiente de trabalho agradável.
<b>Formalizar e organizar</b>	Documentar e organizar todos os itens importantes para formalização.

Fonte: Próprio Autor (2020).

### 3.7 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Para uma grande parcela dos investidores, finanças é o tópico de maior interesse por ser o item em que se discorre sobre as eventuais possibilidades de ganhos. São realizadas previsões de vendas, definindo variáveis como quantidade de estoque, número de funcionários, fluxo de caixa e conseqüentemente o capital necessário para financiar o empreendimento. As projeções podem se mostrar erradas quando colocadas em prática, entretanto os primeiros resultados conduzirão a ajustes futuros (BARROW, BARROW E BROWN, 2008). No Quadro 8 estão descritos os tópicos que serão abordados nas projeções financeiras do plano de negócios.

Quadro 8 – Projeções financeiras

<b>Pressupostos financeiros</b>	Elencar pressupostos que podem alterar o planejamento financeiro
<b>Fluxo de caixa</b>	Apresentar fluxo de caixa mensal
<b>Investimentos iniciais</b>	Apresentar os investimentos iniciais necessários para a operacionalização da Nórdikos
<b>Indicadores de desempenho</b>	Definir principais indicadores para mensurar desempenho

Fonte: Próprio Autor (2020).



## 4. RESULTADOS

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Nórdikos é um restaurante, adaptado em um *food bus*, localizado no município de Cruz das Almas, que apresenta como grande diferencial o apelo temático direcionado a mitologia nórdica. O *food bus* é uma alternativa de *food truck*, utilizando um ônibus. O veículo será o ambiente da cozinha e ficará estacionado em um terreno alugado nas proximidades do centro da cidade. Inicialmente as mesas ficarão dispostas no ambiente externo ao ônibus, garantindo a segurança dos clientes e colaboradores.

O restaurante em um ponto físico é uma proposta de expansão para um projeto piloto de *delivery*, com duração de 4 meses. Os resultados do projeto foram positivos e são parâmetros para o desenvolvimento do plano de negócios.

A Nórdikos irá fornecer sanduíches especiais, churrascos, petiscos e cervejas artesanais. No município de atuação existem muitos negócios comercializando hambúrgueres, um tipo de sanduíche artesanal. Entretanto os sanduíches da Nórdikos são recheados com cortes de carne assada em formato de isca (Figura 3), toscana assada, frango assado e frango frito empanado, não apresentando concorrentes que trabalhem com foco em um cardápio similar.

Figura 3 – Sanduíche da Nórdikos



Fonte: Próprio Autor (2020).

O público-alvo do empreendimento é caracterizado por jovens de 25 a 39 anos, que recebem de 2 a 10 salários mínimos, residem na cidade de Cruz das Almas e que detém ensino superior completo. Esse público será alcançado através de marketing de conteúdo, marketing

de rede, marketing digital e promoções de fidelidade. As estratégias de divulgação serão direcionadas, principalmente, ao reconhecimento e valorização de marca.

O empreendimento, no período de validação, apresentou um ticket médio (valor médio das vendas) de R\$ 40,00, atendeu 393 residências e aproximadamente 786 clientes. A avaliação geral dos clientes no Google foi 5,0 e no Ifood 4,9, tornando-se em poucos meses uma referência em qualidade e bom atendimento.

O mercado de atuação da Nórdikos foi estimado em 1.306 clientes, através de dados do Censo Demográfico de Cruz das Almas (IBGE, 2010), porém é bem provável que atualmente o número de potenciais consumidores seja maior. Essa afirmação pode ser evidenciada pelo fato de em 4 meses de projeto piloto a empresa ter alcançado quase a metade dessa estimativa de clientes, sendo esperando um alcance muito maior com o ponto físico.

A empresa possuirá três canais de vendas: Whatsapp, Ifood e atendimento presencial, sendo que a vinda do cliente até o empreendimento é o mais atrativo para o negócio, pois especula-se que haverá um maior consumo de bebidas e petiscos no atendimento presencial, em comparação com o *delivery*.

Para alcançar os resultados a Nórdikos precisará de 6 colaboradores, sendo 2 deles os gestores do empreendimento, os quais possuem conhecimento e experiência nos setores de alimentação e empreendedorismo. Serão aplicadas estratégias que motivem e proporcionem o bom desempenho da equipe, como práticas de programação neurolinguística (PNL) e estruturação de políticas de treinamento.

A PNL é uma prática que visa a recodificação das experiências, através da organização de um programa interno, de modo que a linguística (uso das palavras) possa fazer alterações no sistema neurológico, interferindo na fisiologia, emoções e comportamento humano. Espera-se que tais práticas proporcionem benefícios psicológicos e físicos aos colaboradores da Nórdikos (READY e BURTON, 2009).

O plano de negócios traçado tem validade de 6 meses, após esse período é necessário fazer ajustes, baseando-se nas novas experiências com o mercado. A estimativa de receitas líquidas mensais é de R\$ 45.600,00, sendo que desses R\$ 40.261,49 são custos. Para a operacionalização do empreendimento será necessário um investimento inicial de R\$ 74.197,00. Espera-se margem de contribuição de 47% e lucro operacional de 12%. O Ponto de Equilíbrio em reais é R\$ 34.389,30, e em número de clientes 573. O retorno para os investimentos, através do lucro líquido mensal, ocorrerá em 14 meses.

Os empreendedores precisarão estar atentos a dados macroeconômicos, principalmente a taxa de juros do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) e a inflação. Ambas podem induzir uma redução da busca pela alimentação fora do lar, devido às incertezas causadas pela Covid-19.

Em relação a dados de restaurantes da literatura as margens líquidas projetadas estão dentro da realidade do setor. Ao comparar a rentabilidade de investimentos como a SELIC e o Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA), a Nórdikos se mostra um empreendimento com lucro consideravelmente alto, todavia os riscos também são maiores. O seguimento desse Plano reduzirá as incertezas, aumentando as chances de sucesso do negócio.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A Nórdikos propõe uma novidade para o *food service* de Cruz das Almas, uma proposta direcionada a um público que ao sair de casa anseia por mais que uma refeição rápida, e sim uma experiência gastronômica completa. Esses consumidores podem encontrar dificuldades para alcançar seu objetivo, sendo induzidos a uma reflexão dicotômica. Podem optar por refeições de baixo custo, associadas a baixa qualidade de ingredientes, inadimplência com critérios de higiene e ausência de personalização ou, no outro extremo, altos padrões de qualidade, ambientes formais, porém custos elevados. Nesse cenário, a Nórdikos oferece altos padrões de qualidade e custos compatíveis, em um ambiente totalmente inovador.

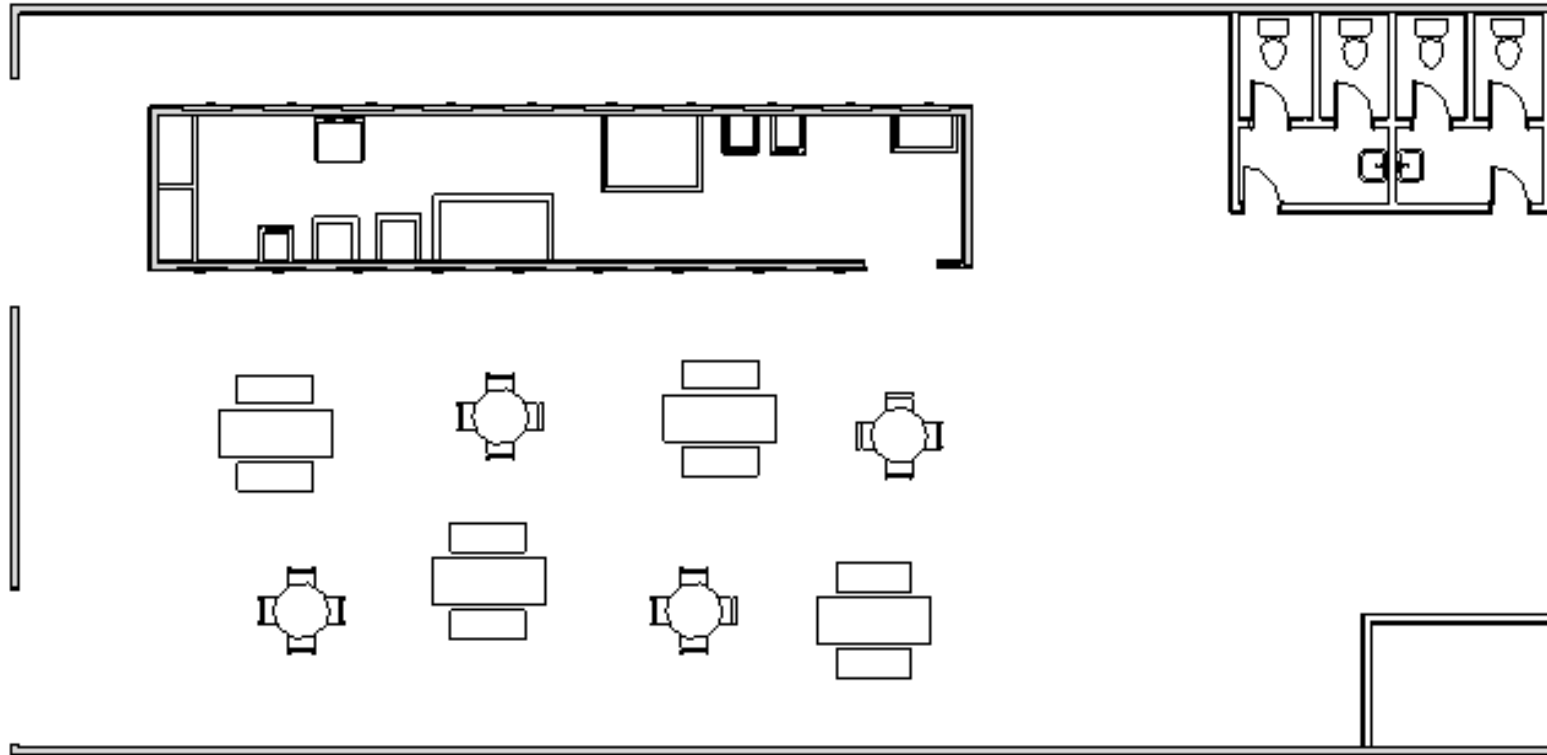
O nome Nórdikos é inspirado na mitologia germânica também conhecida como Nórdica, Escandinava e Viquingue. A Mitologia está vinculada aos povos que habitaram os atuais países escandinavos (Noruega, Suécia e Dinamarca) no período pré-cristão. A disseminação dos mitos, através das expedições *vikings*, desenvolveu-se principalmente na Alemanha, mas também alcançou os povos de língua inglesa. Os resultados da disseminação podem ser identificados, por exemplo, na nomeação de dois dias da semana em inglês, quinta-feira (*thursday*) e sexta-feira (*friday*), que significam os dias dos deuses nórdicos *Thor* e *Freya*, respectivamente. A cultura está associada principalmente a poderosos deuses, e guerreiros que buscavam a excelência nas batalhas para que após a morte fossem aceitos em *Valhalla*, o paraíso pagão (FRANCHINI e SEGANFREDO, 2004). Os deuses, guerreiros e objetos originários da mitologia nórdica serão referências para definição dos nomes dos produtos, e para estruturação temática da empresa Nórdikos.

O empreendimento móvel será estabelecido em um terreno nas proximidades do centro da cidade com o objetivo de proporcionar visibilidade e ser acessível para o público-alvo que,

em grande maioria, reside nessa região. A opção por um local fixo é motivada pelas possíveis restrições futuras da prefeitura, relacionadas à disponibilidade de locais para estacionamento dos *food trucks*. Santos e Cicmanec (2019) mencionam que em São Paulo, por exemplo, muitos empresários passaram a optar pelo uso de *food parks*, espaços privados nos quais grupos de *truckeiros* montam seu restaurante. Estes estavam se sentindo prejudicados pelas áreas delimitadas com a regulamentação, considerando-as pouco movimentadas. É de interesse da prefeitura de Cruz das Almas estabelecer espaços públicos restritos para os *food trucks*, o que confirma a hipótese dos riscos para os empreendedores locais que atualmente têm liberdade para escolha do local de comércio. Outra motivação para o estabelecimento de um ponto fixo é a solução de problemas encontrados por proprietários de *trucks*, como exemplos, clima, poluição, fornecimento de água e energia, e disponibilização de banheiros (SANTOS e CICMANEC, 2019).

As características do veículo serão primordiais para o alcance dos objetivos do Plano, sendo este equipado com todos os itens necessários para segurança, bem-estar dos colaboradores e atendimento aos critérios de higiene. O ambiente externo também apresentará características coerentes com a proposta, dispondo de espaço amplo, palco para música ao vivo, tenda piramidal de proteção, banheiros, saída de emergência, mesas e cadeiras, seguranças particulares e disposições temáticas. Todas as etapas da produção serão desenvolvidas no veículo, não sendo necessário a terceirização de outro ambiente para operação. O ônibus apresentará uma cozinha dispondo de freezers, fogão, fritadeiras, armários para armazenamento dos ingredientes, churrasqueira e coifa. A Figura 4 apresenta um esboço da planta baixa da Nórdikos.

