

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Bruna Fabiani Polmann
Gabriel de Freitas Winkelmann

A FÁBRICA WORKING BAR
Proposta de Adaptação para a Empresa em Meio a Pandemia

Florianópolis

2020

Bruna Fabiani Polmann
Gabriel de Freitas Winkelmann

A FÁBRICA WORKING BAR
Proposta de Adaptação para a Empresa em Meio a Pandemia

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Aplicado.
Área de concentração: Administração Geral
Orientador(a): Prof. Dr. Ricardo Niehues Buss

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Polmann, Bruna; Winkelmann, Gabriel.

A FÁBRICA WORKING BAR : Proposta de Adaptação para a
Empresa em Meio a Pandemia / Bruna Polmann, Gabriel
Winkelmann ; orientador, Ricardo Niehues Buss, 2020.

62 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Serviço Delivery. 3. Pandemia. 4.
Bar. I. Winkelmann, Gabriel . II. Niehues Buss, Ricardo .
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. IV. Título.

Bruna Fabiani Polmann
Gabriel de Freitas Winkelmann

A FÁBRICA WORKING BAR

Proposta de Adaptação para a Empresa em Meio a Pandemia

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de novembro de 2020.

Prof^ª. Helena Kuerten de Salles Uglione
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Ricardo Niehues Buss, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Márcia Barros de Sales, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos esse trabalho a todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento desse projeto e nos auxiliaram em nossa jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais: Marilene Martins Polmann, Antonio Carlos Fabiani Polmann e Simone Freitas, que estiveram sempre ao nosso lado nos apoiando e auxiliando o nosso desenvolvimento pessoal e profissional durante toda a vida.

Agradecemos aos nossos namorados: Theo e Lucas e, também, aos nossos amigos, por terem sido compreensíveis com o processo de desenvolvimento do presente trabalho e terem oferecido suporte às nossas angústias e incertezas que apareceram ao longo do caminho.

Ao nosso orientador, Ricardo Niehues Buss, agradecemos por ter aceitado o nosso convite e se dedicado na elaboração da pesquisa - solucionando todos os empecilhos que apareceram nessa jornada. Por fim, toda a nossa gratidão a Universidade Federal de Santa Catarina - pública, gratuita e de qualidade - que nos acolheu durante esses anos e nos proporcionou o conhecimento necessário para nos tornarmos ótimos profissionais.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Martin Luther King)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um plano de ações para a empresa A Fábrica Working Bar com a finalidade de ajudar a organização a atravessar a pandemia COVID-19 - que vem afetando severamente o setor de bares e restaurantes. Para atingir o objetivo principal foram elencados quatro objetivos específicos que auxiliaram os autores a diagnosticar fatores potenciais e limitantes dentro da organização. A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, utilizando a estratégia de pesquisa-ação, da análise documental e observação participante como técnica de coleta e análise de dados. Procurou-se desta maneira estudar questões internas e externas à organização, para entender melhor o cenário geral e conseguir visualizar oportunidades no mercado atual. Com a elaboração do plano de ações foi possível observar as principais necessidades da empresa, dentre elas pode-se destacar a implementação do sistema de delivery, a retomada parcial do atendimento presencial ao público e o investimento assertivo em mídias pagas. A partir das análises realizadas, conclui-se que as ações sugeridas nesta pesquisa servirão de guia para a empresa atravessar esse período, baseado em objetivos claros e expressos de forma objetiva.

Palavras-chave: Bar. Pandemia. Serviço Delivery.

ABSTRACT

This work aimed to develop an action plan for the company A Fábrica Working Bar with the purpose of helping the organization to go through the COVID-19 pandemic - which has severely affected the bars and restaurants sector. To achieve the main objective, five specific objectives were listed that helped the authors to diagnose potential and limiting factors within the organization. The research was carried out from an exploratory qualitative approach, using the action research strategy, document analysis and participant observation as a data collection and analysis technique. In this way, we sought to study issues internal and external to the organization, to better understand the general scenario and to be able to see opportunities in the current market. With the elaboration of the action plan, it was possible to observe the main needs of the company, among which we can highlight the implementation of the delivery system, the partial resumption of face-to-face service to the public and the assertive investment in paid media. From the analysis carried out, it is concluded that the actions suggested in this research will serve as a guide for the company to go through this period, based on clear objectives and expressed in an objective way.

Keywords: Pub. Pandemic. Delivery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Média de Minutos por Visita.....	20
Figura 2 - Casos de Coronavírus Confirmados no Brasil	24
Figura 3 - Número (em milhares) de desempregados no Brasil.....	25
Figura 4 - Primeira e Segunda Opções de Delivery	27
Figura 5 - Aspectos considerados para decidir de onde pedir Delivery	28
Figura 6 - Logo A Fábrica Working Bar.....	33
Figura 7 - O Ambiente	33
Figura 8 - Torneiras de Chopp	35
Figura 9 - Planos e Serviços.....	36
Figura 10 - Planos e Serviços.....	36
Figura 11 - Cardápio Delivery 1.....	46
Figura 12 - Cardápio Delivery 2.....	47
Figura 13 - Valores Influenciador 1.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT.....	38
Quadro 2 - Matriz GUT	41
Quadro 3 - Resumo das Ações	44
Quadro 4 - Ação 1	45
Quadro 5 - Taxas Aplicativos Delivery	46
Quadro 6 - Orçamento 1 - Embalagens Delivery	48
Quadro 7 - Ação 2	49
Quadro 8 - Orçamento 2 - Marketing Digital	50
Quadro 9 - Influenciadores Digitais	51
Quadro 10 - Ação 3	53
Quadro 11 - Cronograma Geral.....	55
Quadro 12 - Orçamento Geral.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.2	OBJETIVO GERAL	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	MARKETING DIGITAL	15
2.1.1	<i>Mídias Sociais</i>	19
2.1.2	<i>Facebook</i>	20
2.1.3	<i>Instagram</i>	21
2.1.4	<i>Influenciadores Digitais</i>	21
2.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PANDEMIA.....	22
2.3	SERVIÇO DE DELIVERY.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	31
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
4.1	A EMPRESA	32
4.1.1	<i>Missão, Visão e Valores</i>	34
4.1.2	<i>A Fábrica Working Bar – Café</i>	34
4.1.3	<i>A Fábrica Working Bar - Bar e Restaurante</i>	35
4.1.4	<i>A Fábrica Working Bar - Coworking</i>	36
4.2	A FÁBRICA X PANDEMIA COVID-19.....	37
4.3	ANÁLISE SWOT	38
4.3.1	<i>Ameaças</i>	39
4.3.2	<i>Oportunidades</i>	39
4.3.3	<i>Pontos Fortes</i>	40
4.3.4	<i>Pontos Fracos</i>	40
4.4	MATRIZ GUT.....	41
5	PROPOSTA DE AÇÕES.....	44
5.1	IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DELIVERY	44
5.2	INVESTIMENTO EM MARKETING DIGITAL	49
5.3	ABERTURA PARCIAL DA A FÁBRICA WORKING BAR.....	52
5.4	CRONOGRAMA GERAL.....	55
5.5	ORÇAMENTO GERAL.....	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus (Covid-19) vem mudando o cenário social nos últimos meses e trazendo impactos de várias ordens à vida da população. Os impactos provocados por essa pandemia ainda estão sendo construídos e aos poucos vão promovendo alterações nos mais diversos setores. Com os bares e restaurantes não foi diferente, os impactos sentidos pelo coronavírus foram grandes e assustadores, principalmente para as pequenas empresas de comércio local.

De um dia para o outro, esses negócios que trabalham no segmento de alimentos e bebidas viram suas portas fecharem sem perspectiva de retomada. Aos poucos tiveram que adequar seus negócios e mudar as estratégias para conseguir sobreviver à essa nova realidade. Segundo a pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com a ABRASEL em março de 2020, 93% dos empresários desse setor registraram queda no faturamento mensal. Os pequenos negócios dos serviços de alimentação, incluindo padarias e confeitarias, correspondem a mais de 1,5 milhão de empresas no Brasil e geram 2,5 milhões de empregos diretos. Este segmento tem se mostrado como um dos mais impactados com a Covid-19 (SEBRAE, 2020).

Em agosto de 2020, passado cinco meses da primeira pesquisa, o SEBRAE e a ABRASEL realizaram um novo estudo com 7.586 empresários, sendo 1.016 correspondentes ao setor estudado pelos autores. Nessa pesquisa foi constatada uma pequena melhora no setor, apesar de ainda ser uma situação bastante crítica. Os dados da 7ª edição da pesquisa apontam uma estabilidade em relação ao faturamento - dessa vez, 86% dos empresários registraram queda no faturamento mensal. O segmento tem tido uma recuperação gradual do faturamento, para um valor um pouco mais próximo do patamar de antes da crise. (SEBRAE, 2020). A expectativa é que com a adaptação dos negócios e dos consumidores frente ao novo cenário, a categoria de bares e restaurantes encaminhe-se a ter uma retomada gradativa de faturamento.

A Fábrica se enquadra no segmento de bares e restaurantes, pois dispõe de três ambientes em dois espaços: durante o dia, no seu primeiro andar funciona o café, que além de servir os cafés especiais ainda conta com uma vasta opção de doces e salgados. Após as 18h o mesmo espaço da vez ao bar, que conta com um cardápio de tapas espanhóis e 12 torneiras de chopp artesanal. Já o andar de cima é específico para o *coworking*, durante o dia o espaço atende o público em geral para locação de espaços de trabalho e salas de reuniões, após as 19h30 o espaço ainda pode ser alocado para eventos e palestras. O nome “A Fábrica Working Bar” faz

referência a esses três ambientes, o cliente pode passar o dia todo no local e terá tudo que precisar, desde seu primeiro café até seu último chopp.

Visto o momento de pandemia e as mudanças de consumo para esse período, o presente estudo visa trazer proposições de adequação a empresa A Fábrica Working Bar frente a esse cenário, estudando o mercado e criando um plano de ações de retomada do negócio. Nota-se que esse processo de adequação será bastante desafiador, uma vez que a principal fonte de renda da empresa depende de encontros e reuniões de pessoas no seu espaço. A Fábrica ainda não está presente no ambiente de entregas, o que por sua vez precisa ser estudado antes de começar a operar por esses canais. Porém, acredita-se que com o auxílio do estudo feito pelos autores, a empresa consiga se reestruturar para enfrentar esse novo cenário.