Figura 4 – Esboço da planta baixa da Nórdikos



Fonte: Próprio autor (2020).

A Figura 4 apresenta um modelo simplificado da planta baixa da Nórdikos, possibilitando a melhor visualização do empreendimento. Em outro momento serão realizados os ajustes necessários no desenho, a identificação dos equipamentos e a definição das cotas.

A Nórdikos buscará em conjunto com a Prefeitura Municipal de Cruz das Almas a criação de uma legislação específica para *food trucks* da cidade, em espaços públicos e/ou privados, uma vez que todos os empreendimentos móveis atuam na informalidade devido à ausência dessa regulamentação. A legislação promoverá autenticação da qualidade dos serviços prestados e proteção dos empreendimentos formais, aumentando a credibilidade dos negócios que optarem pela formalização. Além de trazer mais segurança aos clientes que atualmente estão sujeitos a riscos associados à segurança alimentar por não haver fiscalização e normatização adequada. Desde que haja apoio municipal essa etapa não será árdua, uma vez que a legislação já existe em outras cidades brasileiras, sendo possível replicá-la, adequando-a as características locais.

Além do atendimento aos critérios do município serão atendidas também leis nacionais e estaduais referentes a preparação e comercialização dos alimentos. As outras instituições responsáveis pela regulamentação são: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) municipal e estadual, Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) e Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) (SEBRAE, 2015). A Nórdikos será cadastrada como Microempresa (ME), sendo optante pelo imposto Simples Nacional (BRASIL, 2006).

Os sócios Gustavo Rodrigues Lopes e Iury Gomes dos Santos, bacharéis em Ciências Exatas e Tecnológicas e formandos em Engenharia Mecânica serão os responsáveis pela gestão do empreendimento, ambos tiveram experiências com Gestão e Empreendedorismo. O Quadro 9 apresenta as funções necessárias para o desenvolvimento das atividades operacionais da Nórdikos.

Quadro 9 – Funções operacionais

Garçom
Cozinheiro
Cozinheiro auxiliar
Atendente
Motoboy
Segurança

Fonte: Próprio autor (2020).

Em dias de grande movimento é possível que seja necessário contratar como diaristas, segurança, auxiliares de cozinha, garçons e motoboys. Caso haja uma percepção de que a

demanda esteja alta constantemente serão contratados mais funcionários dentro das possibilidades financeiras da organização.

Após a definição dos recursos humanos dispõe-se uma apresentação dos principais recursos físicos necessários. Os investimentos iniciais estão associados ao aluguel do terreno, manutenção do terreno, aquisição do ônibus, regulamentação do negócio, aquisição de itens para produção, atendimento e *delivery*.

O negócio oferece como vantagem primordial a inovação, uma vez que será o primeiro *food bus* da cidade, sendo um possível atrativo para os clientes que buscam experiências degustativas e de entretenimento. Outro benefício é o fato de ser um dos únicos restaurantes físicos a apresentar como prato principal sanduíches especiais, os principais concorrentes trabalham apenas com *delivery*.

A apresentação estética dos produtos e a disposição de cadeiras e mesas em um local adequado para consumo se mostram parâmetros essenciais para mensurar a satisfação de clientes de *trucks*, como citaram Alfiero, Giudice e Bonadonna (2017). De modo geral, os *food trucks* de Cruz das Almas não dispõem de lugares adequados para consumo e tampouco apresentam embalagens e produtos com apresentação estética diferenciada, sendo considerados ambiente e personalização dois pontos fortes da Nórdikos.

Os investimentos de marketing no setor de *trucks*, no município é incipiente, ferramentas de grande importância para o setor alimentício, como o Instagram (COSTA, 2019), são pouco exploradas pelos empreendimentos móveis. Reconhecendo a relevância das mídias digitais para o desenvolvimento de MPEs do setor alimentício serão desenvolvidas estratégias direcionadas para a boa comunicação, através destas, com os clientes e potenciais consumidores da Nórdikos.

O principal risco do negócio são os eventuais preconceitos de consumidores com a comida de rua, associando estas a baixa qualidade e inadimplência com critérios de higiene. Esse eventual problema será amenizado com um marketing que estará direcionado a conscientização pública da proposta de valor do empreendimento. Espera-se que os critérios de regulamentação também sejam fortes aliados no convencimento da segurança alimentar oferecida pelo negócio.

Uma segunda problemática é o alto número de concorrentes indiretos, principalmente os que vendem hambúrgueres. A Nórdikos produzirá sanduíches e não hambúrgueres, mas especula-se que as hamburguerias serão as empresas que mais provocarão dúvidas nos

consumidores em relação a qual produto adquirir. Ainda assim, espera-se que sendo um lanche similar, mas diferente, este seja priorizado por uma parcela suficiente dos consumidores. Um atrativo adicional do empreendimento é o chope de cerveja artesanal, que ainda não é comercializado no município. As promoções de fidelização são um incentivo para que o atual empreendimento seja priorizado, alinhadas aos outros benefícios e diferenciais do produto.

A produção utilizará a abordagem *build-to-order*, na qual o produto é feito especialmente para o cliente que realizou o pedido, sendo produzido apenas no ato do pedido do consumidor. Os benefícios dessa abordagem estão associados a redução de estoque e custos com perdas, quando comparadas ao modelo de produção em massa. Os riscos estão atrelados às flutuações de demanda que podem gerar perda de produtividade por ociosidade da capacidade produtiva. Segundo Holweg e Pil (2001) o sucesso de empreendimentos que optam por essa abordagem é alcançado quando há flexibilidade no processo, vinculando as necessidades dos clientes diretamente a produção, com uma rápida resposta a mudanças dos consumidores; flexibilidade na produção, apresentando previamente possibilidades de personalização ao cliente, evitando riscos de desistências; e flexibilidade no volume, através de boas negociações com fornecedores.

A Nórdikos está funcionando como projeto piloto desde julho de 2020, atendendo aos clientes apenas por meio de *delivery*, com o objetivo de fazer uma validação inicial do empreendimento, conhecendo melhor o mercado e pondo em práticas as estratégias estabelecidas. Essa experiência possibilitou a validação da ideia, o aprimoramento dos produtos, o conhecimento prévio dos clientes e a checagem de algumas estratégias discutidas no plano.

### 4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

#### 4.3.1 Cardápio

Os pratos da Nórdikos são separados em quatro categorias: sanduíches artesanais (Figura 5), churrascos (Figura 6), acompanhamentos (Figura 7) e cervejas artesanais.

Os principais concorrentes diretos da empresa fornecem sanduíches recheados com carne moída temperada, moldada em formato circular, os tradicionais hambúrgueres. De modo geral, o sanduíche consiste em uma, duas ou mais fatias de pão, entre as quais se adiciona algum recheio. Dessa forma, o hambúrguer é um sanduíche, mas o sanduíche não necessariamente é um hambúrguer. A Nórdikos opta pela comercialização de sanduíches artesanais diferenciados,



que são recheados com bifês, carnes empanadas e toscanas, substituindo a tradicional carne moída.

Os churrascos e acompanhamentos apresentam como diferenciais competitivos os molhos artesanais e a possibilidade de customização dos pratos. No projeto piloto os clientes relatam satisfação em poder escolher o ponto da sua carne e os molhos adicionais.

O cardápio das cervejas artesanais ainda será desenvolvido. A produção artesanal, a diversidade de sabores, a estabilidade da produção, a qualidade dos insumos e a possibilidade de escolha entre choppe e garrafa, forte diferenciais da Nórdikos. Em relação a estabilidade na produção, é comum que na região, apesar de uma quantidade considerável de produtores, haver escassez de produtos.

Figura 5 - Sanduíches artesanais

### Tyr

Pão de sal, 200g de toscana na brasa, queijo muçarela, salada vinagrete, molhos artesanais chimichurri e apimentado.

**R\$15,00**



### Ragnar

Pão doce, 125g de filé especial na brasa, queijo muçarela, rúcula, cebola roxa, tomate uva e molho de alho artesanal.

**R\$19,00**



### Björn

Pão de sal, filé especial à milanesa, queijo muçarela, rúcula, tomate uva, cebola roxa e molho parmesão artesanal.

**R\$22,00**



### Odin

Pão doce, 125g de filé especial na brasa, queijo cuiá, cebola caramelizada, bacon, abacaxi e molho barbecue.

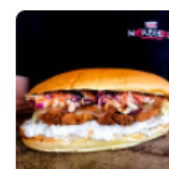
**R\$24,00**



### Freya

Pão doce, 125g de frango empanado, queijo muçarela, salada coleslaw e molho parmesão artesanal.

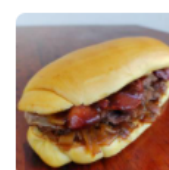
**R\$17,00**



### Thor

Pão doce, 125g de filé especial na brasa, queijo muçarela, cebola caramelizada, bacon e molho barbecue.

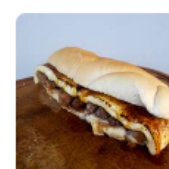
**R\$22,00**



### Frigg

Pão de sal, 125g de filé especial na brasa, 100g de queijo coalho com melaço.

**R\$22,00**



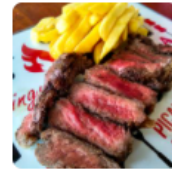
Fonte: Próprio autor (2020).

## Figura 6 - Churrascos

### Asgard

150g de filé especial na brasa, 125g de batata frita e molho à sua escolha.

**R\$15,00**



### Midgard

150g de filé especial na brasa, 100g de aipim frito empanado e molho à sua escolha.

**R\$14,00**



### Ragnarök

150g de filé especial na brasa, 100g de queijo coalho e melão.

**R\$19,00**



Fonte: Próprio autor (2020).

## Figura 7 - Acompanhamentos

### Hugin

Deliciosas batatas selecionadas, fritas, crocantes por fora, macias por dentro, douradas e saborosas. Acompanhadas por molhos irresistíveis...

**R\$8,00**



### Munin

Aquele queijo coalho que derrete na boca, feito na brasa, daquele jeitinho da praia. Acompanhado por um saboroso melão de cana.

**R\$8,00**



### Baldur

Pão de alho crocante, na brasa, com molho artesanal e queijo muçarela.

**R\$8,00**



### Valhalla

Deliciosas iscas de frango, fritas, empanadas, com camada externa bem crocante, temperadas com receita exclusiva da Nórdikos....

**R\$17,00**



Fonte: Próprio autor (2020).

É possível visualizar através das imagens que de modo geral o cardápio da Nórdikos é diferente do que a maioria das pessoas estão acostumadas a consumir fora do lar, entretanto o cardápio une ingredientes que são típicos da culinária brasileira e alguns pratos típicos de outras regiões, favorecendo a aprovação do mercado local. A maioria dos clientes afirma que além dos pratos serem deliciosos, é também diferente de tudo que já comeram.

#### 4.3.2 Benefícios oferecidos pela Nórdikos

O Quadro 10 apresenta os benefícios tangíveis e intangíveis ao pedir um prato da Nórdikos. Essa descrição foi realizada com referência na proposta da empresa e nos *feedbacks* dos consumidores.

Quadro 10 - Benefícios oferecidos pela Nórdikos

<b>Benefícios</b>	<b>Descrição</b>
<b>Funcionais</b>	Sabor e exclusividade; diversão com familiares e amigos.
<b>Sociais</b>	Status; senso de responsabilidade socioambiental.
<b>Pessoais</b>	Prazer em comprar com uma empresa que se preocupa com pessoas e com o meio ambiente.
<b>Experimentais</b>	Admiração em receber o produto em lindas embalagens personalizadas e sustentáveis; satisfação em consumir produtos deliciosos e sabor único; contato com a cultura viking.

Fonte: Próprio autor (2020).

Os benefícios funcionais são os tangíveis, apresentando o que o cliente espera e recebe ao adquirir o produto. Os sociais descrevem as vantagens da compra para o indivíduo associadas aos grupos com quem convive. Os pessoais abordam o sentimento positivo que o cliente tem ao efetuar a compra. Os benefícios experimentais estão associados a experiência geral do consumidor.

#### 4.3.3 Diferencial competitivo

O diferencial competitivo (Quadro 11) aborda o que a empresa oferece aos seus clientes de diferente da concorrência. É válido considerar que quando a concorrência passa a utilizar esse diferencial, deixa de existir uma vantagem competitiva, fazendo sentido, nesse cenário, a eliminação da estratégia do quadro (SALIM, 2010).

Quadro 11 - Diferencial competitivo

<b>Diferencial</b>	<b>Descrição</b>
Proposta temática	Cultura viking como temática do restaurante
Atendimento personalizado	Cadastro com características, hábitos e frequência de consumo dos clientes, oferecendo atendimento personalizado e pacotes de benefícios direcionados.
Produção artesanal	Produção da maioria dos insumos
PDV exclusivo	Restaurante adaptado em um ônibus
Flexibilidade na compra	O consumidor pode fazer adaptações nos seus pratos
Produtos exclusivos	Opção por receitas únicas
Responsabilidade socioambiental	Utilização de embalagens recicláveis, destinação correta de resíduos e benefícios para os profissionais de reciclagem.
Geração de conteúdo	Utilização das redes sociais para geração de conteúdo sobre a cultura viking e empreendedorismo.

Fonte: Próprio autor (2020).

#### 4.4 ANÁLISE DE MERCADO

##### 4.3.1 Público-alvo

O público-alvo é o grupo de pessoas do qual a empresa irá usar como referência para estruturar o gerenciamento, as estratégias e o marketing. O Quadro 12 apresenta as características principais do público-alvo da Nórdikos.

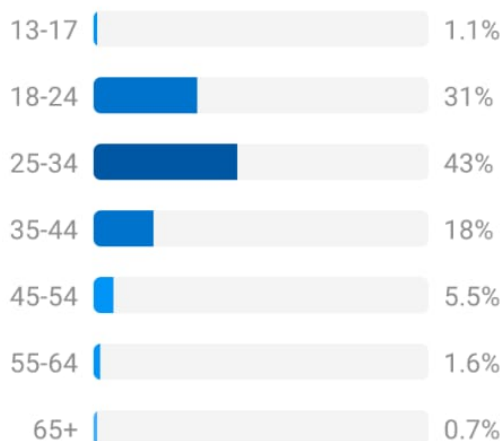
Quadro 12 – Público-alvo

<b>Faixa etária</b>	De 25 a 39 anos
<b>Renda mensal</b>	De 2 a 10 salários-mínimos
<b>Situação domiciliar</b>	Urbana
<b>Nível de Instrução</b>	Superior Completo

Fonte: Próprio Autor (2020).

O público-alvo da empresa, em termos de educação, são os com ensino superior completo, pois quanto maior o tempo de estudo, maior o consumo em restaurantes, como foi possível notar na pesquisa de Bezerra et.al (2017). A base de dados para definição da idade dos potenciais consumidores foram os clientes do projeto piloto da Nórdikos e as informações acerca dos seguidores da página do Instagram (Figura 8).

Figura 8 – Faixa etária dos seguidores do Instagram da Nórdikos



Fonte: Próprio Autor (2020).

### 4.3.2 Buyer Persona

*Buyer Persona* é a idealização de um cliente real, ou seja, é a descrição de um personagem fictício, através da abordagem de características pessoais, anseios, profissão, idade, entre outras informações que sejam úteis para elaborar um marketing direcionado para esse perfil de consumidor (HEINZE et al., 2017). No Quadro 13 apresenta-se a descrição do *buyer persona* da Nórdikos.

Quadro 13 – *Buyer persona*

Gabriela, 28 anos, natural de Feira de Santana, é professora efetiva da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Mora em Cruz das Almas, no bairro Inocoop. É casada, com uma renda pessoal mensal de R\$ 5000,00. Gabriela sente falta de restaurantes aconchegantes e divertidos, nos quais ela possa se distrair e encontrar amigos.

Fonte: Próprio Autor (2020).

É típico no município de Cruz das Almas a existência de funcionários públicos que são naturais de cidades circunvizinhas e que por falta de atrativos no município se direcionam para suas cidades natais nos finais de semana, como é o caso da *persona* Gabriela. Após definir o perfil dos clientes é necessário compreender quais são os concorrentes que também buscam atender esse perfil de consumidor.

### 4.3.3 Concorrentes

A análise de concorrentes é uma ferramenta fundamental para aumentar a competitividade de uma empresa (SALIM, 2010). Foram listados os principais concorrentes

diretos (que vendem os mesmos produtos) e indiretos (que vendem produtos diferentes, mas que possam trazer benefícios similares para os clientes). As listas dos concorrentes, acompanhadas por características relevantes desses empreendimentos, são apresentadas nos Quadros Quadro 14 e Quadro 15.

Quadro 14 – Concorrentes diretos

<b>Nome</b>	<b>Produtos</b>	<b>Ponto de venda (PDV)</b>	<b>Bairro</b>	<b>Marketing</b>	<b>Seguidores no Instagram</b>	<b>Benefícios</b>
<b>Empresa A</b>	Sanduíches	Delivery	Lauro Passos	Instagram	12.300	Preço, promoções, localização
<b>Empresa B</b>	Sanduíches	Restaurante/ Delivery	Centro	Instagram	7.269	Preço, promoções, localização, tematicidade
<b>Empresa C</b>	Sanduíches	Delivery	Ana Lúcia	Instagram	6.506	Qualidade, promoções
<b>Empresa D</b>	Sanduíches	Delivery	Ana Lúcia	Instagram	3.987	Precursor no ramo de sanduíches artesanais no município
<b>Empresa E</b>	Sanduíches	Delivery	Ana Lúcia	Instagram	3.781	Qualidade, networking do empresário
<b>Empresa F</b>	Sanduíches	Food Truck	Centro	Instagram	2.393	Preço, localização
<b>Empresa G</b>	Churrasco	Restaurante/ Delivery	Centro	Instagram	628	Localização, restaurante tradicional
<b>Empresa H</b>	Churrasco	Restaurante	Centro	Instagram	3.864	Inovação nos pratos, localização, ponto de venda versátil

Fonte: Próprio Autor (2020).

Quadro 15 – Concorrentes indiretos

Nome	Produtos	Pontos de venda	Bairro	Marketing	Seguidores no Instagram	Benefícios
<b>Empresa A</b>	Carne na chapa	Restaurante/ Delivery	Centro	Instagram	2.675	Inovação nos pratos, localização, ponto de venda versátil
<b>Empresa B</b>	Pizzas	Restaurante/ Delivery	Centro	Instagram	5.305	Localização, restaurante tradicional
<b>Empresa C</b>	Lanches com camarão	Restaurante/ Delivery	Centro	Instagram	3.267	Inovação nos pratos, localização, qualidade

Fonte: Próprio Autor (2020).

A categoria Produtos não faz referência a todos itens do cardápio de cada estabelecimento, apresenta apenas os pratos principais. Os PDV's categorizados como "restaurantes" são pontos físicos, nos quais os clientes podem consumir no local, os "deliverys" trabalham com entrega ou retirada. É válido notar que os concorrentes da Nórdikos propõem benefícios similares para seus clientes e utilizam as mesmas estratégias de marketing, estimulando a necessidade de novos negócios com propostas diferenciadas.

Nas listas de concorrentes foi mencionado apenas um *food truck*. Na cidade de Cruz das Almas existem outros *food trucks*, mas esses não são considerados concorrentes, pois não comercializam os mesmos produtos, tampouco oferecem benefícios similares com os que serão oferecidos para os clientes da Nórdikos. Os *trucks* locais apresentam estrutura simples, preços baixos e estão instalados em espaços públicos, diferindo completamente da idealização do empreendimento Nórdikos. Entende-se que os potenciais consumidores do negócio têm perfil mais coerente com os das empresas citadas nos Quadros Quadro 14 e Quadro 15.



#### 4.3.4 Tamanho do Mercado

Os concorrentes foram evidenciados, tornando-se fundamental, nessa etapa, mensurar o tamanho do mercado para que seja possível compreender se realmente existe espaço para a Nórdikos concorrer de forma sustentável.

##### ✓ *Total Addressable Market (TAM)* - Mercado Total Endereçável

*Total Addressable Market (TAM)*, ou em português Mercado Total Endereçável, é o universo de alcance de um empreendimento (SEQUOIA CAPITAL, 2020). No caso da Nórdikos o *TAM* é representado como: a quantidade de consumidores, de sanduíches, churrascos, petiscos e cervejas artesanais, em Cruz das Almas. Para análise foram consideradas dados do Censo Demográfico 2010 do município de Cruz das Almas, realizado pelo IBGE, de pessoas que têm entre 18 e 39 anos e que possuem renda de 1 a 10 salários mínimos (Tabela 1).

Tabela 1 - Mercado Total Endereçável (*TAM*)

<b>Redimento nominal mensal</b>	<b>Pessoas</b>
Mais de 1 a 2 salário mínimos	2.333
Mais de 2 a 3 salários mínimos	537
Mais de 3 a 5 salários mínimos	466
Mais de 5 a 10 salários mínimos	384
<b>Total</b>	<b>3.720</b>

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

A avaliação do tamanho de mercado mostra que há 3.270 potenciais consumidores dos produtos comercializados pela Nórdikos em Cruz das Almas, mas é válido lembrar que o Censo é do ano de 2010, sendo provável que atualmente esse número seja maior, pois a cidade é atrativa para imigrantes, devido a presença da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), da Faculdade Maria Milza (FAMAM) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

##### ✓ *Serviceable Addressable Market (SAM)* – Mercado Endereçável Aproveitável

O total de consumidores de produtos similares aos oferecidos pela Nórdikos não irão se tornar clientes do empreendimento, pois existem outros estabelecimentos que já garantiram sua clientela e/ou que são mais acessíveis, sendo necessário restringir o público. *Serviceable Addressable Market (SAM)*, ou em português Mercado Endereçável Aproveitável, é o quanto do universo de alcance (*TAM*) o empreendimento efetivamente pode atingir (SEQUOIA CAPITAL, 2020). O *SAM* (Tabela 2), na Nórdikos, é um subgrupo do *TAM*, no qual se excluem

as pessoas que ganham entre 1 e 2 salários mínimos, pois entende-se que essa parcela da população não frequentará o estabelecimento com uma frequência considerável.

Tabela 2 - Mercado Endereçável Aproveitável (*SAM*)

<b>Redimento nominal mensal</b>	<b>Pessoas</b>
Mais de 2 a 3 salários-mínimos	537
Mais de 3 a 5 salários-mínimos	466
Mais de 5 a 10 salários-mínimos	384
<b>Total</b>	<b>1.387</b>

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

Destaca-se que os novos resultados não inviabilizam a presença de pessoas que recebam entre 1 e 2 salários-mínimos, porém o mais provável é que grande parcela dessa população irá buscar restaurantes mais acessíveis.

#### ✓ *Share of Market (SOM)* – Quota de Mercado

*Share of Market (SOM)*, ou em português Quota de Mercado é um subgrupo do *SAM*, que representa a parcela do universo de alcance atingível no qual o empreendimento vai decidir focar suas estratégias (SEQUOIA CAPITAL, 2020). O *SOM* (Tabela 3), na Nórdikos, é o *SAM*, com exceção de pessoas com faixa etária de 18 a 24 anos. Essa nova restrição foi considerada seguindo a proposta de público-alvo do empreendimento, que propõe faixa etária de 25 a 39 anos.

Tabela 3 – Quota de Mercado (*SOM*)

<b>Redimento nominal mensal</b>	<b>Pessoas</b>
Mais de 2 a 3 salários mínimos	494
Mais de 3 a 5 salários mínimos	435
Mais de 5 a 10 salários mínimos	377
<b>Total</b>	<b>1.306</b>

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

A análise do *SOM* possibilita um marketing direcionado para essa faixa etária e renda específicas. Através do quadro é possível visualizar que existem 1.306 potenciais consumidores dos produtos da empresa, entretanto é válido lembrar que em 4 meses de projeto piloto, com *delivery*, a empresa atendeu 370 domicílios, sendo que na maioria deles há no mínimo duas pessoas. Esse fato evidencia que possivelmente Cruz das Almas apresenta um maior número de

potenciais consumidores, em relação aos contabilizados em 2010. Ainda assim optaremos por considerar esses números, pois são os dados mais recentes de uma fonte confiável.

#### 4.3.5 Segmentação

A segmentação é o processo de divisão do mercado em grupos, viabilizando a tomada de decisão, por parte do gestor, baseada nas preferências dos seus clientes. Os diferentes tipos de segmentação foram estruturados em quadros, utilizando como referência a pesquisa de Maia (2010). O Quadro 16 apresenta a divisão dos clientes por conjunto de bairros.

Quadro 16 – Segmentação Geográfica

Conjunto de Bairros	Bairros
Central	Centro, Ana Lúcia, Lauro Passos, Suzana
Universitário	Inocoop, Tabela, Primavera, UFRB
Entrada da cidade	Assembleia, Itapicuru, Coplan, Edla Costa
Outros	Demais bairros da cidade

Fonte: Próprio Autor (2020).

O conjunto de bairros centrais se refere aos que ficam nas proximidades do centro da cidade, os bairros universitários são os que são povoados principalmente por estudantes. A maior parte dos bairros da entrada da cidade são zonas de expansão prioritária, apresentando uma tendência de crescimento populacional direcionado para essa região. A relevância, desses 3 conjuntos de bairros, foi comprovada na prática, uma vez que dos clientes da Nórdikos, 43% residem na região central, 27% na região universitária, 20% na entrada da cidade e 10% em outros bairros.

No Quadro 17 visualiza-se a segmentação demográfica, uma divisão dos potenciais consumidores em grupos separados por características pessoais e familiares.

Quadro 17 - Segmentação Demográfica

Idade	De 18 a 24; de 25 a 34; de 35 a 39
Sexo	Masculino e Feminino
Estado Civil	Solteiro, namorando, casado
Tamanho da família	1; 2 a 3; 4 a 5

Fonte: Próprio Autor (2020).