1.1 OBJETIVOS

Com vistas a se obter soluções satisfatórias ao problema exposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as ações de melhorias para auxiliar a empresa A Fábrica Working Bar a se adequar aos novos padrões de consumo frente ao COVID 19.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o cenário da pandemia no Brasil e o comportamento do consumidor;
- b) Diagnosticar os problemas enfrentados dentro da empresa frente ao COVID 19;
- c) Definir as metas e os objetivos para atravessar esse período;
- d) Propor ações para melhorar os resultados da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa analisar a empresa A Fábrica Working Bar, tendo como o principal objetivo traçar um plano emergencial de adaptação ao cenário imposto pela pandemia coronavírus. O estudo é de extrema importância para os pesquisadores, uma vez que um deles

faz parte do quadro societário da organização em questão, e, portanto, se beneficiará com os resultados obtidos. Além disso, o levantamento dessas questões reforça e coloca em prática os conhecimentos adquiridos por eles ao longo do curso de Administração de Empresas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), permitindo assim, aplicar diferentes técnicas que englobam um planejamento estratégico.

A elaboração de um bom plano estratégico é de grande importância para uma empresa, pois através dele é possível identificar os pontos que necessitam adaptação, assim como os pontos que devem ser valorizados na organização. Identificando esses pontos, A Fábrica conseguirá analisar melhor as suas variáveis, e com isso tomar decisões mais assertivas, contribuindo para o alcance de seu maior objetivo: enfrentar a covid-19 e se adaptar à essa nova realidade. Acredita-se que com o resultado do estudo em questão, a empresa conseguirá se adaptar e aumentar a competitividade diante do cenário atual. Sendo assim, a execução do trabalho é válida para ambos os lados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo será responsável por apresentar o conteúdo teórico utilizado para nortear a elaboração do presente trabalho. Os conceitos abordados nesta seção correspondem aos assuntos relacionados ao tema principal, são eles: marketing digital; contextualização da pandemia; e o serviço *delivery*.

2.1 MARKETING DIGITAL

As principais diferenças entre o marketing tradicional e o marketing digital são as ferramentas de comunicações e distribuição de informações por eles utilizadas. O marketing digital, conforme Kotler (2017), não pretende substituir o marketing tradicional. “Pelo contrário, ambos devem coexistir, com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor.” (KOTLER, 2017 p. 69)

O mundo digital trouxe diversas mudanças na sociedade, isso inclui as atividades de marketing, que de acordo com a nova época teve que acompanhar as mudanças tecnológicas na maneira de atrair seus clientes. Segundo Torres (2015, p. 61), “A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa, seja na publicidade, e continuará afetando o marketing mesmo que você não invista um centavo nela.”

Alguns dos fatores que influenciam de forma positiva o marketing digital diz respeito a maior eficiência em entrega de resultados, posicionamento superior no mercado, maior facilidade de comunicação com clientes e formas inovadoras de promover valor. Kotler (2017) diz que, o marketing digital é mais controlável do que o tradicional, seu foco é promover resultados, ao passo que o marketing tradicional é iniciar a interação com os clientes.

A diferenciação e cuidado aos detalhes são elementos importantes no desenvolvimento de um produto ou serviço, mas dentre as preocupações dos gestores de marketing da atualidade, encontra-se a busca constante pela criação de experiências únicas ao consumidor, já que o cliente atualmente deseja ter sua expectativa superada, além da busca por sensações agradáveis desde o momento que adentra ao interior de uma loja, pois deseja obter experiências que vão além da aquisição de um produto (Ladeira e Santini, 2018).

A experiência de consumo do cliente se torna cada vez mais importante em todos os canais, e se torna principal foco em planejamento de vendas. De acordo com D'Andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), quando trata-se da questão complexidade, é notório em diversas pesquisas

crescente quantidade de clientes que fazem a substituição de uma marca por outra no ponto de venda, alcançando índices de até 70% em algumas categorias, enquanto apenas 5% permanecem fiéis a uma marca. Neste contexto, e com vistas a alterar comportamento do cliente no momento da compra, o profissional de marketing teria como incumbência disseminar mensagem clara e assertiva sobre o produto e/ou marca nos pontos de contato com seu consumidor.

É importante pontuar que o marketing precisou passar por alterações estruturais para que ainda cumprisse a sua função de estabelecer uma comunicação efetiva e que resulte na captação e fidelização de clientes, não apenas os tradicionais consumidores, mas também aqueles que se colocam como os novos tipos de clientes que chegam ao mercado, mais exigentes, responsáveis ambientalmente e interessados na procedência dos produtos e serviços que consomem e totalmente ligados à internet e as redes sociais (BRITO; FREITAS, 2019).

Para Ávila & Bianchi (2015) nossas escolhas de consumo deveriam derivar de uma análise prévia dos benefícios e o custo daquilo que se deseja. Ou seja, antes de tomar qualquer decisão de consumo que afete diretamente a nossa saúde econômica, deveria ser feito um estudo que contabiliza-se e comparasse todos os custos financeiros e todos os benefícios que poderiam ser obtidos através de uma aquisição. Porém, nem sempre esse é o pensamento adotado pelas pessoas antes de tomar decisões de consumo, e muitas questões estão envolvidas para que o consumo se coloque acima da racionalidade em uma decisão de compra.

Logo, é possível alegar que iniciativas de marketing como o merchandising podem ser fatores decisivos na decisão de compra, principalmente quando essas iniciativas envolvem promoções ou condições de pagamento especiais, não sendo necessário que seja algo muito sofisticado, em uma grande parte dos casos. A promoção e o merchandising desenvolvido e aplicado para o público certo pode decidir se algo será de fato muito consumido até que se torne uma tendência, ou não (ÁVILA; BIANCHI, 2015).

De acordo com Sterne (2000), a internet será a última tecnologia que alterará a maneira como os negócios serão conduzidos, sendo notadamente simples em seu funcionamento e extremamente estimulante quanto a sua utilidade e a cada dia que se passa as pessoas estão encontrando novas maneiras de utilizar a rede, e a maioria a está usando para os seus negócios.

O principal motivo de empresas quebrarem no Brasil é a falta de um planejamento. Planejamento do marketing digital tem o objetivo de mostrar os caminhos possíveis e mais prováveis de sucesso para os empreendedores. É preciso entender em que negócio está,

pesquisar os consumidores do seu mercado, segmentar o mercado em grupos de consumidores que tenham afinidades entre si, planejar a expansão, segmento a segmento e começar pequeno, crescendo rápido.

Segundo Adolpho (2010), para que o planejamento seja bem executado é preciso haver uma estrutura sólida, clara, bem estruturada e compartilhadas com todos os colaboradores da empresa e com os indivíduos que farão esse processo ser executado. A empresa precisará de uma equipe para gerenciar e fazer o operacional do marketing digital, para uma empresa pequena é preciso uma estrutura reduzida e funcional.

O *tablet* permite proporcionar o produto de acordo com as precisões e interesses de cada cliente, fazendo com que um deles receba as informações realmente proeminentes. Utilizar astúcia competitiva para segmentar o cliente, adicionado a configurações criativas de mostrar o produto, é um diferencial na disputa pelo cliente.

“Os dispositivos móveis podem ser úteis na obtenção de informações para a compra, na obtenção de informações sobre o produto, para scanning de código de barras, digitalização de um código QR ou foto de produto para obter automaticamente informações detalhadas sobre o mesmo, comparações de preços, classificações e análises, análise de opiniões de clientes e especialista, acesso a mídias sociais, navegação do catálogo, localização do ponto de venda, recebimento de alertas para as vendas on-line, promoções e ofertas especiais, etc” (TORRES, 2015, p.83).

Os *tablets* permitem oferecer vários conteúdos online em tempo real, despertando muito mais o interesse. Além disso, a partir do momento em que o cliente pode interagir com a ferramenta, fica mais fácil estabelecer um relacionamento. A comunicação empresarial tem a função de intermediar a relação entre empresa, colaboradores e clientes, definindo objetivos de comunicação interna e externa da organização. (OLIVEIRA, 2013).

A sociedade ao longo do tempo foi caracterizada por diversas mudanças em sua maneira de se comunicar, evoluindo de uma comunicação rudimentar até a troca de informações por meio de espaços digitais. Mas não foi apenas a forma de se comunicar que mudou, a maneira como as pessoas trabalham, compram e se relacionam, também sofreu fortes transformações. Isso fica cada vez mais evidente quando se observa a camada de pessoas com menor faixa etária. Essa camada mais jovem, que já nasce familiarizada com as novas tecnologias, é caracterizada por constituir-se de pessoas altamente informadas e capazes de se comunicar de forma que, há alguns anos atrás, era totalmente impossível (FERREIRA FILHO; NASCIMENTO; SÁ, 2012).

A internet tem um papel importante nessa transformação, algumas de suas ferramentas auxiliaram na construção de um novo método de comunicação entre as pessoas. Entre essas

ferramentas destacam-se as redes sociais. Atualmente, as redes sociais apresentam um número significativo de usuários ativos e estão cada vez mais disponíveis para as pessoas. Em um estudo produzido pela agência *We Are Social* em parceria com a plataforma de mídia *Hootsuite*, coletou-se dados de 22 milhões de usuários em 45 países. Foi constatado que dos 7,6 bilhões de pessoas no mundo 4 bilhões (53%) têm acesso à internet, 3,1 bilhões (42%) são usuários ativos de redes sociais e 2,9 bilhões (39%) usam as redes sociais pelos seus dispositivos móveis, especialmente os smartphones (WE ARE SOCIAL & HOOTSUITE, 2018).

As redes sociais são excelentes ferramentas que permitem maior comunicação entre pessoas em toda parte do mundo, de forma simples e rápida. De modo que hoje em dia, até mesmo pequenas empresas estão buscando interagir com seus clientes através dessas redes. Alguns estudos têm mostrado que existe uma relação entre as redes sociais e o comportamento do consumidor, principalmente na decisão de compra (FERREIRA et al., 2017).

Os estudos que envolvem as variáveis redes sociais e o comportamento de compra do consumidor, realizados nos últimos cinco anos, focam essa temática em nichos específicos, como produtos *gamers* (OLIVEIRA; MOREIRA NETO, 2016) e viagens aéreas (BRITO; FREITAS, 2019). Ou analisam grupos de comércio informal dentro de uma rede social específica (SOUSA JÚNIOR; SILVA; MELO, 2018). Também procuram verificar se existe associação entre gênero e a compra de produtos indicados em redes sociais, e se há diferença na importância dada a indicações ou avaliações dispostas na rede social por gênero na amostra selecionada (FONSECA et al., 2015).

As redes sociais trouxeram grandes mudanças de comportamento para toda a humanidade, na forma de se relacionarem, na rapidez com que se trocam informações, influenciando pessoas e despertando nas pessoas interesses que elas nem sabiam que os tinham.

Para Frazão (2013), houve uma mudança na maneira como os indivíduos pesquisam o que elas precisam, e como as mesmas visualizam as novidades que estão em cada esquina e como conhecem a qualidade de cada produto antes de usá-los, as redes sociais são criadas por pessoas e são elas que determinam quando, onde e quando querem usar os ambientes e as plataformas sociais.

Segundo Adolpho (2010), as redes sociais são um meio de expressarmos nosso estilo de vida, por serem expressões humanas e descomprometidas, elas trazem entre si muito mais credibilidade. O espírito das mídias sociais vai além de conversarmos com nossos amigos ou da coleção de amigos que fazemos em cada uma dessas ferramentas, elas são uma parte de nossa identidade.

Redes sociais são redes de pessoas onde que elas estejam, a maneira como essas pessoas se relacionam é que determina se essa rede é presencial ou digital, são importantes opções para expandir os seus contatos e mantê-los sólidos, atualizados e sintonizados (GRANDO, 2012).

Um dos grandes objetivos das redes sociais é estimular a interatividade de pessoas, dar e buscar opiniões, com isso, o vendedor digital deve participar e contribuir para esse uso. É importante constatar que os usuários também a internet para entretenimento, como, lazer, promoções, cupons de descontos, entre outras. As redes sociais permitem postar fotos e vídeos podendo inclusive comentá-los e compartilhar seus links, hotspots (FRAZÃO, 2013).

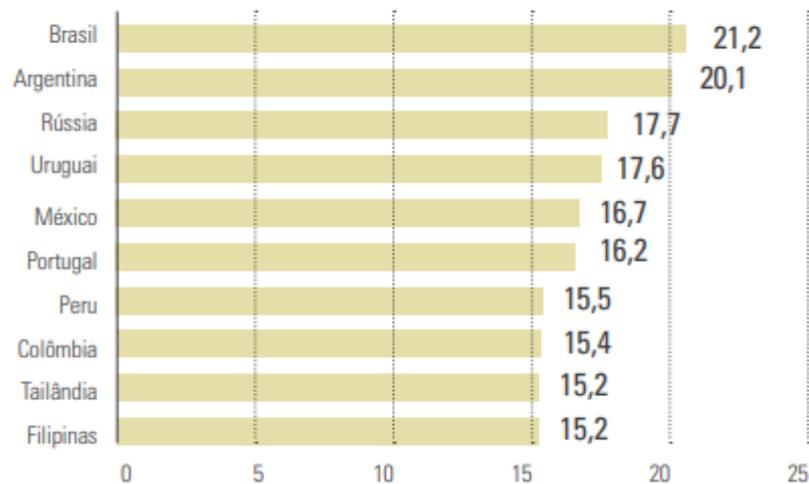
É de suma importância para uma empresa ter um perfil nas redes sociais, afinal, é através dessa ferramenta que o empreendedor fica a par da satisfação, dos desejos e dos problemas que o aproximam de seu cliente. Uma simples postagem em uma rede social, website ou blog, pode promover ou prejudicar a imagem de uma marca no mercado. Isso se dá, devido à grande troca de informações entre os usuários das redes em todo o mundo. Segundo Kotler (2006), o planejamento e a criação de conteúdos para as mídias sociais é tão importante, que não seria exagerado afirmar que as empresas que não se aproveitarem dessa ferramenta, estão fadadas a perder o seu espaço no mercado.

2.1.1 Mídias Sociais

De acordo com o Boletim de Inteligência publicado pelo SEBRAE em setembro de 2016, o Brasil é o país que tem o maior tempo de acesso às redes sociais do mundo. Na pesquisa Futuro Digital em Foco Brasil 2015, divulgada pela consultoria comScore, “o país se destaca com uma média 60% maior do que qualquer outra nação, gastando 650 horas por mês em redes sociais.”

Para programar as estratégias de marketing nas mídias sociais, Torres (2015) sugere cinco ações:

- 1- Assuma o compromisso com o seu cliente e mostre isso.
- 2- Conheça o seu cliente
- 3- Entenda as necessidades dele
- 4- Ouça atentamente o cliente
- 5- Ofereça atividades e recursos exclusivos

Figura 1 - Média de Minutos por Visita

Fonte: SEBRAE (2016)

“Essas ações, quando implementadas nas mídias sociais criam uma força positiva que ajuda sua empresa a se projetar no mercado, e por isso veremos cada uma delas em detalhe.” (TORRES, 2015 p. 119).

Para atrair clientes, as marcas apostam em influenciadores digitais como grandes divulgadores de seus produtos. É nas redes sociais que as tendências se popularizam: perfis ligados em moda divulgam as novidades e aumentam a procura por determinadas peças.

2.1.2 Facebook

O Facebook foi criado em 2004 por um grupo de estudantes universitários de Havard (Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Eduardo Saverin e Chris Hugues), juntos eles desenvolveram um espaço virtual com vários objetivos, como, o encontro de pessoas, compartilhar opiniões e fotografias, relacionamentos amorosos e outros. Mas em pouco tempo de funcionamento o Facebook já tinha se espalhado em outras universidades e em menos de um ano já possuía 1 milhão de usuários ativos. Em 2005 já tinham alcançado outros países e atualmente é a maior rede social do mundo com mãos de 618 milhões de integrantes ativos (Porto e Santos, 2014).

De acordo com Porto e Santos (2014), ao criar uma conta no Facebook é necessário inserir dados e informações sobre gênero, data de nascimento, idiomas, ideologia política e religião. É possível atribuir à formação acadêmica e o local onde estudou, o campo de trabalho e a instituição em que trabalha, o status de relacionamento, naturalidade e residência atual.

Segundo Adolpho (2010), o Facebook é uma festa cheia para um determinado público alvo, para muitos produtos e serviços, pois o mesmo possui grande quantidade de usuários que utilizam o aplicativo. Vender no Facebook é mais fácil do que vender fora dele e isso naturalmente trará uma concentração de ações em redes sociais, porém é preciso integrar as redes sociais ao mundo fora deles.

2.1.3 Instagram

O Instagram é um aplicativo gratuito e pode ser baixado em smartphones. Nele é possível tirar fotos, fazer gravações de vídeos, aplicar filtros nas imagens. Cada usuário cria um perfil e nele podem-se publicar suas fotos, vídeos e *stories*, e essas podem ser curtidas e comentadas por seus amigos em comum. É possível compartilhar em junção com outros aplicativos como Facebook e Twitter.

O Instagram foi lançado em uma época privilegiada, segundo Penha (2015), onde a internet móvel já faz parte da vida de muitos brasileiros, o mesmo acabou tornando-se o aplicativo mais íntimo de seus usuários, e com uso em smartphones se torna ainda mais acessível a qualquer público. Permite a seus usuários tirar fotos em tempo real e editá-las e em seguida às compartilhar para todo o mundo.

2.1.4 Influenciadores Digitais

Segundo Kotler (2017), as tecnologias das inovações digitais ajudam a desenvolver vários setores da economia, entre eles pode-se destacar o comércio eletrônico, bem como as interações nas redes sociais.

Trabalhar com influenciadores digitais é uma boa opção se a página deles estiver diretamente relacionada a seu negócio. Porter (2015) diz que os profissionais de marketing precisam assegurar que os influenciadores se identifiquem com o seu produto ou serviço, para então disseminar o conteúdo da marca. Algumas das ações mais comuns relacionadas ao trabalho direto com blogueiros, segundo Torres (2015 p. 132), são:

- **Degustações:** se você confia no seu produto, nada mais natural e eficiente que enviá-lo para degustação dos blogueiros de sua lista. Mesmo que seu produto dependa de uma visita à loja, envie um convite solicitando a sua presença.

- Promoções: assim como as degustações, o envio de promoções aos influenciadores cria a possibilidade da experiência de uso do seu produto. Você pode criar descontos e condições especiais aos seguidores do blogueiro de sua lista.
- Reuniões de blogueiros: em alguns casos, reunir os blogueiros em um coquetel, jantar ou festa pode ser uma boa opção. Os blogueiros sempre estarão interessados em comparecer a um evento que reúna influenciadores da mesma área, trocando experiências e conhecendo novidades.
- Publieditoriais: esse nome estranho significa que você pagará o blogueiro para publicar sobre o seu produto ou serviço. Nem todos os blogueiros trabalham assim, em geral, mencionando na publicação que se trata de matéria paga.
- *Memes*: os *memes* são espécies de correntes, com perguntas ou listas, em que você incentiva as pessoas a responderem e se comunicarem. Você pode organizar um *meme* em conjunto com um ou mais blogueiros, que iniciam a ação e multiplicam, criando exposição para sua mensagem.

“O segredo é desenvolver e cultivar um relacionamento de ganho mútuo com os influenciadores” (PORTER, 2015 p. 160). Sabendo o que você pretende fazer, Torres (2015) diz que você deve entrar em contato com o blogueiro para discutir suas ideias e ouvir as sugestões propostas.

“Alguns influenciadores também estão interessados em expandir seu alcance, e os profissionais de marketing podem ajudá-los fornecendo acesso a um público maior.” (PORTER, 2015 p. 160). Ou seja, como discutido anteriormente, a parceria entre empresa-influenciadores representa um ganho mútuo para ambos os envolvidos.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PANDEMIA

Os coronavírus integram uma grande família de vírus comum, que podem ser encontradas em diferentes espécies de animais. Segundo informações divulgadas pelo Ministério de Saúde (2020), os vírus dessa família raramente conseguem infectar pessoas. No entanto, o novo coronavírus, também conhecido pelo nome científico SAR-CoV-2, iniciou a maior pandemia já vivenciada do século XXI, causando a doença denominada COVID-19.

O primeiro caso da doença foi reportado às autoridades em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China (WHO, 2019). O paciente recebeu o diagnóstico de uma

“pneumonia de causa desconhecida” em primeiro momento, mas a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi acionada sobre o caso para averiguar o acontecido. No dia 21 de janeiro de 2020, a OMS emitiu o 1º Boletim Epidemiológico alertando sobre o risco moderado na região onde o paciente se encontrava, e acautelando os demais países dos principais sintomas e as formas de transmissão da doença.

Os sintomas do Covid-19 apresentam semelhanças com os sintomas típicos de um resfriado, Síndrome Gripal ou até a uma pneumonia severa. A doença se manifesta com os seguintes sintomas: tosse; febre; coriza; dor de garganta; dificuldade para respirar; perda de olfato; alteração do paladar; distúrbios gastrintestinais; cansaço; diminuição do apetite; e dispneia. E a informação divulgada sobre as formas de transmissão da doença, identificam que o contágio ocorre pelo contato próximo entre uma pessoa doente e outra pessoa, e o meio que ocorre são: toque do aperto de mão contaminadas; gotículas de saliva; espirro; tosse; catarro; e objetos ou superfícies contaminadas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Em poucos dias, novos casos apareceram em diversos outros países asiáticos e europeus. O rápido contágio da doença expôs a grave crise sanitária que as cidades contaminadas enfrentariam. Segundo OPAS (2020), o vírus era encontrado em aproximadamente 19 países e mais de 8.100 pessoas apresentavam a doença. Diante da rápida dispersão do vírus entre os continentes e por apresentar um alto nível de contaminação, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional no dia 30 de janeiro de 2020.