O Quadro 18 apresenta características socioeconômicas dos principais clientes, um dos fatores determinantes para frequência de consumo fora do lar.

Quadro 18 - Segmentação Socioeconômica

Classes socioeconômicas	A e B
Ocupação	Funcionário público, estudante, empresário, outros
Educação	Ensino médio completo, Superior incompleto, Superior completo

Fonte: Próprio Autor (2020).

A maioria dos clientes do projeto piloto da Nórdikos são funcionários públicos, estudantes e empresários, motivando a adoção desses três grupos de ocupação. Apesar do público-alvo, em termos de educação, ser cliente com ensino superior completo, considera-se no Quadro 18 também outras opções de escolaridade, evitando um marketing exclusivo.

O Quadro 19 aborda a segmentação quanto ao tipo de produto, discutindo sobre diferentes dimensões a relevância de cada um deles para os clientes.

Quadro 19 – Segmentação quanto ao tipo de produto

<b>TIPO DE PRODUTO</b>	Sanduíches	Churrascos	Saudáveis	Cervejas artesanais
<b>TIPO DE DIMENSÃO</b>				
Benefícios buscados pelo consumidor	Experiência com sanduíches e molhos diferentes dos encontrados no mercado	Carnes com bom defumado, macias e acompanhamentos saborosos	Alimentação específica para pessoas com dietas restritivas	Cervejas com ausência de conservantes, status
Lealdade de marca	Forte	Média	Forte	Total
Amplitude de modelos	Sanduíches de Toscana, Frango e Carne	Filé Especial, Picanha e Cupim com acompanhamentos	Sanduíches de pão com fermentação natural, integral e vegano	Ale, lager e trigo. Serão comercializados garrafas e chopes.
Características do consumidor	Consumidor moderno, que busca uma experiência gastronômica diferente, em um ambiente temático, simples e confortável			

Fonte: Próprio Autor (2020).

Atualmente a Nórdikos comercializa como pratos principais apenas sanduíches e churrascos. Entretanto é rotineiro clientes que compram com baixa frequência afirmarem que têm evitado consumir com a empresa, devido à atipicidade de opções saudáveis. Uma parcela

de admiradores, não clientes, menciona que nunca efetuaram compra por apresentarem dietas restritivas. É razoável que a expansão do cardápio para opções mais saudáveis proporcionará uma maior frequência de compra e a atração de novos perfis de clientes para o empreendimento. As cervejas artesanais já estão sendo comercializadas em garrafas, espera-se que a adoção de chopes artesanais seja um atrativo para clientes, pois são mais acessíveis que as garrafas e não são encontrados em outros restaurantes da cidade.

No Quadro 20 é possível visualizar a segmentação quanto ao ramo de atividades, apresentando a classificação do restaurante e expondo de que forma o consumidor pode adquirir o produto.

Quadro 20 – Segmentação quanto ao ramo de atividades

Tipo de atividade	Sanduicheria, churrascaria, petiscaria, cervejaria
Tipo de distribuição ao consumidor	Consumo no local, <i>delivery</i> , <i>take away</i>

Fonte: Próprio Autor (2020).

#### 4.3.6 Sensibilidade

Uma das principais percepções que os gestores da Nórdikos tiveram após 4 meses de experiência prática com o empreendimento foi de que as estratégias inovadoras desenvolvidas pela empresa são copiadas rapidamente pela concorrência, o que é comum em um mercado com muitos concorrentes. Entende-se que o maior risco para o negócio é que o mercado não compreenda o perfil inovador da empresa, uma vez que em poucos meses outros *players* (concorrentes) estão usando as mesmas estratégias. A empresa lidará com esse problema buscando uma inovação contínua e evidenciando sua proposta constantemente para os clientes, de modo que quando um concorrente copiar uma ideia, outra ideia mais disruptiva já tenha sido criada pela Nórdikos. Essa é a postura atual da empresa e é assim que pretende continuar se direcionando.

Um segundo risco notável é o de novos entrantes. Na fase de planejamento do projeto piloto da Nórdikos havia apenas 1 restaurante que apesar de ter proposta diferentes atingia objetivos parecidos com os planejados pelo negócio. Entretanto atualmente tem se notado uma expansão de restaurantes com propostas similares as da Nórdikos. Ainda assim, um grande diferencial da empresa é a proposta de um ambiente temático em um ponto físico, o que ainda não existe no mercado de Cruz das Almas. Existe uma possibilidade de após a identificação do sucesso do empreendimento novos entrantes se posicionarem da mesma maneira, mas a Nórdikos estará na frente, por ter sido o primeiro restaurante físico temático de Cruz das Almas.

A solução para o potencial problema é a mesma citada para o primeiro risco, inovação contínua e evidenciação da proposta do negócio para o consumidor.

## 4.5 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

### 4.4.1 Análise *SWOT*

A *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) Analysis, em português Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma matriz do cenário geral de um empreendimento que pode direcionar a definição das estratégias (SALIM, 2010). A análise *SWOT* da Nórdikos pode ser visualiza na Figura 9.

Figura 9 – Análise SWOT



## FORÇAS

S

1. Experiência dos gestores no setor alimentício
2. Produtos inovadores e exclusivos
3. Reconhecimento no mercado pela qualidade do atendimento
4. Proposta de temática mitológica
5. Presença de marca em embalagens personalizadas
6. Aproximação do público através de lives sobre desenvolvimento pessoal e empreendedorismo
7. Benefícios para os melhores clientes

## FRAQUEZAS

W

1. Preços mais altos que os da concorrência
2. Dificuldade com *delivery*, pois conservação da temperatura é ideal para manter a qualidade dos produtos fornecidos
3. Custos elevados com embalagens
4. Tempo de produção elevado, devido a grande quantidade de produtos com produção artesanal
5. Dificuldade em encontrar profissionais responsáveis e capacitados

## OPORTUNIDADES

O

1. Expansão nacional do mercado de cerveja artesanal
2. Presença de grandes instituições de ensino e de pesquisa na região
3. Atenção social a empresas com propostas sustentáveis
4. Maior preocupação de consumidores com a alimentação, estimula expansão para opções mais saudáveis
5. Consumidores valorizando empresas que geram conteúdo

## AMEAÇAS

T

1. Presença de dois novos restaurantes locais com propostas similares as da Nórdikos
2. Alta concorrência para sanduíches, churrascos e petiscos
3. Alto número de concorrentes indiretos
4. Concorrentes oferecem promoções constantemente
5. Possível depressão econômica causada pelo coronavírus
6. Preconceito de alguns consumidores com comida de rua
7. Greves da UFRB

Fonte: Próprio Autor (2020).

Com os resultados obtidos na análise *SWOT* torna-se viável traçar diretrizes para que a empresa possa atuar no mercado com eficiência.

#### 4.4.2 Concorrência

O Quadro 21 apresenta as estratégias direcionais, as fraquezas e ameaças que serão atingidas através dessas, e as ações que serão tomadas pelos gestores da Nórdikos para lidar com a concorrência.

Quadro 21 – Estratégias para lidar com a concorrência

ESTRATÉGIAS	FRAQUEZAS E AMEAÇAS	AÇÕES
<b>Diferenciação de produtos</b>	Fraquezas: 1, 4 Ameaças: 1, 2, 3	Permanecer produzindo produtos que não sejam comercializados pelos concorrentes e que apresentem atrativos estéticos, induzindo os clientes que desejam ter uma experiência gastronômica diferente a priorizar a Nórdikos.
<b>Reputação junto ao mercado</b>	Fraquezas: 1, 4 Ameaças: 1, 2, 3, 4, 6	Manter contato com os clientes, garantindo que esses sempre saiam do estabelecimento satisfeitos. A Nórdikos já é referência nesse contexto, após 4 meses de funcionamento apresenta avaliação 4,9 no Ifood, 5 no Google e recebe muitos <i>feedbacks</i> positivos dos clientes.
<b>Estímulo ao empreendedorismo</b>	Fraquezas: 1 Ameaças: 1, 2, 3, 4	Os gestores da Nórdikos começaram sua carreira empreendedora no Grupo de Empreendedorismo e Gestão de Negócios da UFRB (GEGN), no qual ministravam discussões sobre empreendedorismo. Apoiar outros empreendedores iniciantes faz parte do planejamento dos sócios, estão sendo colocadas em práticas através de lives no Instagram e estão sendo recebidas de forma positiva pelos clientes.
<b>Responsabilidade social e ambiental</b>	Fraquezas: 1 Ameaças: 1, 2, 3, 4	Desenvolver estratégias direcionadas a responsabilidade ambiental e ao auxílio de pessoas carentes, unindo essas perspectivas sempre que possível. Atualmente a Nórdikos fornece 20% de desconto aos clientes que devolvem 10 caixinhas de sanduíche/churrasco.



		Essas caixinhas são doadas para um senhor que vende papelão para reciclagem.
<b>Promoções de fidelização</b>	Fraquezas: 1 Ameaças: 1, 2, 3, 4	A maioria dos concorrentes utilizam a estratégia de promoção diária, disponibilizando combos promocionais para todos os consumidores. A Nórdikos irá direcionar sua estratégia para fidelização de clientes, oferecendo benefícios de acordo com a frequência de consumo e valor gasto no empreendimento. Essa estratégia não exclui a possibilidade de eventuais promoções diárias.
<b>Inovação constante</b>	Fraquezas: 1, 2, 3, 4, 5 Ameaças: 1, 2, 3, 4, 5	Serão responsabilidades dos gestores comparecer a eventos, acompanhar notícias e praticar leituras de empreendedorismo, dos setores de <i>food service</i> e de <i>food trucks</i> . No espaço de socialização da Nórdikos acontecerão discussões sobre esses assuntos com clientes e outros empresários.

Fonte: Próprio Autor (2020).

Em relação as promoções de fidelização (vide Quadro 21), os clientes serão categorizados por níveis associados a frequência e valor de consumo no restaurante. Serão estruturadas promoções e descontos específicos para cada categoria, estimulando o cliente a permanecer priorizando a empresa.

Atualmente a Nórdikos armazena informações de consumo e características de perfil dos consumidores em uma planilha no Excel, no final de cada mês a organização entra em contato com os clientes que não compraram no mês anterior, afim de avaliar se este ficou insatisfeito por algum motivo, caso tenha ficado, ações de correção são tomadas, assegurando a fidelização de um grande número de clientes.

As estratégias para concorrer com outros *players* foram traçadas, entretanto é necessário que essas propostas sejam percebidas pelos clientes, pois eles que serão os responsáveis pela validação do negócio. O marketing viabilizará essa percepção dos potenciais consumidores.

#### 4.4.3 Marketing

No Quadro 22 apresentam-se as estratégias de marketing e as ações que deverão ser realizadas pela equipe garantir o alcance desse direcionamento.

Quadro 22 – Estratégias de Marketing

ESTRATÉGIAS	AÇÕES
<b>Marketing de conteúdo</b>	Gerar conteúdo sobre a mitologia nórdica, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo.
<b>Marketing de rede</b>	Criar alianças e se unir a elas para aumentar o potencial de alcance do empreendimento, através de campanhas, sorteios e promoções.
<b>Influenciadores digitais</b>	Firmar parcerias com influenciadores digitais, permutando produtos por divulgação.
<b>Recorrência de publicações</b>	Definir um cronograma de publicações, mantendo as redes sociais ativas.
<b>Estreitamento de laços com os clientes</b>	Dialogar com os clientes sobre seus anseios e disponibilizar pesquisas de satisfação em diferentes plataformas, garantindo que suas necessidades sejam atendidas.
<b>Marketing digital</b>	Investir em anúncios em redes sociais, alcançando novos clientes.
<b>Fortalecimento da marca</b>	Garantir que o nome Nórdikos esteja o mais visível possível, nas embalagens, rótulos e redes sociais. A ideia é criar uma marca forte, que sempre seja lembrada pelos consumidores.

Fonte: Próprio Autor (2020).

Considera-se o fortalecimento da marca a principal estratégia de marketing da Nórdikos, sendo a proposta temática um diferencial que proporcionará autenticidade e status para a marca. A proposta de presença da logomarca nos itens de divulgação, embalagens e instrumentos de trabalho já está sendo utilizada no projeto piloto, como pode ser visualizado nas Figuras Figura 10 e Figura 11 e Figura 12.

Figura 10 – Cartão de Visita



Fonte: Próprio Autor (2020).

Figura 11 – Mochila (*bag*) e pochete de *delivery*



Fonte: Próprio Autor (2020).