Apesar do alerta emitido pela OMS, o número de infectados e de pessoas mortas pela doença denota um vasto crescimento mundial. A falta de informação sobre o novo vírus direcionou as autoridades a iniciarem pesquisas mais avançadas sobre a SAR-CoV-2 para informar de maneira mais eficiente a população sobre as melhores formas de prevenção. Dentre as orientações recomendadas, o isolamento social, o uso de máscaras durante a permanência em locais públicos, e evitar a exposição de aglomerações foram as mais importantes (FACULDADE DE MEDICINA UFMG, 2020).

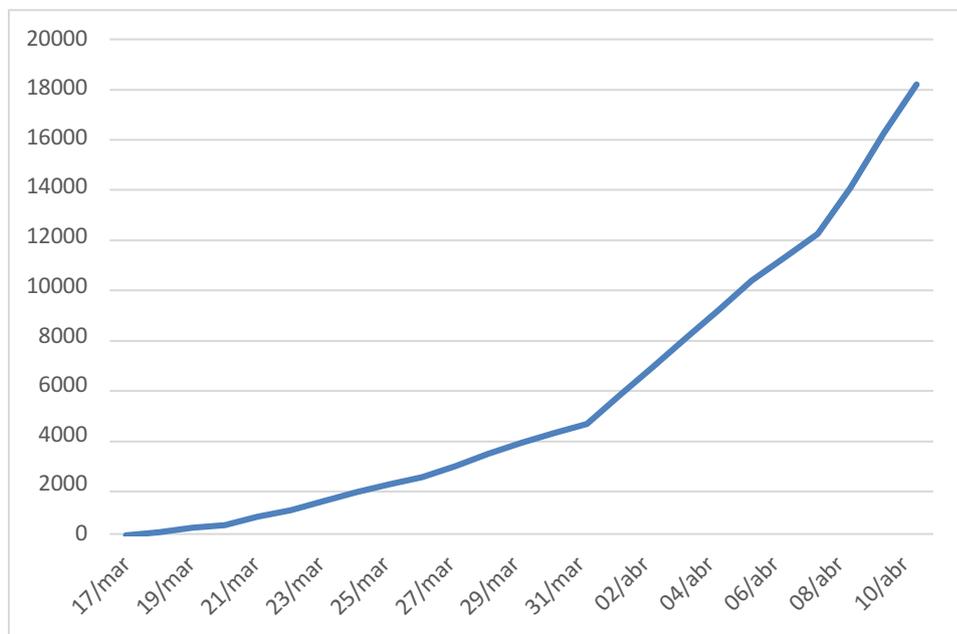
A OMS decretou, no dia 11 de março de 2020, estado de pandemia devido a doença causada pelo novo coronavírus. Essa determinação teve como objetivo alertar todos os países da situação que precisavam aderir às ações necessárias para conter, identificar e tratar das vítimas da doença. Sobre o decreto, o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus fez a seguinte afirmação:

“Estamos chamando todos os países para ativar e intensificar mecanismos emergenciais de resposta, buscar casos suspeitos, isolar, testar e tratar todo episódio

de Covid-19, além de traçar as pessoas que tiveram contato com ele.” (GHEBREYESUS, 2020).

A situação mundial, no final de março, apresentou dados preocupantes as autoridades. O número de infectados passava 803 mil e o número de mortes registradas era de 40 mil pessoas. Os países que possuíam a maior quantidade de casos da doença eram encontrados nos Estados Unidos da América e na China. Porém o número de mortes diárias era maior na Espanha e na Itália mostrava grande disseminação da doença pelo também pelo continente Europeu (GLOBO, 2020).

Figura 2 - Casos de Coronavírus Confirmados no Brasil



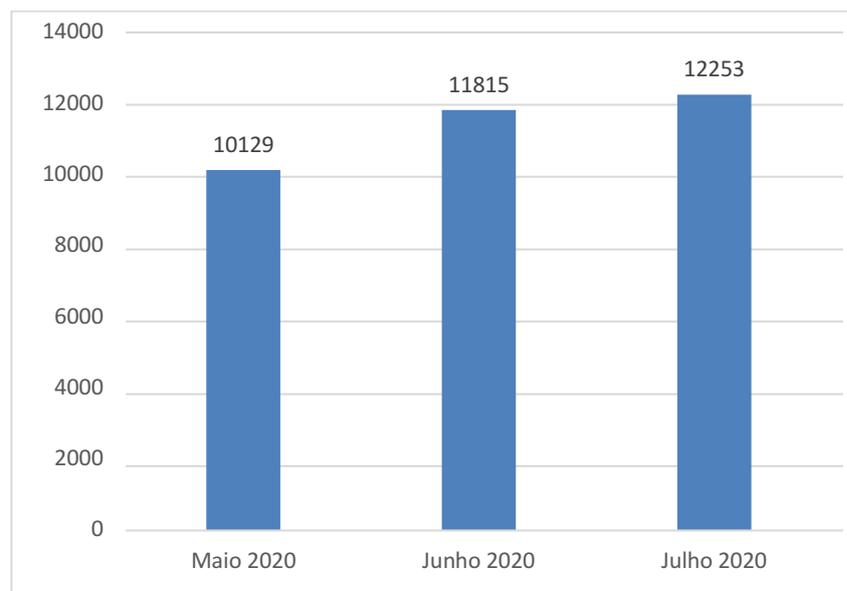
Fonte: Globo (2020).

No Brasil, a doença teve o primeiro caso registrado no dia 26 de fevereiro de 2020, em São Paulo. Era um homem de 61 anos, recém-chegado de uma viagem a Itália. Nesse período, em território nacional, as medidas orientadas pelos cientistas para prevenção ainda não eram aplicadas conforme as orientações dos especialistas, ampliando os casos de forma gradual em todo o território nacional. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). O primeiro registro de morte no Brasil foi notificado no dia 12 de março na cidade de São Paulo. A vítima foi uma paciente de 57 anos que chegou a ser internada em um hospital da região de São Paulo um dia antes de seu falecimento. (MARIZ, 2020).

Durante o mês de março, a população Brasileira conviveu com a incerteza. Após o decreto da OMS alertado sobre a pandemia e com os números de infectados e mortos aumentando de forma exponencial, foi instalado a sensação de pânico e medo entre os habitantes. Neste período, grande parte das escolas, universidades, órgãos públicos, empresas privadas, transportes coletivos, e o comércio de forma geral, suspenderam suas atividades presenciais por conta do COVID-19. Essas medidas de restrições foram necessárias por conta da orientação da OMS sobre isolamento social. O uso de máscaras também se tornou obrigatório em diversas cidades e em determinados segmentos de estabelecimentos, principalmente em ambientes públicos que possuem aglomeração.

O isolamento social proporcionou uma maior segurança para a população em relação ao COVID-19 no Brasil em primeiro instante, mas por outra face, os impactos sociais e econômicos estavam cada vez mais evidentes. Conforme os brasileiros optaram em ficar em casa, os trabalhadores que atuavam diretamente com o atendimento ao público, serviços gerais, representantes autônomos e comerciantes locais, identificaram grande impacto nos respectivos setores. A falta de necessidade momentânea desses trabalhadores, devida a baixa da demanda e o faturamento sensibilizado nos segmentos comerciais, encaminhou os empresários a demitirem ou dispensarem uma grande parcela dos empregados que estavam sem atividades pontuais.

Figura 3 - Número (em milhares) de desempregados no Brasil



Fonte: Globo (2020).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou, o desemprego durante a pandemia nos meses de maio a julho de 2020, resultou em um crescimento de 20,9%. Durante esses três meses, o número de desempregados aumentou em 2,1 milhões no Brasil. Essa situação agravou a desigualdade social já enfrentada no país, trazendo um novo cenário econômico e de consumo. (SILVEIRA, 2020)

Para amenizar a grave situação econômica, o ministro da Economia, Paulo Guedes, anunciou no dia 18 de março de 2020, um auxílio mensal no valor de R\$200 aos profissionais autônomos durante o período de pandemia. O plano do auxílio emergencial sofreu alterações passando para R\$600 mensais, e além dos trabalhadores autônomos, também foi destinado a população desempregada. (MARTELLO; RODRIGUES, 2020).

2.3 SERVIÇO DE DELIVERY

O conceito de serviço pode apresentar diversas definições, tornando-se subjetiva a interpretação do leitor. Uma das formas mais simples e objetivas para definir a conceituação sobre o tema, é analisar que serviço é uma ação, que pode ser realizada por uma organização ou pessoa física, tendo como objetivo final atender às necessidades do consumidor. Esse processo pode ou não estar relacionada com um bem material, podendo apresentar intangibilidade a entrega final. (KOTHER, 2003).

Para o autor Las Casas (2000), uma empresa necessita de requisitos básicos como competência técnica, reputação da empresa, qualidade do trabalho desenvolvido, experiência na indústria, prestação de serviços e experiência da equipe para obter uma melhor reputação sobre os serviços prestados ao consumidor. Segundo o autor, é necessário que a organização possua equilíbrio entre a qualidade do serviço prestado e a reputação avaliada pelos seus clientes. Assim, com esses atributos, o serviço prestado ao consumidor pode ser realizado com maior eficiência e, conseqüentemente, trazer melhores resultados para a organização.

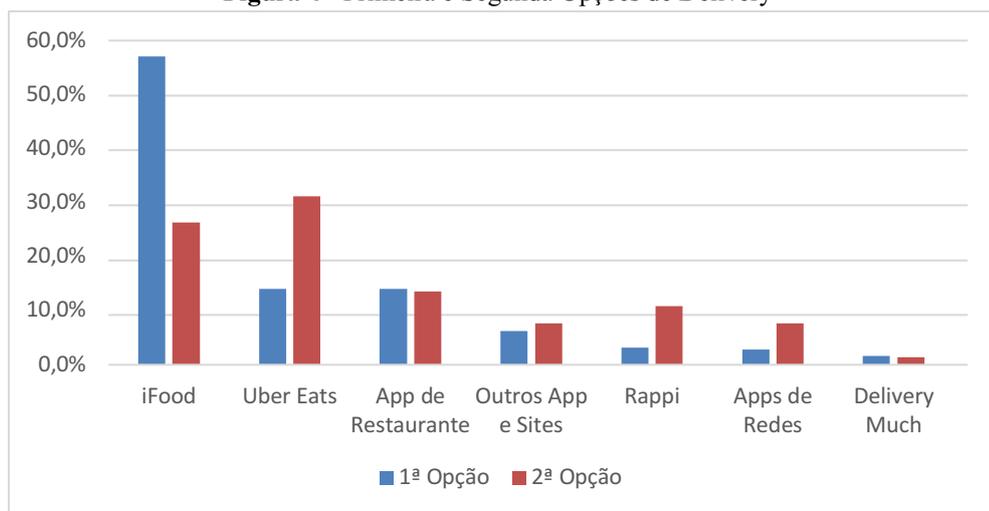
Após a conceituação, pode-se identificar que o serviço de entrega de alimentos/refeições em domicílio, também conhecido como serviço *delivery*, é uma estratégia de mercado onde viabiliza facilitar o recebimento do pedido solicitado ao local desejado pelo cliente. Essa modalidade de atendimento se popularizou nos últimos anos com a entrada dos aplicativos de *delivery*, mostrando a necessidade dos consumidores para ter acesso aos produtos alimentícios de forma mais rápida e prática.