Figura 12 – Embalagem de sanduíche/churrasco personalizada e cartão de visita



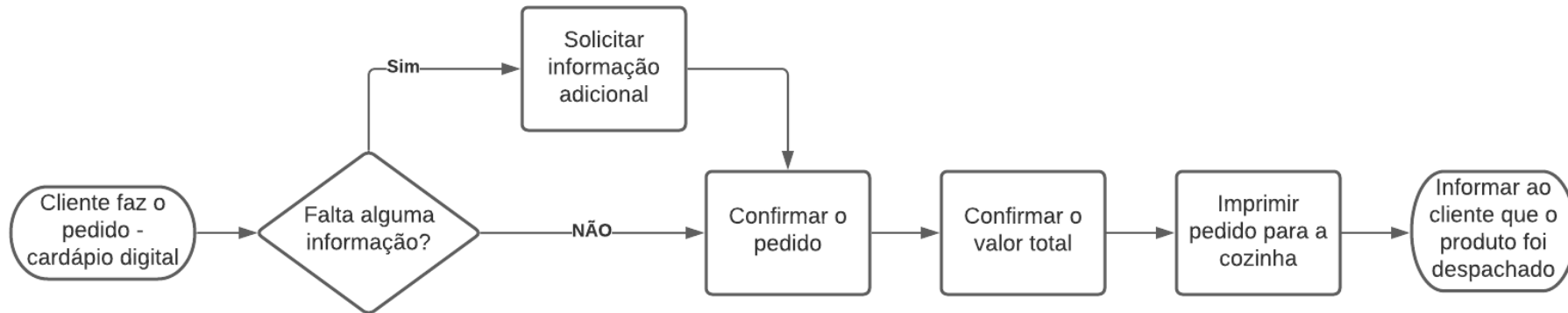
Fonte: Próprio Autor (2020).

## 4.6 ROCESSO GERENCIAL

### 4.5.1 Planejar Processos

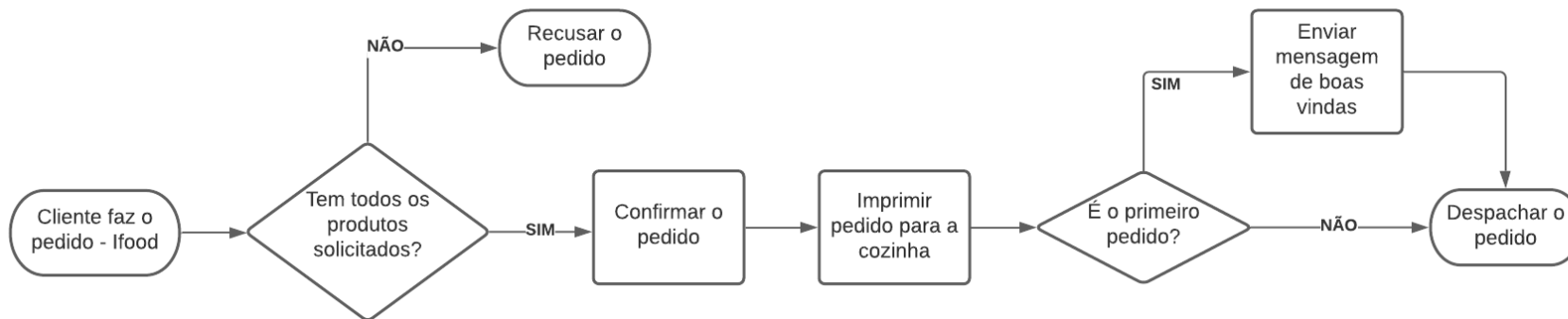
Os principais processos operacionais desenvolvidos pela Nórdikos são: *delivery* no *ifood*, atendimento presencial, *delivery* no Whatsapp, com auxílio do cardápio digital, operação da cozinha e operação do motoboy. A rotina desses processos é apresentada em fluxogramas nas Figuras Figura 13Figura 14Figura 15Figura 16 Figura 17.

Figura 13 – Atendimento ao cliente via whatsapp



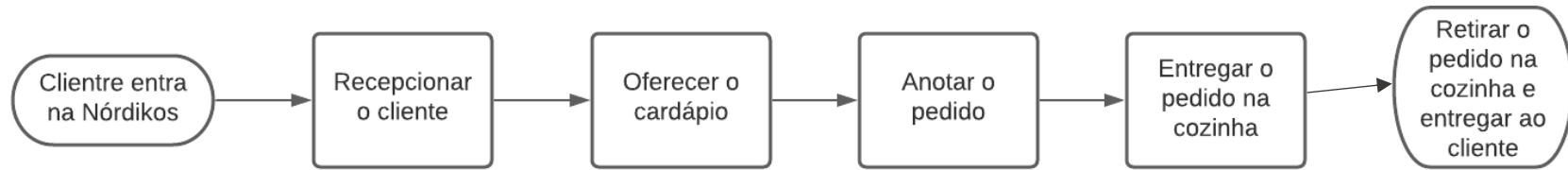
Fonte: Próprio Autor (2020).

Figura 14 – Atendimento ao cliente via ifood



Fonte: Próprio Autor (2020).

Figura 15 - Atendimento ao cliente presencial



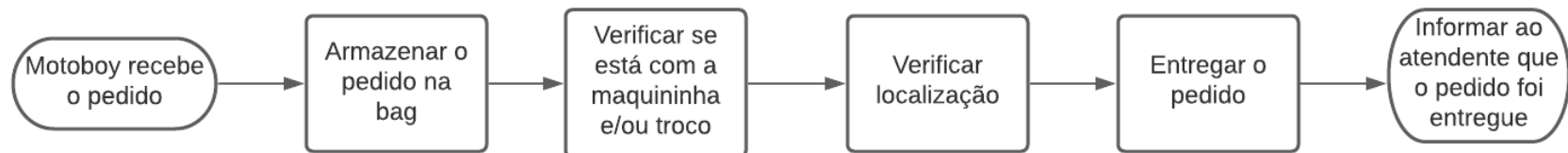
Fonte: Próprio Autor (2020).

Figura 16 – Operação da cozinha



Fonte: Próprio Autor (2020).

Figura 17 – Operação do motoboy



Fonte: Próprio Autor (2020).

#### 4.5.2 Definir Equipe

Para garantir que a rotina operacional seja realizada com eficiência é necessário a formação de uma equipe capacitada para desenvolver as atividades. No Quadro 23 são apresentadas as principais experiências, com Gestão e Empreendedorismo, dos sócios da Nórdikos, os quais serão responsáveis pela elaboração e execução do plano de negócios.

Quadro 23 – Relação e características dos sócios do empreendimento

Gustavo Rodrigues Lopes	Bacharel em Ciências Exatas e Tecnológicas (BCET) e formando em Engenharia Mecânica. Desenvolveu durante o período acadêmico suas habilidades em liderança e gerência, atuando como Presidente do Diretório Acadêmico do Bacharelado em Ciências Exatas e Tecnológicas (BCET), Representante da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) no CREA-Jr e Gestor do Grupo de Empreendedorismo e Gestão de Negócios (GEGN). Atuou também como Sócio Proprietário em um pequeno empreendimento do setor alimentício.
Iury Gomes dos Santos	Bacharel em Ciências exatas e tecnológicas (BCET), e graduando em Engenharia Mecânica. Adquiriu conhecimento no seu período acadêmico em Gerenciamento de Projetos, Análise de Investimento, Total Productive Maintenance (TPM) e Six Sigma, onde aprendeu técnicas sobre as ferramentas de produção enxuta, com foco em redução de desperdícios e otimização de processo produtivo. Atuou como sócio proprietário de um pequeno empreendimento no ramo alimentício, que tinha como uma das suas ideologias ajudar estudantes da UFRB. Geriu o grupo de Empreendedorismo e Gestão de Negócios (GEGN).

Fonte: Próprio Autor (2020).

O perfil profissional dos sócios sugere que esse é um exemplo de atitude empreendedora por oportunidade e não por necessidade, desde que os proprietários do negócio dedicaram o período acadêmico para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. No Quadro 24 são apresentados os cargos e atribuições dos sócios e dos demais colaboradores da Nórdikos.

Quadro 24 – Equipe da Nórdikos

Cargos	Atribuições
Sócio 1/Garçom Chefe	Como gestor ficará responsável pela gestão financeira, marketing e treinamento da equipe. Desempenhará função operacional, como garçom chefe, atendendo as mesas e orientando o Garçom 2.
Sócio 2/Chefe de Cozinha	Como gestor ficará responsável pela gestão operacional, garantindo que as estratégias elaboradas sejam colocadas em prática. Desempenhará função operacional como <i>chef</i> de cozinha, orientado a auxiliar de cozinha.
Auxiliar de Cozinha	Será responsável pela montagem dos sanduíches e churrascos e dará suporte ao <i>chef</i> de cozinha nas demais atividades.
Atendente	Responsável pelo atendimento dos clientes no caixa, gestão financeira operacional e recebimento de pedidos no whatsapp e ifood.
Garçom 2	Atenderá as mesas, dará suporte ao garçom 1 e será responsável pelo contato entre a cozinha e o entregador.
Motoboy	Realizará as entregas efetuadas por aplicativo ou whatsapp.
Segurança	Garantirá a segurança dos clientes e colaboradores

Fonte: Próprio Autor (2020).

Os sócios, durante 6 meses, desempenharão funções administrativas e de produção, com o objetivo de reduzir custos com a contratação de terceiros. Esse organograma é comum em Microempresas brasileiras, uma vez que os custos de admissão de novos funcionários são onerosos. Na ausência de um dos sócios será contratado um trabalhador intermitente nas conformidades da Lei Federal nº 13.467, de 2017, assumindo este a função de cozinheiro auxiliar ou garçom. Após o período de 6 meses, desde que a empresa esteja saudável financeiramente, é válida a revisão do Plano, atribuindo apenas responsabilidades administrativas aos sócios, para que estes tenham mais tempo disponível para o planejamento.

O motoboy e o segurança serão terceirizados, com direitos garantidos em conformidade com a Lei Federal nº 13.467, de 2017, sendo o segundo contratado apenas em dias de eventos com maiores aglomerações. O atendente, o cozinheiro auxiliar e o garçom 2 serão trabalhadores fixos, atendendo-se as diretrizes da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

### 4.5.3 Ambiente de Trabalho

Foram desenvolvidas estratégias para lidar com a concorrência e alcançar os clientes. Um plano de rotina foi traçado e a equipe necessária para atingir os resultados já foi definida, entretanto trabalhar com uma equipe desalinhada com os objetivos da empresa ou desmotivada é uma garantia de insucesso. O Quadro 25 discorre sobre o posicionamento da Nórdikos para proporcionar um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores.

Quadro 25 – Práticas para proporcionar um bom ambiente de trabalho

Praticar Programação Neurolinguística 5 minutos antes de iniciar o turno de trabalho, estimulando o foco e motivação da equipe
Criar um ambiente propício para os colaboradores contribuírem com sugestões e para compartilharem quando estiverem passando por uma situação desconfortável com a organização
Decorar o ambiente com cores vivas, quadros, frases e itens de identidade empresarial, fomentando a animação da equipe.
Desenvolver, por parte dos gestores, estratégias para chamar a atenção dos funcionários sem causar prejuízos nas relações de trabalho
Estruturar uma boa política de treinamento, garantindo que a equipe esteja alinhada com os objetivos da empresa
Utilizar plataformas virtuais para treinamento da equipe e compartilhamento de conhecimento

Fonte: Próprio Autor (2020).

Os líderes são os responsáveis por garantir um ambiente confortável, mas uma boa seleção da equipe reduzirá custos e aumentará a eficiência desse processo gerencial.

### 4.5.4 Formalizar e Organizar

A Nórdikos se classifica, por porte, como Microempresa. De acordo com o Sebrae [2020b] para registrar uma ME é necessário adquirir registro na prefeitura, no estado, na Receita Federal e na Previdência Social.

O Quadro 26 apresenta as principais informações que serão necessários para a formalização da Nórdikos em âmbito nacional e estadual.

Quadro 26 – Principais informações necessárias para formalização da Nórdikos

<b>Nome Empresarial</b>	Nórdikos Sanduíches, Carnes e Cervejas Artesanais LTDA
<b>Porte da Empresa</b>	Microempresa
<b>Tipo de sociedade</b>	Sociedade limitada
<b>Tipo de tributação</b>	Simplex Nacional
<b>Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE)</b>	5611-2 Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas

Fonte: Próprio Autor (2020).



O Simples Nacional (SN), tipo de tributação escolhido para Nórdikos, foi instituído na Lei Federal nº 123, de 2006, sendo aplicável para as micro e pequenas empresas. Os principais benefícios do SN são a unificação dos impostos e contribuições empresariais e a possibilidade da redução de custos destes para as empresas dessa categoria.

O tipo de sociedade, limitada, tem como benefício o princípio da responsabilidade solidária, de modo que cada sócio detém responsabilidade sob suas quotas (partes da empresa), mas todos respondem pela integralização do capital social. Em caso de separação da parceria, falência ou afastamento cada sócio tem proteção sob seu patrimônio (ADALBERTO, 2004).

O procedimento para constituição de uma microempresa com sociedade limitada na Bahia é descrito no Quadro 27.