Segundo a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019), o mercado de entregas de alimentos movimentava cerca de R\$1 bilhão a cada mês. Ainda de acordo com a pesquisa, o setor apresenta um crescimento médio de 12% em relação ao ano anterior, totalizando aproximadamente R\$ 11 bilhões por ano.

O *delivery* é presente na vida dos brasileiros desde a década de 80, mas a forma de utilizar o serviço tem sido alterada conforme novas inovações tecnológicas desembarcaram no país. No começo era possível realizar pedidos somente por ligação telefônica, e os restaurantes mais adeptos a esse serviço eram as pizzarias. Conforme o mundo de aplicativos se difundiu no território nacional em meados de 2010, o surgimento de aplicativos para facilitar o uso do serviço *delivery* se tornou uma realidade. Esses programas prometiam aos usuários que solicitassem seu pedido diretamente pela tela do celular, sem a necessidade de entrar em contato com o restaurante e ainda oferecendo diversas outras opções de alimentos. (IODICE, 2019)

O primeiro aplicativo a se instalar no Brasil foi o *iFood*, o *app* chegou em 2011 e tinha como objetivo revolucionar o serviço de *delivery* de comida. A capital de São Paulo foi a primeira a ser atendida e em poucos meses de uso o cardápio já oferecia 650 opções de restaurantes na cidade. A marca permaneceu sem concorrentes até 2016, quando a americana *Uber Eats* desembarcou no país, apresentando o consolidado serviço já encontrado no continente norte americano. Em 2017, a marca colombiana *Rappi*, se instalou no Brasil, oferecendo mais concorrências para as duas gigantes do mercado. (IODICE, 2019).

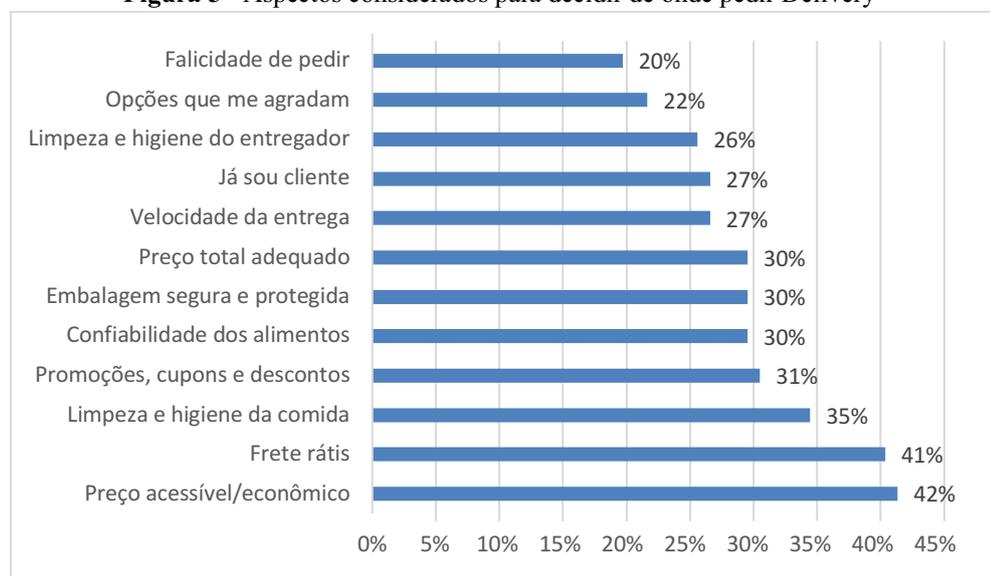
Figura 4 - Primeira e Segunda Opções de Delivery



Fonte: Food Consulting (2020).

Apesar de possuir grandes concorrentes, o *iFood* lidera o segmento de aplicativo de *delivery* sendo o aplicativo favorito para realizar pedidos, seguido pelo *Uber Eats* e pelo *Rappi* respectivamente. Segundo o estudo realizado pela Food Consulting (2020), aproximadamente 57,1% das pessoas pensam em utilizar o *iFood* como primeira opção ao solicitar um pedido por aplicativo. Ainda que os concorrentes tenham a mesma capacidade para concorrência, tanto o *Uber Eats* e o *Rappi* apresentam pouca adesão dos clientes para representarem suas marcas favoritas no segmento. Essas informações mostram que o serviço de *delivery* possui diversos fatores que influenciam na decisão de compra do usuário.

Figura 5 - Aspectos considerados para decidir de onde pedir Delivery



Fonte: Food Consulting (2020).

Dentre os aspectos definidos para avaliar onde pedir o serviço de *delivery*, os que apresentaram ter mais influência no momento de decisão são: Preço acessível/econômico 42%; Frete grátis 41%; e Limpeza e higiene da comida 35%. Esses aspectos podem ser persuadidos pelas experiências individuais dos usuários, levando a interpretação pessoal diante de cada fator avaliativo. (FOOD CONSULTING, 2020).

Além disso, os usuários relatam diversas vantagens ao utilizar a plataforma de *delivery*, são elas: a praticidade para planejar uma refeição; a variedade de opções culinárias oferecidas; a facilidade para efetuar pagamento pelo aplicativo; e o preço - que em sua maioria é menor em comparação ao valor para comer no restaurante. As principais desvantagens citadas pelos

clientes ao manusear o serviço podem ser descritas como: o tempo de espera; a temperatura divergente da considerada padrão para cada alimento; e erros na elaboração do pedido.

Para os estabelecimentos, as vantagens da efetivação do serviço delivery, podem ser descritas como: a agilidade na implementação do serviço e do processo cotidiano do uso; facilidade de gerenciamento nas principais plataformas; divulgação em massa realizada pelos aplicativos; e a quantidade de consumidores que utilizam os programas. Entre as desvantagens para os comerciais, a principal é o valor de comissão pago as plataformas, que podem variar de 10% a 15% sobre as vendas. Outros pontos negativos são: a concorrência dos estabelecimentos dentro dos aplicativos; e a falta de personalização individual de cada restaurante no momento de apresentação para o cliente, onde é necessário que todos os estabelecimentos disponíveis no catálogo utilizem o único *layout* disponibilizado pela empresa. (CONSUMER, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem como finalidade expor a metodologia utilizada para orientar a realização do presente estudo. Será apresentado a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos aplicados na execução do trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A natureza do estudo em questão pode ser caracterizada como uma pesquisa aplicada, utilizando como base a problemática da A Fábrica em se posicionar diante as mudanças de consumo causadas durante o período da pandemia, alterando a operação de atendimento ao público da organização.

Quanto a abordagem, a pesquisa foi definida como qualitativa. Segundo o autor Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa visa identificar as problemáticas envolvidos e levantar informações iniciais para desenvolver uma melhor conclusão sobre o tema. “embora a pesquisa qualitativa seja exploratória por natureza, ela resulta em dados primários porque é realizada com o propósito específico de levantar o problema em pauta.” (MALHOTRA, 2012, p. 111).

Referente ao objetivo da pesquisa em questão, é definido por características exploratórias. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória busca esclarecer conceitos pouco investigados, que por si acabam dificultando conclusões bem definidas sobre temas específicos. A aplicação desse modelo de pesquisa, resulta em uma averiguação mais conclusiva para a problemática, através de estudos orientados diretamente a aplicação do argumento proposto.

Após evidenciar que a pesquisa proposta teve como finalidade principal explorar as alternativas estratégicas para um novo posicionamento da A Fábrica diante a situação de pandemia. A pesquisa-ação, segundo Thiollent (1988), afirma que os pesquisadores e participantes da conjuntura tenham envoltura com o estudo, buscando cooperação e participação para a elaboração da pesquisa.

"A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo." (THIOLLENT, 1988).

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Quanto às escolhas metodológicas adotadas para a realização deste trabalho, tiveram como foco o alcance dos objetivos propostos pela readaptação da A Fábrica para o novo padrão de consumo. O procedimento para ser utilizado como base da pesquisa, foi a análise documental, que segundo Mattar (2005, p. 87):

“Às vezes a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores, registros de gastos em propaganda e promoção de vendas, número de vendedores por mês e por região, dados sobre produção, estoques e vendas mensais, praticas de preço etc. Essas informações, além de terem custos praticamente desprezíveis, poderão ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas. O levantamento documental pode também ser efetuado fora da empresa quando se recorre à análise de documentos à disposição em arquivos públicos.” (MATTAR, 2005).

Assim, as informações disponíveis na organização nortearam as possíveis mudanças e soluções propostas como soluções viáveis. Esse procedimento, segundo Gil (2008), pode utilizar de documentos que não tenham recebido nenhum tratamento analítico, como reportagens, cartas, documentos oficiais, filmes e fotografias, etc.

O procedimento adotado para a coleta e análise de dados para a elaboração da pesquisa, teve como objetivo investigar os temas relacionados ao problema identificado do estudo, buscando apurar contextualização dos assuntos envolvidos e abordando conhecimentos de diferentes áreas para fornecer um melhor posicionamento estratégico para a organização.

Para identificar os principais problemas da empresa frente ao cenário atual, foi utilizada a Matriz SWOT, onde os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades foram listados, disponibilizando uma melhor visibilidade dos fatores chaves que compõe a organização. Estas informações foram elaboradas junto ao quadro societário da empresa. Por meio de um breve *brainstorming*.

Diante esses fatores, com o auxílio da Matriz GUT, cada aspecto apontado na análise SWOT foi observado e avaliado para receber seu grau de priorização adequado. O grau de priorização levou em consideração os fatores que recebem maior impacto devido ao cenário da pandemia. E por último, foram criadas propostas de ação que utilizaram como base a pontuação de prioridades da matriz GUT. As informações levantadas para a realização de orçamentos tiveram origem pelo quadro societário da organização.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Realizar um diagnóstico organizacional é de proporcione grande relevância para uma empresa, pois através dele é possível apurar o potencial ou as dificuldades da mesma. Consiste numa análise da organização em questão, cujo propósito é levantar todas as características: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Em vista disso foram levantadas informações sobre a empresa estudada, as dificuldades encontradas diante da pandemia COVID-19 e, por fim, analisadas as oportunidades frente ao novo cenário.

4.1 A EMPRESA

A Fábrica Working Bar é um espaço que oferece serviços de escritório compartilhado: endereço fiscal, estações de trabalho fixas e rotativas, caixa postal, aluguel de espaço para eventos, entre outros. Além disso, oferece um espaço de café e bar, focado numa atmosfera convidativa de conversa e descontração, com opções de cafés, cervejas artesanais e pratos descomplicados que harmonizam com diferentes momentos e situações.

A Empresa teve seu início com o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de um de seus fundadores em 2017, Antonio Schappo, que por sua vez decidiu colocar em prática sua ideia e após 8 meses de obras deu início a “A Fábrica Working Bar”. Sua inauguração aconteceu em março de 2018 e após dois anos a empresa foi vendida para um novo grupo societário, sendo a integrante uma das autoras do presente trabalho.

A Fábrica dispõe de três ambientes em dois espaços: durante o dia, no andar de baixo do local, acontece o Café; durante a noite, funciona como o Bar; já o andar de cima, é específico para o *Coworking* tendo atendimento de 8:00 a.m. às 19:00 p.m., o espaço ainda pode ser alocado para eventos durante a noite. Dados estes três ambientes, surge a ideia do nome “A Fábrica Working Bar”. O cliente pode passar o dia todo no local e terá tudo que precisar, desde seu primeiro café até seu último chopp.

Figura 6 - Logo A Fábrica Working Bar

Fonte: A Fábrica Working Bar 2018

Os sócios escolheram como logotipo a imagem de Chaplin, visto que o mesmo é uma figura cultural de relevância e impacto tanto no âmbito econômico/profissional quanto de caráter lúdico e boêmio. Sua imagem está associada a críticas e mudanças de paradigmas dos modos tradicionais de produção, assim como a de humor e diversão. Sua capacidade de comunicação tanto nos âmbitos daqueles que procuram soluções relacionadas ao trabalho, café ou bar foi o motivo de tê-lo escolhido como símbolo da marca. Já o nome “A Fábrica Working Bar”, deu-se pela questão da arquitetura e design industrial presente no ambiente, como o foco em materiais tais como tijolo a vista, metal e madeira, que evocam o nome “A Fábrica”. Além de que também parte em dualidade/contraponto com as funcionalidades e completa estrutura e tecnologia presentes.

Figura 7 - O Ambiente

Fonte: A Fábrica Working Bar 2018

A empresa busca atuar no desenvolvimento e produção de algo intangível: conexões, encontros, conhecimento, negócios e impactos, através de seus serviços, que são pautados nos valores de hospitalidade, inovação e empreendedorismo.

A estrutura organizacional é composta por 10 colaboradores, não elencando os sócios na contagem, são eles: Chefe de Bar, Atendente de Bar, Chefe de Cozinha, Auxiliar de Cozinha, Confeiteiro, Atendente do Café, Atendente do *Coworking*, Auxiliar Serviços Gerais, Estagiário Administrativo e Analista de Marketing e Eventos. Os sócios atuam no operacional também, revezando nos afazeres dos 3 ambientes.

4.1.1 Missão, Visão e Valores

Missão:

“Entender nossos clientes para que juntos possamos construir um espaço onde todos tenhamos orgulho de conviver e trabalhar, crescendo em conjunto e agregando soluções com foco em produtividade e bem-estar.”

Visão:

“Ser referência na disseminação da cultura de autoatendimento e compartilhamento de espaços de trabalho em Florianópolis nos próximos 5 anos.”

Valores:

- Empreendedorismo
- Liberdade
- Inovação
- Colaborativo
- Polivalência

4.1.2 A Fábrica Working Bar – Café

A área de café do estabelecimento funciona das 8:00 a.m. às 17:30 p.m. e conta com três colaboradores: atendente de café - pessoa responsável pela preparação das bebidas quentes e frias, atendimento e recepção dos clientes; confeiteira - pessoa responsável pela produção dos doces e salgados da vitrine, além de responsável pelo estoque e elaboração das fichas técnicas

dos produtos; por fim, o auxiliar de confeitaria - encarregado no auxílio de todas as atividades da confeitaria. O café foi um ambiente projetado para auxiliar os clientes do *coworking* e também facilitar encontros e reuniões para a comunidade empresarial da região.

4.1.3 A Fábrica Working Bar - Bar e Restaurante

A partir das 17h30 a parte de baixo do estabelecimento dá vez ao bar, ele conta com 12 torneiras de chopp artesanal e um cardápio harmonizado com tapas espanhóis. Por meio de uma atmosfera moderna e convidativa o bar conta com um sistema de autosserviço, que concilia perfeitamente com o conceito da casa. Em sua primeira visita, o cliente precisa realizar um cadastro no bar e retirar o seu cartão de consumo, com ele o consumidor efetua uma recarga e pode ficar a vontade para usar seus créditos da maneira que achar melhor.

Figura 8 - Torneiras de Chopp



Fonte: A Fábrica Working Bar (2018)

Com uma base de mais de 10 mil clientes cadastrados, o sistema Mytapp é um dos grandes diferenciais da casa, ele permite que o cliente se sirva com a quantidade que quiser diretamente das torneiras plugadas no bar. Além da facilidade em provar a variedade de choppes presentes, o cliente ainda pode pedir seu prato favorito em um totem localizado na parte central do estabelecimento. Essa facilidade aliada a tecnologia faz com que a experiência do cliente seja bastante positiva, trazendo popularidade ao bar.

4.1.4 A Fábrica Working Bar - Coworking

Com uma proposta inovadora, que integra toda a flexibilidade de um escritório compartilhado a um ambiente atrativo e despojado, o espaço de *coworking* do estabelecimento oferece soluções para profissionais que buscam maior versatilidade, redução de custos, mais produtividade e networking. Possui uma gama completa de serviços de escritório compartilhado: endereço fiscal, estações de trabalho fixas e rotativas, caixa postal, serviços de concierge, impressão, telefonia entre outros. Para utilização de um dos serviços é necessário a contratação de um dos planos oferecidos pela A Fábrica, conforme mostrado nas figuras 3 e 4.

Figura 9 - Planos e Serviços

SPOT rotativo	SPOT fixo	REUNIÕES
<ul style="list-style-type: none"> - Link Dedicado (Wi-Fi) - Recepcionista - Posição Variável - Coffee break - Endereço Comercial - Sala de Reunião* 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso ilimitado (8h - 19h) - Link Dedicado (Wi-Fi + cabo) - Recepcionista - Posição Fixa - Locker / Gaveteiro - 4 horas de Sala de Reunião - Coffee break - Endereço Comercial - Endereço Fiscal - Bônus no cartão A Fábrica* - 20 impressões PB grátis 	<ul style="list-style-type: none"> - Para 3, 5 e 9 pessoas - Link dedicado (Wi-Fi + cabo) - Totalmente equipada - Audio / Video - Coffee Break - TVs 4k (salas 5 e 9 pessoas)
<p>planos a partir de:</p> <p>40 horas mensais R\$ 159,00 /mês</p> <p>ilimitado R\$ 519,00 /mês</p>	<p>planos a partir de:</p> <p>plano anual R\$ 690,00 /mês</p>	<p>salas a partir de:</p> <p>R\$ 40,00 hora</p>
Quero este!	Quero este!	Quero este!

Fonte: A Fábrica Working Bar

Figura 10 - Planos e Serviços

DAY USE	ESCRITÓRIO VIRTUAL	EVENTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Link Dedicado (Wi-Fi) - Recepcionista - Posição Variável - Coffee break 	<ul style="list-style-type: none"> - Domicílio fiscal, para abertura de empresa ou filial - Recepção de clientes (8h às 20h) - Recebimento de correspondências e encomendas - Utilização do endereço comercial 	<p>Alugue nosso espaço para realização de seu evento. Contamos com estrutura completa de áudio/vídeo para palestras, workshops, coquetéis, cursos, aulas e demais eventos corporativos e comemorativos.</p>
<p>1 hora: R\$ 8,00</p> <p>4 horas: R\$ 30,00</p> <p>8 horas: R\$ 50,00</p> <p>12 horas: R\$ 65,00</p>	<p>planos a partir de</p> <p>R\$ 160,00 /mês</p>	<p>Consulte-nos</p>
Quero este!	Quero este!	Quero este!

Fonte: A Fábrica Working Bar

Com a agenda disputada, após as 19h30 o espaço ainda pode ser revertido para a utilização de salão de eventos, sendo esse um dos principais *businesses* da casa, pois essas locações costumam levar um grande grupo de pessoas para consumo no bar.

4.2 A FÁBRICA X PANDEMIA COVID-19

Não é novidade pra ninguém que bares e restaurantes foram severamente impactados pela pandemia causada pelo novo coronavírus. Com A Fábrica Working Bar não foi diferente, no dia 18 de março de 2020 a empresa viu suas portas fecharem repentinamente. No primeiro momento acreditava-se que o fechamento duraria apenas sete dias, porém por meio de um novo decreto da prefeitura de Florianópolis o tempo se estendeu durante todo o mês de março e parte do mês de maio.

Com as medidas impostas pelo governo a empresa decidiu fechar suas portas até conseguir formular um plano viável para retomada, pois a única modalidade permitida no momento eram os serviços de entrega. A Fábrica ainda não estava presente nos aplicativos de *delivery* o que ocasionou uma queda de faturamento de aproximadamente 70% no mês de março. A partir de maio a empresa contava apenas com o fundo de reserva adquirido ao longo do tempo, porém com diversas contas vencendo se fez necessária a realização de um aporte financeiro por parte dos sócios.

O estabelecimento depende das reuniões de pessoas, tanto na parte de *coworking* e eventos quanto na parte de bar e café, o que causou grande desespero com a chegada da pandemia COVID-19. Por não ter conhecimento na área de entregas, a primeira decisão tomada foi a de fechamento temporário de todas as suas atividades, seguida pela diminuição do quadro operacional. A Fábrica resolveu diminuir também os seus contratos com fornecedores e manteve apenas o essencial para o momento, além disso pleiteou um bom desconto com a locadora do imóvel.

Com a redução das despesas mensais em mais de 50%, a empresa conseguiu ganhar um fôlego para tomar decisões estratégicas com mais calma e optou por pesquisar e entender melhor o mercado antes de se inserir de qualquer maneira nesse novo cenário. Como as pessoas não estavam se sentindo seguras para sair de casa, acreditou-se que abrir as portas naquele momento seria muito arriscado.