Quadro 27 - Etapas para constituição de uma microempresa com sociedade limitada na Bahia

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
Solicitar o pedido de viabilidade	Inicialmente o empresário deve solicitar o pedido de viabilidade no site da Junta Comercial da Bahia.
Pagar o Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF)	Caso o pedido de viabilidade seja aprovado faz-se necessário o pagamento da DARF referente a constituição de uma sociedade limitada. Dessa forma, poderá ser arquivado o ato de constituição que registra a empresa.
Obter o documento básico de entrada (DBE) do CNPJ	O documento básico de entrada será obtido no Coletor Nacional da Receita Federal. Esse documento viabiliza a prática das atividades empresariais associadas ao CNPJ.
Preencher o requerimento eletrônico (RE)	Nessa etapa todas as informações necessárias para o cadastro da empresa são preenchidas. Divergências entre Viabilidade e DBE são mostradas durante o processo, sendo necessário corrigi-las.
Redigir o instrumento contratual	Ao preencher corretamente o RE será apresentada uma tela com o modelo para elaboração do contrato. Caso o empresário opte por utilizar outro modelo, é possível anexá-lo em PDF.
Enviar documentos	Os documentos podem ser registrados digitalmente, digitalizados ou presencialmente nos escritórios regionais

Fonte: Junta Comercial da Bahia (s.d).

O processo para constituição de empresa na Junta Comercial pode e será realizado pelos próprios empresários. É possível notar que o tempo para solicitação pode ser logo, mas o processo é relativamente simples. O Quadro 28 apresenta o procedimento para cadastro da empresa na previdência social.

### Quadro 28 - Cadastro na previdência social

Em até 30 dias a empresa deve realizar o cadastrado na agência da previdência social de sua jurisdição, mesmo que não possua funcionários, pois os tributos dos sócios também deverão ser pagos.

Fonte: SEBRAE (s.d).

De acordo com SEBRAE (s.d), a última etapa para formalização do empreendimento é a obtenção do aparato fiscal (Quadro 29) na prefeitura municipal.

### Quadro 29 - Aparato fiscal

Na prefeitura da cidade o empresário deve solicitar a permissão para impressão de notas fiscais e autenticação de livros fiscais, sendo a última etapa para abertura da microempresa.

Fonte: SEBRAE (s.d).

Após a empresa estar formalizada faz-se necessário a legalização do veículo perante aos órgãos regulatórios, através da Certificação de Adequação as Normas de Trânsito (CAT) (Quadro 30).

### Quadro 30 - Certificação de Adequação as Normas de Trânsito (CAT)

A emissão do certificado de adequação as normas de trânsito possibilita a utilização legal do veículo para fins de fornecimento de comida. Nessa etapa será necessário contratar uma empresa que tenha certificação para fazer alterações estruturais no veículo.

Fonte: Brasil (2009).

Além dos itens descritos no Quadros Quadro 27Quadro 28Quadro 29 e Quadro 30 os municípios têm autonomia para fazer exigências legais aos empreendimentos. O Código Sanitário do Município de Cruz das Almas (2014) discorre sobre as obrigações legislativas de diferentes tipos de empreendimentos locais. A Nórdikos será classifica como restaurante, sendo suas responsabilidades com a Vigilância Sanitária Municipal descritas no Quadro 31.

### Quadro 31 – Obrigações legais da Nórdikos com a Vilância Sanitária Municipal

Alvará
Vistoria prévia
Vistoria do veículo
Aprovação de projeto arquitetônico

Fonte: Cruz das Almas (2014).

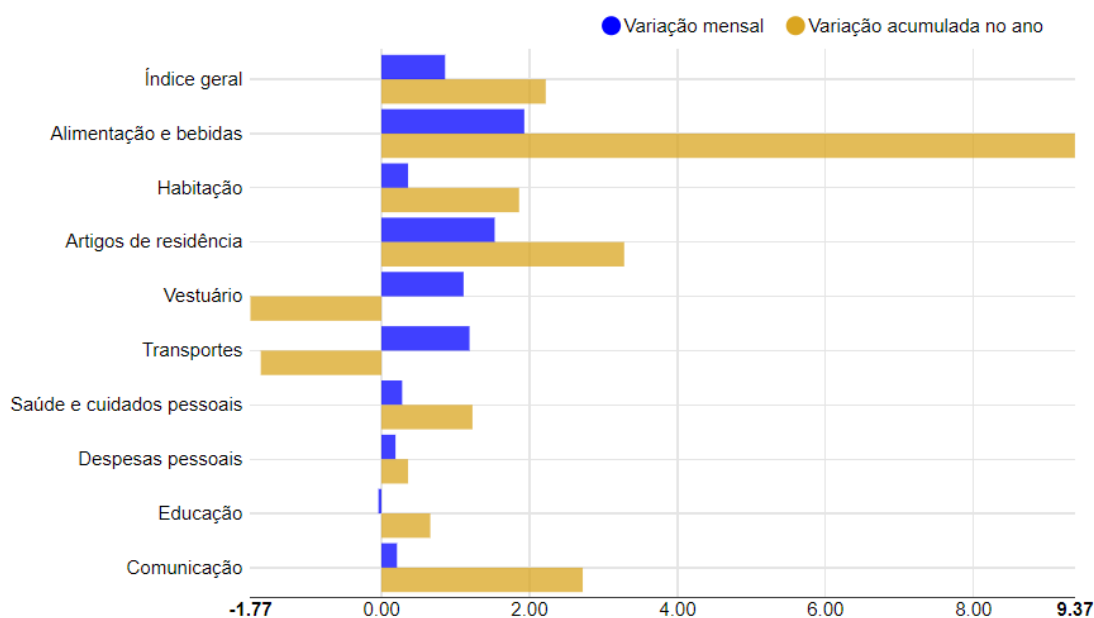
## 4.7 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

### 4.6.1 Pressupostos Financeiros

#### ✓ Inflação

Segundo o IBGE (2020b), inflação é o aumento de preços de produtos e serviços, sendo o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) o parâmetro que mensura a inflação desses recursos adquiridos pela população. A Figura 18 apresenta a variação mensal, de outubro, e acumulada, no ano de 2020, do IPCA no Brasil.

Figura 18 – Variação do IPCA mensal (outubro) e acumulada (2020)



Fonte: IBGE (2020a).

O índice geral da inflação de outubro foi de 0,86% e a acumulada de 2,22% ao ano. Através da Figura 18 é possível visualizar uma disparidade na inflação no setor de alimentação e bebidas, sendo a inflação de outubro 1,93% e a acumulada 9,37%. Esses números evidenciam uma realidade que os brasileiros estão vivenciando no dia a dia, um aumento de preços no setor alimentício desde o início da crise da Covid-19. Na Nórdikos, por exemplo, os custos de insumos fundamentais aumentaram consideravelmente, como pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4 – Aumento de custos dos insumos da Nórdikos

Insumo	Aumento percentual
Filé Especial	20%

Queijo Muçarela	44%
Óleo de Soja	46%

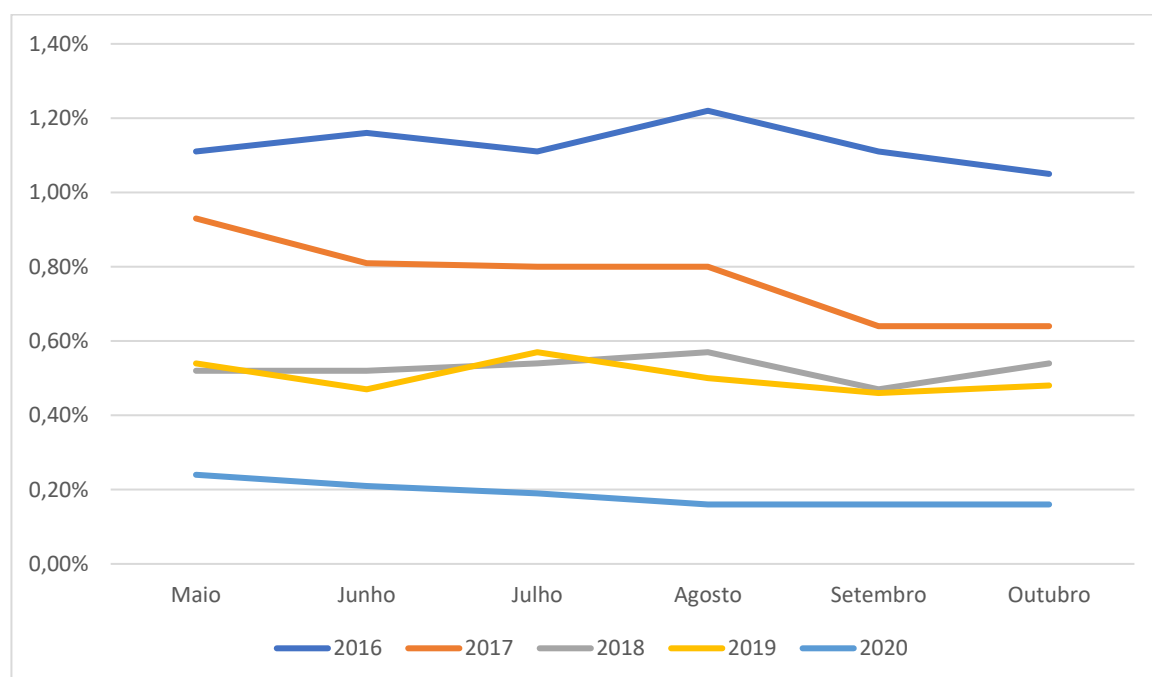
Fonte: Próprio Autor (2020).

Os gestores da Nórdikos compreendem que essa inflação no grupo de alimentos e bebidas conduz os clientes a reduzir a frequência de consumo fora do lar e induz a necessidade de reajustes nos preços dos produtos da empresa. Nesse cenário, uma eventual deflação no setor trará benefícios para o negócio.

### ✓ Juros

A SELIC Meta é a taxa média ideal dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, definida pelo Comitê de Política Monetária (COPOM) (BCB, [2020]). A SELIC Meta é o parâmetro para operações financeiras, que direciona a SELIC Over (taxas de financiamento efetivamente aplicadas pelo mercado), sendo também ferramenta monetária para estímulo de consumo e controle da inflação (BLOG RICO, 2020). O Gráfico 4 apresenta a SELIC Over entre os meses de maio a outubro, no período de 2016 a 2020.

Gráfico 4 – Taxa de Juros SELIC entre maio e outubro, de 2016 a 2020



Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

É possível identificar que a SELIC Over em 2020 tem os menores percentuais nos últimos 5 anos, sendo coerente com a SELIC Meta que alcançou a taxa de 2% ao ano, o menor patamar desde o início da série histórica, em 1996 (UOL, 2020). De modo geral esses cortes

nas taxas de juros representam um estímulo para o aumento de consumo e uma redução nos custos de crédito.

#### ✓ **Leitura do Mercado**

Em um cenário ideal o melhor para um empreendimento é uma baixa taxa de juros, associada a baixa inflação. Atualmente essa é a realidade do mercado brasileiro (BLOG RICO, 2020), porém como foi apresentado na Figura 18 o aumento nos preços do setor de alimentos e bebidas está muito acima do índice geral, sendo possível que a alta inflação do grupo influencie cada vez mais a inflação global. O cenário econômico é incerto por conta das instabilidades causadas pela Covid-19, tornando-se provável um aumento de inflação e consequentemente um aumento na taxa SELIC para os próximos anos.

#### **4.6.2 Fluxo de Caixa**

De acordo com Salim (2010) o fluxo de caixa é um relatório que descreve todas as movimentações financeiras de um empreendimento, definindo o total de entradas e saídas em um determinado período.

A Tabela 5 apresenta o fluxo de caixa operacional, descrevendo as entradas (faturamento) e saídas (custos necessários para operacionalização) médias mensais projetadas pelo pesquisador.

Tabela 5 – Fluxo de Caixa Operacional, mensal, da Nórdikos

<b>ENTRADAS</b>	<b>Receitas</b>	Sanduíches	R\$ 18.891,47
		Churrascos	R\$ 4.342,94
		Acompanhamentos	R\$ 7.093,23
		Bebidas	R\$ 15.272,36
<b>Total de Entradas (Receitas totais)</b>			<b>R\$ 45.600,00</b>
<b>SAÍDAS</b>	<b>Custos fixos</b>	Aluguel do terreno	R\$ 2.000,00
		Funcionários	R\$ 9.291,00
		Encargos trabalhistas	R\$ 2.936,40
		Energia elétrica	R\$ 724,00
		Água	R\$ 650,00
		Outros	R\$ 400,00
	<b>Total de custos fixos</b>		<b>R\$ 16.001,40</b>
<b>Custos variáveis</b>	Insumos	R\$ 24.260,09	
<b>Total de Saídas (Custos totais)</b>			<b>R\$ 40.261,49</b>

Fonte: Próprio Autor (2020).

Atualmente o empreendimento atende, em média, 50 clientes por semana. Especula-se que com o estabelecimento fixo esse número irá aumentar para 190 clientes, pois a empresa terá um novo canal de vendas, mais atrativo, continuará atuando nos canais de venda antigos e expandirá seu cardápio, atraindo um novo perfil de público. Na categoria “entradas” os dados de venda dos sanduíches, churrascos e acompanhamentos foram estimados utilizando como referência os dados do projeto piloto, realizando ajustes com o novo número de clientes definido. As vendas de bebidas no *delivery* são irrisórias, é notório que os clientes optam por adquirir esses produtos nos supermercados, entretanto a presença de um restaurante presencial induzirá esses a consumir bebidas, principalmente as cervejas artesanais. A previsão da venda de bebidas foi realizada considerando um aumento de R\$ 20,00 no ticket médio atual da empresa, ocasionado pelas bebidas.