Após pouco mais de três meses fechada, em julho de 2020 a empresa começa a pensar numa possível retomada, pois nesse momento o cenário já se mostra um pouco mais positivo

para o setor. Em razão disso, a presente pesquisa se tornará um importante suporte à essa fase da empresa, pois através dela será possível fazer um diagnóstico da situação geral da empresa e como ela poderá retomar as atividades e sobreviver a esse momento de incertezas.

Neste trabalho para auxiliar nos diagnósticos da empresa, foram selecionadas duas ferramentas que são utilizadas no planejamento estratégico, a análise SWOT e a Matriz GUT. Esses métodos visam maior compreensão dos pontos destacados colaborando para um resultado mais coeso.

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise swot é uma ferramenta muito utilizada para analisar os fatores internos e externos de uma empresa, tendo como principal objetivo a criação de estratégias eficientes a organização estudada. A matriz estuda a competitividade da organização baseada em quatro variáveis: *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O) e *Threats* (T). Em tradução direta as respectivas variáveis representam: Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Quando as forças de uma empresa estão alinhadas com os fatores críticos de seu sucesso e conseguem corresponder às oportunidades de mercado, a organização certamente se tornará competitiva a longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005). Tendo em vista a importância da ferramenta, foi criada uma matriz swot para identificar os pontos fortes e fracos da Fábrica Working Bar.

Quadro 1 - Análise SWOT

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atendimento c/ foco cliente; ● Localização central; ● Boa identidade visual e arquitetura; ● Sistema de auto serviço 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de estacionamento; ● Capacidade limitada; ● Marketing confuso.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crescimento Startups; ● Empresas ao redor; ● Baixa concorrência vizinhança. ● Implementar sistema de delivery. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mudança cultural; ● Confusão no conceito; ● Preços flutuantes dos produtos.

Fonte: Os Autores (2020)

4.3.1 Ameaças

Foram elencadas algumas ameaças consideradas como principais entraves do negócio. A primeira barreira identificada foi o preço flutuante dos produtos, que dificulta na precificação dos itens do cardápio. Essa oscilação das fichas técnicas muitas vezes tem que ser absorvida na margem de lucro do estabelecimento, sendo, portanto, uma grande dificuldade. Outro ponto identificado como uma ameaça é a dificuldade de alcançar novos clientes, uma vez que os consumidores precisam ter uma predisposição a aceitar uma cultura disruptiva de trabalho, onde pode se ter lazer e negócios no mesmo lugar.

Por fim, a principal ameaça identificada é a confusão no conceito de ter o bar e o *coworking* integrados, o que pode parecer um ponto positivo para algumas pessoas também se torna uma barreira para trazer consumidores que entendem esses como conceitos totalmente distintos. Ter esse conceito integrado e funcionando na prática é um grande desafio ao negócio, podendo se transformar numa oportunidade com o tempo.

4.3.2 Oportunidades

Por se tratar de uma ideia inovadora, muitas oportunidades foram identificadas, como por exemplo o alto crescimento de startups nos últimos anos, corroborando com os pontos centrais do negócio. Além do mais, Florianópolis é um grande polo tecnológico e possui um número alto de empreendedores e pessoas trabalhando de forma autônoma, o que pode ser uma grande oportunidade para o *coworking*. Outro fator importante é a existência de diversas empresas ao redor da Fábrica Working Bar, ajudando assim a atrair clientes tanto para o café durante o dia, quanto para o bar nos *happy hours* após o horário de trabalho.

Não foram identificados muitos concorrentes ao redor da empresa, principalmente quando trata-se de *coworking*, sendo essa considerada uma enorme vantagem ao negócio. Por fim, acredita-se que a implementação do sistema de *delivery* seja uma grande oportunidade para a empresa, uma vez que os cafés e bares da região já utilizam essa modalidade. Com o serviço de entregas bem estruturado, acredita-se que a empresa tenha capacidade de aumentar significativamente sua receita, pois hoje existe um tempo ocioso dentro da operação na cozinha.

4.3.3 Pontos Fortes

Percebe-se que internamente a empresa possui alguns pontos fortes a serem destacados. A localização na área central de Florianópolis certamente é uma das forças do negócio, assim como o atendimento ser focado principalmente no cliente, trazendo uma aproximação maior com o seu público. O investimento na identidade visual da marca também é considerada uma força, uma vez que o ambiente é confortável e apresenta um aspecto refinado ao local. O fato de ter os ambientes conectados é uma força no seu diferencial, principalmente quando comparado a outros ambientes de trabalho compartilhado, na Fábrica o cliente pode trabalhar, tomar seu café e finalizar o dia com um *happy hour* entre amigos. Por fim, o sistema *Mytapp* é uma das grandes forças do local, esse costuma chamar muita atenção pela sua modernidade e facilidade que o consumidor tem em se servir e experimentar os produtos na quantidade que desejar.

4.3.4 Pontos Fracos

Algumas fraquezas foram encontradas quando observada a empresa, como por exemplo, a falta de um estacionamento próprio — causando desconforto aos usuários, a dependência de um fornecedor específico para o andamento do serviço no bar e café foi outro ponto levantado, uma vez que eles funcionam num sistema de autoatendimento. A capacidade limitada da casa também é considerada um ponto fraco, pois o espaço não comporta grandes grupos de pessoas. Quanto a gestão estratégica da empresa, considera-se um entrave analisar três negócios separadamente e identificar qual deles necessita maior atenção.

Uma das maiores fraquezas encontradas na organização foi o marketing nas mídias sociais, pois ao mesmo tempo que tem um conceito inovador é um bom diferencial o mesmo pode ser um entrave na hora de comunicar o consumidor em suas redes. Na plataforma Instagram, por exemplo, horas o marketing está falando de *coworking* e suas estruturas, hora fala sobre cafés especiais e outras sobre diferentes tipos de chopp. Acredita-se que exista espaço para melhorias nessa comunicação, que precisa ser mais clara e objetiva para conseguir passar o seu principal diferencial - um conceito nunca visto antes.

4.4 MATRIZ GUT

A Matriz GUT é utilizada como uma ferramenta de priorização de ações, com ela é possível auxiliar a organização no momento de tomada de decisão, privilegiando atividades que requerem uma maior atenção de necessidade. Esse método se baseia na análise do ambiente interno e externo da empresa, e é considerada uma técnica simples de ser colocada em prática. Sua matriz é dividida em três colunas, Gravidade, Urgência e Tendência e funciona com o sistema de pontuação. As atividades que recebem uma maior quantidade de pontos em cada coluna tornam-se prioridade na realização da ação. (CIERCO, 2012).

Após a utilização da Matriz SWOT, levando em consideração os pontos destacados na análise, e o contexto causado pela pandemia do Covid-19, foi elaborado a Matriz GUT com o objetivo principal de listar as ações que requerem uma maior prioridade para serem colocadas em prática na A Fábrica Working Bar.

Quadro 2 - Matriz GUT

Ações	Gravidade	Urgência	Tendência	Total G x U x T
Implantação do Sistema Delivery	5	5	5	125
Investimento em Mídia Paga	5	5	4	100
Abertura Parcial da A Fábrica Working Bar	4	5	4	80
Reforço de Posicionamento da Empresa Através das Redes Sociais	2	1	3	6
Plano de Fidelização com Empresas Próximas	2	1	2	4
Busca de Parceira com Estacionamento	1	2	1	2
Promoção do Sistema Mytapp (Auto Serviço)	2	1	1	2

Fonte: Os Autores (2020)

Através dos resultados obtidos através da análise da Matriz GUT, ficou evidente as ações que merecem maior prioridade no contexto atual da organização. As propostas que obtiveram pontuação total menor que 80 devem ficar em constante análise, porém podem ser solucionadas em outro momento ou esperar para que sejam mais relevantes a rotina da empresa.

A implementação do sistema *delivery* obteve a maior pontuação da análise realizada. Diante do período de pandemia, grande parte dos consumidores se sentem mais confortáveis e seguros em utilizar o serviço de entregas de alimentos, através de aplicativos próprios,

mensagens ou por chamada telefônica. Esse comportamento é considerado uma tendência nos diferentes segmentos de alimentos, e proporciona ao clientes novas formas de consumir o mesmo produto já ofertado. Assim, a adaptação da A Fábrica Working Bar para atender essa nova modalidade de serviço, deve ser realizada em um período curto de tempo por apresentar alto grau de gravidade, urgência e tendência.

O investimento em mídia paga nas redes sociais foi priorizado com o objetivo da empresa de impactar um grande número de usuários na internet gerando uma maior divulgação do estabelecimento. A divulgação serve em primeiro momento para apresentar a empresa ao consumidor, e depois para propagar a forma de atuação que a organização tem adotado. Essa ação funciona em conjunto com o serviço *delivery*, e por isso, deve ser priorizado da mesma maneira visando maior êxito em seu desenvolvimento.

Apesar de uma grande parcela dos consumidores optarem pelo consumo em suas respectivas residências durante a pandemia, conforme os casos de Covid-19 apresentam queda nos municípios e os restaurantes recebem liberação de abertura parcial do estabelecimento, o público demonstra interesse em voltar a consumir no ambiente comercial de forma gradual e respeitando o distanciamento social orientado pelas autoridades. Diante disso, a abertura parcial da A Fábrica Working Bar se torna necessária pela prioridade de urgência em regressar no formato presencial de atendimento, e com desprende a total dependência das vendas pelo método de serviço *delivery*.

O reforço de posicionamento da marca da organização através das redes sociais não obteve um alto grau de prioridade pelas circunstâncias que o comércio local vive diante a pandemia. É uma ação que deve ser mantida no radar de operações, com o objetivo de esclarecer os três conceitos de comércio que a organização proporciona e que ainda gera certa confusão para os consumidores. Para essa ação ser colocada em prática é necessário que a A Fábrica Working Bar esteja com seu funcionamento operando normalmente em seus três negócios, o bar, café, e o *coworking*.

A proposta de fidelização com empresas próximas ao estabelecimento em questão, pode ser entendida como uma proposta para atrair novas parcerias locais com o objetivo de aproximar o público que trabalha, ou passa, nas imediações da A Fábrica Working Bar. Mesmo sendo uma ação com potencial para a organização, o período o torna pouco urgente, podendo deixar o projeto para um momento mais propício de ser realizado.

Do mesmo lado, a parceria com estacionamento locais para garantir ao consumidor maior conforto ao visitar A Fábrica Working Bar, pode ser um grande diferencial em um

momento mais conveniente a isso. Por conta disso, a ação não foi priorizada para ser realizada no momento em questão.