Na categoria “saídas”, o valor do aluguel do terreno definido com base nos preços do mercado de Cruz das Almas. O consumo de energia elétrica foi estimado através do simulador da Companhia Paranaense de Energia (COPEL) [2020] e o preço foi definido com base nos dados da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA) (2020), considerando os principais equipamentos elétricos necessários para o funcionamento da empresa (Tabela 6). As despesas com água e esgoto foram projetadas, utilizando como parâmetro as tarifas disponíveis da Empresa Baiana de Águas e Saneamento (EMBASA) (2020) e as referências de consumo médio de CREDER (1995) para restaurantes. Os custos com insumos foram definidos a partir dos atuais custos de produção da empresa. Os salários dos funcionários foram definidos considerando as médias salariais do VAGAS (2020) e podem ser visualizados de forma discriminada na Fonte: Próprio Autor (2020).

Tabela 7.

Tabela 6 – Potência dos principais equipamentos elétricos

<b>EQUIPAMENTOS</b>	<b>POTÊNCIA TOTAL (W)</b>
2 Freezers horizontais	500
2 Fritadeiras	3.000
Geladeira	150
8 Lâmpadas	650
<b>TOTAL</b>	<b>4.300</b>

Fonte: Próprio Autor (2020).

Tabela 7 – Salários dos colaboradores

<b>COLABORADORES</b>	<b>SALÁRIO (R\$)</b>
Sócio 1/Garçom 1	3000,00
Sócio 2/Cozinheiro	3000,00
Auxiliar de Cozinha	1.106,00
Atendente	1150,00
Garçom 2	1035,00
Entregador	Terceirizado/Ganho por entrega
Segurança	Ganho por diária

Fonte: Próprio Autor (2020).

#### 4.6.3 Investimentos Iniciais

A Tabela 8 aborda os investimentos iniciais necessários para operacionalização da Nórdikos, categorizados por departamentos.

Tabela 8 – Investimentos iniciais

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ITENS</b>	<b>CUSTOS</b>
<b>COZINHA</b>	2 Freezers horizontais	R\$ 3.400,00
	Geladeira Inox 375 l	R\$ 2.400,00
	Panelas	R\$ 600,00
	Churrasqueira e coifa	R\$ 1.700,00
	Balcão de Mármore	R\$ 500,00
	Fogão Industrial	R\$ 750,00
	3 Lâmpadas 50 W	R\$ 150,00
	2 Aventais personalizados	R\$ 280,00
	Chapa	R\$ 400,00
	Armários	R\$ 1.000,00
	Bandejas	R\$ 200,00
<b>ESTRUTURA</b>	Ônibus	R\$ 35.000,00
	Inspeção do ônibus	R\$ 750,00
	Manutenção do terreno	R\$ 5.000,00
	Tenda Piramidal	R\$ 3.000,00
	Mesas e cadeiras	R\$ 1.100,00

	Elaboração dos banheiros	R\$ 5.000,00
	Letreiro	R\$ 500,00
	Itens temáticos	R\$ 500,00
	Palco	R\$ 100,00
	5 Lâmpadas 50 W	R\$ 150,00
<b>ATENDIMENTO</b>	Notebook	R\$ 3.000,00
	Balcão do caixa	R\$ 500,00
<b>DELIVERY</b>	Embalagens	R\$ 3.000,00
<b>REGULAMENTAÇÃO</b>	Certificação de Adequação as normas de trânsito - CAT	R\$ 1.500,00
	Contador	R\$ 1.045,00
	Alvará	R\$ 403,20
	Vistoria prévia	R\$ 100,80
	Vistoria do veículo	R\$ 168,00
<b>OUTROS</b>	Eventuais gastos extras	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>		<b>R\$ 74.197,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2020).

#### 4.6.4 Indicadores de Desempenho

##### ✓ Margem de contribuição e lucro operacional

A margem de contribuição ou lucro bruto é a diferença entre a receita total e os custos variáveis. O lucro operacional ou lucro líquido, é a diferença entre a margem de contribuição e os custos fixos. Ambos foram definidos e são apresentados na Tabela 9, através da referência do SEBRAE [2020a].

Tabela 9 – Margem de contribuição e lucro operacional

	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>VALOR (R\$)</b>	<b>PERCENTUAL</b>
1	Receitas totais	45.600	100%
2	Custos variáveis	24.260,09	53%
<b>3</b>	<b>Margem de contribuição ou lucro Bruto (1-2)</b>	<b>21.339,91</b>	<b>47%</b>
4	Custos Fixos	16.001,40	35%
<b>5</b>	<b>Lucro Operacional ou lucro Líquido (3-4)</b>	<b>5338,51</b>	<b>12%</b>

Fonte: Próprio Autor (2020).

De acordo com Kahneman (2012) as taxas bases são os primeiros parâmetros que devem ser considerados ao avaliar a assertividade de um plano, de modo que avaliar a lucratividade de empresas do mesmo setor é uma excelente referência para analisar a confiabilidade do planejamento financeiro da Nórdikos. Staeve, Antunes e Souza (2005) contabilizaram os custos de um restaurante comercial que apresentou lucro mensal de 9,18%, Linassi (2009)



avaliou o cardápio de um restaurante oriental que apresentou lucratividade de 7,37%. Em um plano de negócios Nakaguishi (2012) estimou um lucro de 9,39% para um novo restaurante de alimentação saudável e rápida. O lucro líquido projetado para Nórdikos, de 12%, está coerente com vários exemplos da literatura, garantindo maior confiabilidade ao plano traçado.

✓ **Break - even point – Ponto de equilíbrio**

O Ponto de equilíbrio, em inglês *Break-even point*, representa o equilíbrio entre as receitas e despesas (SALIM, 2010). Nessa perspectiva, esse conceito aborda o valor necessário de vendas para que a empresa consiga arcar com seus custos, caso venda acima desse limite o empreendimento passa a ser lucrativo. A Tabela 10 apresenta o ponto de equilíbrio em valores monetários e em quantidade mínima de clientes, bem como as variáveis necessárias para a realização dos cálculos.

Tabela 10 – Ponto de equilíbrio

Custos fixos	R\$ 16.001,40
Margem de contribuição	47%
<b>Ponto de equilíbrio (R\$)</b>	<b>R\$ 34.045,53</b>
Ticket médio	R\$ 60,00
<b>Ponto de equilíbrio (número de clientes)</b>	<b>567</b>

Fonte: Próprio autor (2020).

✓ **Return on investment (ROI) - Retorno do investimento**

*Return on investment (ROI)*, em português retorno do investimento, é o tempo decorrido desde o investimento inicial até o instante no qual o lucro líquido mensal é suficiente para quitar esse aporte, sendo esse definido como a relação entre o lucro e o total de investimentos (SALIM, 2010). A Tabela 11 apresenta o ROI da Nórdikos.

Tabela 11 – ROI da Nórdikos

Lucro líquido Mensal	R\$ 5.338,51
Total de investimentos	R\$ 74.197,00
<b>ROI</b>	<b>14 meses</b>

Fonte: Próprio autor (2020).

Ao comparar diferentes investimentos três parâmetros são fundamentais: tempo, rentabilidade e risco. A Tabela 12 demonstra, relativo ao tempo, que em 14 meses os patrocinadores receberão o valor investido na Nórdikos, através dos lucros da organização. A Tabela 12 apresenta, considerando a rentabilidade, o rendimento médio mensal da SELIC, referência de renda fixa e da Ibovespa, índice principal da renda variável, entre os anos de 2015 a 2020, em comparação com o rendimento anual esperado da Nórdikos.

Tabela 12 – Rendimento médio anual de diferentes tipos de investimento – 2015 a 2020

Taxa Selic	8,92%
Índice Ibovespa	11,3%
<b>Nórdikos</b>	<b>120%</b>

Fonte: Próprio autor (2020); Adaptado de BOVESPA (2020); BRASIL (2020).

A Nórdikos detém uma margem de lucro estimada, aproximadamente, 10 vezes maior do que a Ibovespa, um tempo de retorno de investimento menor e proporcionalmente maiores riscos.

## 5. CONCLUSÃO

A Nórdikos é um restaurante cruzalmeno, adaptado em um ônibus, que se diferencia dos seus concorrentes pela exclusividade, no ponto de venda e nos produtos comercializados, pela qualidade do atendimento e pela responsabilidade socioambiental. O empreendimento visa atender principalmente o público jovem, com ensino superior completo, que muitas vezes, migra para outras cidades em busca de melhores experiências sociais. A similaridade dos benefícios oferecidos pelos concorrentes torna a Nórdikos um empreendimento diferenciado.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a aplicação do plano de negócios como ferramenta analítica de viabilidade para expansão de um empreendimento. Dessa forma, foi possível compreender as vantagens e desvantagens competitivas da operação de um restaurante em um *food bus*, no município de Cruz das Almas, através do uso de diferentes recursos gerenciais e da avaliação de como esses recursos podem auxiliar na execução de um bom planejamento.

A elaboração do projeto piloto de *delivery* foi fundamental para a obtenção dos resultados, os quais se mostraram coerentes com as hipóteses do pesquisador e com as referências analisadas. De modo geral, os objetivos do plano de negócios foram alcançados, considerando-se viável a expansão da Nórdikos para um ponto físico.

Para que o empreendimento funcione bem é essencial que este esteja formalizado e que o ônibus possua a documentação necessária para operacionalização, proporcionando maior confiança aos consumidores, uma vez que é comum o preconceito social com comida de rua. Além disso, o marketing de geração de conteúdo, o estreitamento de laços com o cliente e o fortalecimento da marca conscientizam as pessoas de que a Nórdikos é uma empresa confiável.

As projeções financeiras detalharam o contexto macroeconômico atual do Brasil, apresentando riscos futuros de aumento na taxa de juros e de hiperinflação, fatores que podem induzir os consumidores a reduzir a frequência de consumo fora do lar. O fluxo de caixa da empresa foi positivo, apresentado um faturamento estimado de R\$ 45.600,00 e um custo total de R\$ 40.261,49. A margem de contribuição esperada é de 47% e o lucro operacional de 12%. O ponto de equilíbrio projetado é de R\$ 34.045,53 e o tempo de retorno do investimento é de 14 meses. Esses dados são determinantes para a sobrevivência e bom desempenho do empreendimento

Dada à importância do tema, é relevante o desenvolvimento de novas pesquisas que envolvam aplicação de entrevistas com empresários e consumidores, potencializando a efetividade dos resultados. Além disso, recomenda-se também pesquisas direcionadas a geração de referências estatísticas do setor alimentício de Cruz das Almas, uma vez que a literatura carece desse tipo de dados.

A abordagem do plano de negócios permite que os empreendedores avaliem a viabilidade de uma nova empresa, através da análise de dados preexistentes e da previsão de resultados financeiros a partir destes, garantindo maiores chances de sucesso para o empreendimento.

## REFERÊNCIAS

ABIA. **O Mercado de Food Service**: Food Service, um mercado em expansão. 2020. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/cfs2020/omercadofoodservice.html>> Acesso em: 13 abr. 2020.

ADALBERTO, S.F. **A nova sociedade limitada**. Barueri, SP: Manole, 2004.

ALFIERO, S; GIUDICE, A.; BONADONNA, A. Street food and innovation: the food truck phenomenon. **British Food Journal**, v. 119, n.11, p. 2462-2476, out. 2017.

ANDREASSI, T. et al. **Práticas de empreendedorismo**: casos e planos de negócios. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2012.

AUAD, L.I. et al. Brazilian Food Truck Consumers' Profile, Choices, Preferences, and Food Safety Importance Perception. **Revista Nutrients**, v. 11, p. 1175, mai. 2019.

Banco Central do Brasil - BCB. **Definição e Histórico**. [2020]. Disponível em: <[www.bcb.gov.br/htms/copom\\_normas/a-hist.asp?idpai=co&frame=1#:~:text=A%20taxa%20de%20juros%20fixada,entre%20reuniões%20ordinárias%20do%20Comitê](http://www.bcb.gov.br/htms/copom_normas/a-hist.asp?idpai=co&frame=1#:~:text=A%20taxa%20de%20juros%20fixada,entre%20reuniões%20ordinárias%20do%20Comitê)>. Acesso em: 20 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Taxa de juros básicas**: Histórico. 2020. Disponível em: <[www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros](http://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros)>. Acesso em 22 de nov. de 2020.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. **Classificação de portes dos clientes**. [2020]. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 2 de abr. de 2020.

BARROW, C.; BARROW, P.; BROWN, R. **The Business Plan Workbook: The Definitive Guide to Researching, Writing up and Presenting a Winning plan**. 6 ed. Bodmin: MPG Books Ltd, 2008.

BEZERRA, I.N. et al. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, p. 51:15, fev. 2017.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step by-step guide for building a great company. 1 ed. Pescadero, Califórnia, EUA: K e S Ranch, 2012.

BLOG RICO. **O que é a taxa SELIC e como ela influencia os investimentos hoje.** 2020. Disponível em <[www.blog.rico.com.br/o-que-e-taxa-selic#:~:text=Essa%20taxa%20é%20considerada%20a,e%20posições%20das%20instituições%20financeiras.](http://www.blog.rico.com.br/o-que-e-taxa-selic#:~:text=Essa%20taxa%20é%20considerada%20a,e%20posições%20das%20instituições%20financeiras.)>. Acesso em: 20 de nov. de 2020.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO - BOVESPA. **Taxa média de crescimento.** 2020. Disponível em: <[bvmf.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoTaxaMediaCrescimento.aspx?Indice=IBOV&idoma=pt-br](http://bvmf.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoTaxaMediaCrescimento.aspx?Indice=IBOV&idoma=pt-br)>. Acesso em: 22 de nov. de 2020.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6**, de 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/DLG6-2020.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm) > Acesso em: 28 de abr. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 48.738**, de 4 de Agosto de 1960. Cria no Conselho do desenvolvimento o grupo Executivo de Assistência a Média e Pequena Empresa com a finalidade de coordenar medidas de adequado estímulo à média e pequena empresas industriais. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-48738-4-agosto-1960-388248-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 18 de abr. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)> Acesso em: 18 de abr. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 139**, de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm)>. Acesso em: 2 de abr. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.467**, de 13 de Julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>. Acesso em: 17 de mai. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 190**, de 29 de junho de 2009. Estabelece o procedimento para a concessão do código de marca/modelo/versão de veículos do Registro Nacional de Veículos Automotores – RENAVAM. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/emitir-certificado-de-adequacao-a-legislacao-de-transito-cat>>. Acesso em 12/05/2021.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Taxa de Juros SELIC**. 2020. Disponível em: <[BRITO, L.M.P. et al. Mídias Sociais para a Gestão de Pessoas E de Conhecimento em Restaurantes do Nordeste do Brasil. \*\*REUNA\*\*, Belo Horizonte, v.24, n.1, p.1-20, jan. – mar. 2019.](http://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-selic#:~:text=A%20taxa%20de%20juros%20equivalente,%e%20de%200%2C16%25.></a>>. Acesso em: 20 de nov. de 2020.</p></div><div data-bbox=)

Carvalho, N; Matias, N.T. DFMA e Design Thinking: uma análise comparativa acerca de metodologias projetuais. **Ângulo**, p. 150-151. 2017.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**. São Paulo, v. 1, n. 1, 2005.

Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA. **Tarifas Grupo B**. 2020. Disponível em: <[Companhia Paranaense de Energia - COPEL. \*\*Simule seu consumo\*\*. \[2020\]. Disponível em: <\[Constituição de Empresa. \\*\\*Junta Comercial da Bahia\\*\\*, Salvador, s.d. Acesso em: 12/05/2021. Disponível em: <\\[COSTA, A.C. Competências Gerenciais e Desempenho Financeiro em Micro e Pequenas Empresas Rurais. \\\*\\\*Revista Perspectivas Online: Humanas e Sociais Aplicadas\\\*\\\*, vol. 9, n.24, p.47-68, abr. 2019.\\]\\(http://www.juceb.ba.gov.br/home/passos-a-passos/constituicao-de-empresa/></a>>.</p></div><div data-bbox=\\)\]\(http://www.copel.com/hpcweb/simule-seu-consumo/></a>>. Acesso em 21 de nov. de 2020.</p></div><div data-bbox=\)](http://servicos.coelba.com.br/residencial-rural/Pages/Baixa%20Tens%C3%A3o/tarifas-grupo-b.aspx#:~:text=A%20partir%20de%2022%2F04,compra%20e%20transmiss%C3%A3o%20de%20energia.></a>>. Acesso em: 21 de nov. de 2020.</p></div><div data-bbox=)

COSTA, M.C. et al. Condições higiênico-sanitárias de Food Trucks em uma cidade do Recôncavo da Bahia. **Periódico Magistra**, Cruz das Almas, v.29, n. ¾, p.328-334, 2017.

COSTA, Y.N. **Com quantos seguidores se faz um food truck? A influência do instagram na comunicação dos food trucks aracajuano**s. 2019. 251 f. Dissertação (mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão-SE, 2019.

COVELLO, J.A.; HAZELGREN, B.J. **The Complete Book of Business Plans: Simple Steps to Writing Powerful Business Plans**. 2.ed. Naperville: Sourcebooks, 2006.

CREDER, H. **Instalações Hidráulicas e Sanitárias**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CRUZ DAS ALMAS. **Lei nº 2402/2014**, de 05 de setembro de 2014. Institui o Código Sanitário do Município de Cruz das Almas.

CUNHA, H.W.A. **Importância e desempenho de critérios competitivos em uma Sanduicheria e pizzaria de massa artesanal**: Análise de oportunidades de melhoria sob a perspectiva do cliente. 2019. 54 f. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2019.

DINIZ, M.C. et al. **Crise Global Coronavírus: monitoramento e impactos**. Salvador-BA: Cadernos de Prospecção, v. 13, n. 2, Edição Especial, p. 359-377, abril, 2020.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e Princípios. Tradução Carlos Malferrari 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

Empresa Baiana de Águas e Saneamento – EMBASA. **Tarifas**. 2020. Disponível em: <<http://old.embasa.ba.gov.br/centralservicos/index.php/tarifas?informacoes=sim>>. Acesso em: 21 de nov. de 2020.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ESOMAR. **Pesquisa de mercado aplicada**. Editado por Philippa Anderson. Amsterdã, Holanda: ESOMAR, 2008.

EVANS, V. **Writing a Business Plan**: How to Win Backing to Start Up or Grow your Business. 2.ed. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2016.

FACULDADES BOM JESUS. **Economia Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 70p. Coleção Gestão Empresarial.

FERNANDES, N. **Economic effects of coronavirus outbreak (Covid-19) on the world economy**. Preliminary and subject to revisions as new data is released. Abril, 2020.



FONTELLES, M. J. et al. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Diretrizes para a Elaboração de um Protocolo de Pesquisa. Belém, 2009.

FRANCHINI, A.S.; SEGRANFREDO, C. **As melhores histórias da mitologia nórdica**. Porto Alegre: Artes & Ofícios, 2004.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L.A; FIACO, J.L.M.D. A Pesquisa de Marketing e sua Importância nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Acadêmica do Curso de Administração**, Anápolis-GO, v.01, n.02, nov. 2019.

HEINZE, A. et al. **Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach**. New York: Routledge, 2017

HOLWEG, M.; PIL, F. Successful Build-to-Order Strategies: Start with the Customer. **Mit Sloan Management Review**, v.43, n.1, 2001.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Indicadores IBGE**. Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes. Brasil: 2019. 38 p.

\_\_\_\_\_. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA**. Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor – SNIPC. 2020a. Disponível em <[www.sidra.ibge.gov.br/pesquisa/snipc/ipca/quadros/brasil/outubro-2020](http://www.sidra.ibge.gov.br/pesquisa/snipc/ipca/quadros/brasil/outubro-2020)>. Acesso em 20 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Inflação**. 2020b. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php](http://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php)>. Acesso em: 20 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018**: avaliação nutricional da disponibilidade domiciliar de alimentos no Brasil / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: 2020c. 61 p.

IBIS WORLD. **Food Trucks Industry in the US**. 2020. Disponível em: <[www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/food-trucks-industry/](http://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/food-trucks-industry/)>. Acesso em: 26 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico**: Município de Cruz das Almas. 2010.

JÚNIOR, A.B.L; PISA, B.J. **Administrando Micro E Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LEWRICK, M; LINK, P.; LEIFER, L. **The design thinking playbook**: mindful digital transformation of teams, products, services, business and ecosystems. Hoboken: Wiley, 2018,

LIMA, L.C; NASSIF, V.M.J; GARÇON, M.M. O Poder do Capital Psicológico: A Força das Micro e Pequenas Empresas. Crenças no Comportamento Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 24, n. 4, p. 317-334, 2020.

LINASSI, R. **Engenharia de cardápios e custeio baseado em atividades**: uma aplicação em restaurante oriental. 2009. 261 f. Dissertação (mestrado em turismo e hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2009.

MELO, J.S; MELO, T.L. Perspectivas de aplicação do Gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas:um estudo no setor alimentício da cidade de Betim/MG. **Percurso Acadêmico**, Belo Horizonte-MG, v. 9, n. 17, jan./jun. 2019.

NAKAGUISHI, T. **Plano de negócios para um restaurante de alimentação saudável e rápida**. 2012. 61 f. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Marketing Empresarial) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2012.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. 2001.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. 172 f. Doutorado (ciência da computação) - l'Université de Lausanne, Lausanne – Suíça, 2004.

PINHEIRO, J.F.D; NETO, M.N.F. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

PORTO, G.S. **Gestão da inovação e empreendedorismo**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 472 p.

READY, R; BURTON, K. **Programação neurolinguística para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009. 301 p.

SAAB, W.G.L; GIMENEZ, L.C.P. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.11, p. 101-122, mar. 2000.

SALIM, C.S. **Construindo Planos de Empreendimentos: Negócios Lucrativos, Ações Sociais e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTOS, C.B.; CICMANEC, E.R. **EMPREENDER EM UM FOOD TRUCK: Sonho ou Pesadelo? Uma Análise do Cenário em Curitiba – PR**. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Curitiba-PR, v. 14, n. 3, p. 127-147, set./dez. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2015**. 8.ed /; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017.

\_\_\_\_\_. **Apuração do Lucro: Como e porque devo apurá-lo todos os meses**. E-books Sebrae. [2020a].

\_\_\_\_\_. **Conheça as principais ferramentas de gestão**. 2019.

\_\_\_\_\_. **Food Trucks ganham força e figuram como oportunidade de negócio**. 2019.

Disponível em: <[negocio,c9da64fa42f08610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Food%20Trucks%20ganham%20for%C3%A7a%20e%20figuram%20como%20oportunidade%20de%20neg%C3%B3cio,-](http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/BA/food-trucks-ganham-forca-e-figuram-como-oportunidade-de-negocio,c9da64fa42f08610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Food%20Trucks%20ganham%20for%C3%A7a%20e%20figuram%20como%20oportunidade%20de%20neg%C3%B3cio,-Restaurantes%20sobre%20rodas&text=Comida%20r%C3%A1pida%2C%20de%20qualidade%20a,e%20servir%20refei%C3%A7%C3%B5es%20nas%20ruas.></a></p></div><div data-bbox=)

Restaurantes%20sobre%20rodas&text=Comida%20r%C3%A1pida%2C%20de%20qualidade%20a,e%20servir%20refei%C3%A7%C3%B5es%20nas%20ruas.>. Acesso em: 26 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Food Truck Sebrae: Modelo de Negócio e sua Regulamentação**. 2015.

\_\_\_\_\_. Nota Conjuntural. **Setor de Alimentos:** estabelecimentos e empregos formais no Rio de Janeiro. Observatório das Micro e Pequenas Empresas no estado do Rio de Janeiro, dezembro de 2012.

\_\_\_\_\_. **Passos essenciais para a abertura de uma microempresa.** [2020b]. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/passos-essenciais-para-a-abertura-de-uma-microempresa,fd881fe0c92e4510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/passos-essenciais-para-a-abertura-de-uma-microempresa,fd881fe0c92e4510VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 18 de nov. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico:** Abertura de Empresa. s.d. Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas no Brasil:** 2016. Marco Aurélio Bedê (Coord.). Brasília, DF.

SEQUOIA CAPITAL. **Measuring Product Health:** Data Science Team. 2020. Disponível em: <[www.sequoiacap.com/china/en/article/measuring-product-health](http://www.sequoiacap.com/china/en/article/measuring-product-health)>. Acesso em: 14 de nov. de 2020.

STAEVIE, E.; ANTUNES, M.T; SOUZA, M.A. Análise de Custos e resultado em um restaurante comercial. **Caderno Pedagógico**, Lajeado, v.12, n.1, p. 124-136, 2015.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UOL. **BC reduz juros pela 9ª vez, a 2% ao ano, o menor nível da história.** São Paulo: 2020. Disponível em: <[VAGAS. \*\*Procure uma oportunidade de emprego.\*\* 2020. Disponível em: <\[www.vagas.com.br\]\(http://www.vagas.com.br\)>. Acesso em 21 de nov. de 2020.](http://www.economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/08/05/bc-copom-juros-selic-5-agosto.htm#:~:text=Juros-,BC%20reduz%20juros%20pela%209ª%20vez%2C%20a%202%25%20ao%20ano,o%20menor%20nível%20da%20história&text=O%20Copom%20(Comitê%20de%20Política,da%20série%20histórica%2C%20em%201996.>. Acesso em: 20 de nov. de 2020.</p></div><div data-bbox=)

VALE, G.M.V; CORRÊA, V.S.; REIS, R.F. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade versus Oportunidade? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, 2014.