A ação que apresentou a menor pontuação na avaliação realizada na Matriz GUT, foi a promoção do sistema Mytapp. Esse serviço proporciona ao cliente a experiência do autosserviço para consumo no bar e café da empresa. Por ser um formato diferente proporcionado ao cliente, é interessante divulgar seu funcionamento para gerar curiosidade aos consumidores. Essa ação pode ser colocada em prática em outro momento por não possuir grande influência no momento atual.

5 PROPOSTA DE AÇÕES

Após realizada a análise da situação e visto a situação atual da organização, pode-se propor então ações coerentes com o objetivo central da presente pesquisa - auxiliar a empresa A Fábrica Working Bar a se adequar aos novos padrões de consumo frente ao COVID 19. Buscando alcançá-lo, foram elencadas algumas ações à serem implementadas, são elas:

- Ação 1: Implementar um sistema de *delivery*;
- Ação 2: Investir em mídias pagas através do marketing digital;
- Ação 3: Retomada do atendimento presencial ao público.

Quadro 3 - Resumo das Ações

Ação	Responsável	Descrição da Ação
Implementação do Sistema Delivery	Bruna	Implementação do serviço delivery para oferecer aos consumidores uma opção de consumo através de aplicativo.
Investimento em Mídia Paga	Bruna	Promoção da A Fábrica Working Bar nas redes sociais com o objetivo de alavancar a nova modalidade de serviço oferecida pela empresa.
Abertura Parcial da A Fábrica Working Bar	Bruna	A abertura parcial do estabelecimento visando atender os clientes e respeitando as orientações fornecidas pelas autoridades diante a pandemia.

Fonte: Os Autores (2020)

5.1 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DELIVERY

Com a análise feita para a elaboração da matriz SWOT, percebeu-se que uma das grandes oportunidades que a organização tem hoje é a implementação de um sistema de entregas. Tendo em vista o cenário atual e o distanciamento social, estar presente no *delivery* deixou de ser um diferencial e virou uma obrigação para os estabelecimentos que querem atravessar a pandemia COVID-19. Em virtude disso foi criado um plano de ações para a empresa conseguir viabilizar o serviço de entregas, conforme tabela abaixo:

Quadro 4 - Ação 1

Iniciativa			
Responsável: Bruna		Tipo: Operacional	
Iniciativa: Implementação do sistema <i>delivery</i>			
Plano de Ação			
Tarefa	Recurso	Prazo	Responsável
Levantamento de mercado para buscar aplicativos que possam implementar o serviço <i>delivery</i> .	Sócia para realização de pesquisa comparativa entre as empresas para verificar os custos.	09/10/20	Bruna
Adaptação de cardápio para <i>delivery</i> .	Sócia e cozinheiro realização a alteração do cardápio para <i>delivery</i> .	15/10/20	Bruna
Confecção de embalagens para entrega.	Sócia solicita orçamento de confecção das embalagens adequadas para entrega.	23/10/20	Bruna
Treinamento de operação da plataforma contrata.	Sócia realiza treinamento com funcionários para atender as necessidades do serviço contrato.	30/10/20	Bruna

Fonte: Os Autores (2020)

A primeira tarefa a ser realizada foi o levantamento das plataformas de *delivery*, como a empresa ainda não tem como medir o desempenho nessa modalidade, acredita-se que a melhor maneira de se introduzir nesse meio seja através dos aplicativos que já tem forte presença na cidade - iFood, Uber Eats e Rappi. Visto isso, foi realizada uma pesquisa a respeito dos valores de taxas e mensalidades cobrados pelas mesmas, bem como o prazo de recebimento das vendas feitas através das plataformas. Resultado disposto no Quadro 5.

Apesar dos valores altos de taxas e comissões, considera-se que essa seja a opção viável para o primeiro momento, pois com essas plataformas a empresa consegue atingir um público maior e se beneficiar com o marketing das empresas parceiras. Além disso, as plataformas que se responsabilizam pela logística dos *motoboys* e o pagamento dos mesmos, facilitando a implementação das entregas.

Quadro 5 - Taxas Aplicativos Delivery

Aplicativo	Taxa Sobre Pedido	Mensalidade	Prazo de Recebimento
iFood	26,5%	R\$ 130,00	30 dias
Uber Eats	24%	Isento	7 dias
Rappi	20%	Isento	7 dias

Fonte: Os Autores (2020)

A segunda tarefa a ser implementada no plano de ações da empresa é a adaptação do cardápio para *delivery*. Hoje a empresa trabalha com um menu de tapas espanhóis, sendo eles os famosos *pintxos* - espécie de *bruschettas* da tradição espanhola, as batatas bravas e as tábuas de frios. Apesar de ter uma boa aceitação na casa, é necessário pensar se o produto permite uma entrega fácil e continua com uma boa apresentação na mesa do consumidor. A favor de continuar com o propósito de entregar produtos de qualidade, foi elencada como ação a adaptação do cardápio atual, sendo essa a nova opção sugerida:

Figura 11 - Cardápio Delivery 1

SANDUBAS A FÁBRICA CURITIBA

COMBO SANDUÍCHE
Sanduíche + 1L Chopp Pilsen. Escolha seu sanduíche e leve um litro de chope pilsen com preço promocional.

FRANGO CAESAR - R\$24,00
Delicioso peito de frango temperado em cubos, alface americana, queijo parmesão e maionese da casa.

VEGETARIANO - R\$24,00
Nosso vegetariano é feito com a combinação entre o tomate seco e a mussarela de búfala.

PERNIL BARBECUE - R\$26,00
Pernil Suíno desfiado, cebola roxa, queijo cheddar, molho barbecue, mostarda, maionese e picles.

COGUMELITOS - R\$26,00
Sanduíche feito com cogumelos paris e shitake combinado com cebola caramelizada, salada de alface e tomate e um delicioso molho de queijos.

SANDUBAS A FÁBRICA CURITIBA

LINGUIÇA BLUMENAU - R\$26,00
Nosso especial do mês tem a linguiça Blumenau como ingrediente principal. Combinado com maionese de cebola crispy, alface e um vinagrete cítrico.

CARNE NA CERVEJA - R\$ 28,00
Carne cozida lentamente na cerveja, queijo gorgonzola, alface e molho mágico!

TIRAS DE ALCATRA - R\$28,00
Sanduíche recheado com 150g de tiras de miolo de alcatra, salada de alface e tomate, molho jalapeño e queijo mussarela

Fonte: A Fábrica Working Bar (2020)

Levando em conta as opções disponíveis no delivery atualmente, optou-se por incluir os sanduíches no cardápio da Fábrica, pois essa é uma opção não muito encontrada no mercado local. Para definir os sabores dos mesmos foi priorizado insumos já utilizados na casa, bem como opções vegetarianas para os consumidores que possuem restrições. Além disso, pensando na venda do chopp foram elaboradas algumas opções de porções, sendo elas batatas fritas e assadas como também bolinhos fritos que combinam perfeitamente com um *growler* de chopp gelado.

Figura 12 - Cardápio Delivery 2



Fonte: A Fábrica Working Bar (2020)

Se tratando de sobremesa, duas opções foram sugeridas - o tradicional cookie com gotas de chocolate meio amargo, e a torta que já é uma sobremesa característica da Fábrica, a receita exclusiva da casa leva café e *cointreau* na sua fórmula. Por fim, o último item do cardápio é um dos seus principais produtos vendidos no bar - o *chopp* - que anteriormente eram ofertadas 12 opções variadas, porém para esse novo cenário é recomendado que a empresa aposte em menos rótulos até conseguir se estabelecer no mercado se entregas.

A terceira tarefa sugerida à empresa é o investimento em embalagens para o *delivery*, uma vez que a apresentação dos produtos ao chegarem no destino final é de extrema importância para uma boa experiência do cliente. Além desse ponto, as embalagens podem ser ótimas aliadas a estratégia da empresa, uma vez que possuir ela na medida correta para o

produto e acrescentar a logo da marca com os principais canais de contato é considerado uma importante ação de marketing. Pensando nisso foram elencados alguns itens que ajudarão a empresa a entregar os produtos pré-estabelecidos no item anterior.

Quadro 6 - Orçamento 1 - Embalagens Delivery

Produto	Unidades	Valor Unitário	Valor Total
Sacola Delivery	5000	R\$ 0,38	R\$ 1.900,00
Caixa Sanduíche	3000	R\$ 0,72	R\$ 2.160,00
Embalagem Porções P	500	R\$ 0,96	R\$ 480,00
Embalagem Porções G	500	R\$ 0,98	R\$ 490,00
Growler Pet	120	R\$ 1,68	R\$ 201,60
Growler Vidro	96	R\$ 4,40	R\$ 422,40
Total			R\$ 5.654,00

Fonte: Os Autores (2020)

Após realizar uma extensa pesquisa de mercado, foram escolhidas as opções que apresentaram melhor custo benefício. Na tabela acima conseguimos ver as quantidades mínimas e o valor unitário de cada produto, totalizando um investimento inicial de R\$5.654,00. Os itens escolhidos são essenciais para o transporte do produto, destacando a embalagem para o sanduíche que deve ter um tamanho específico para que o mesmo preserve sua apresentação e o *growler* para a entrega do chopp artesanal, sendo esse feito em dois materiais. O *growler* pet será fornecido gratuitamente pela Fábrica, porém como alguns consumidores preferem a embalagem de vidro o mesmo será confeccionado e ofertado como um item adicional.

Por fim, a última tarefa elencada é o treinamento da utilização dos sistemas de *delivery* à equipe. As plataformas são fáceis e intuitivas, mas cada uma tem sua particularidade, principalmente no tempo de aceite do pedido, que não pode ser ignorado por mais de 5 minutos. Além disso, campos de restrições e comunicação com o cliente devem ser de conhecimento da equipe que trabalhará na operação. Um dos sócios ficará responsável por repassar esse treinamento aos funcionários e verificar se os mesmos estão seguindo corretamente.

5.2 INVESTIMENTO EM MARKETING DIGITAL

A segunda ação proposta à empresa é o investimento em marketing digital e mídias pagas, sendo esse um importante recurso para ajudar a empresa a se comunicar e divulgar seus produtos e serviços. Visando buscar maneiras assertivas de realizar essa comunicação, foram sugeridas as seguintes tarefas:

Quadro 7 - Ação 2

Iniciativa			
Responsável: Bruna	Tipo: Marketing		
Iniciativa: Investimento em mídia paga			
Plano de Ação			
Tarefa	Recurso	Prazo	Responsável
Orçamento de agência de marketing digital.	Sócia realiza pesquisa comparativa entre as empresas de marketing digital através de orçamentos.	15/10/20	Bruna
Determinação de orçamento disponível para ações em redes sociais.	Sócia determina o valor de orçamento destinado a veiculação de materiais nas redes sociais.	23/10/20	Bruna
Orçamento de influenciadores digitais.	Sócia pesquisa influenciadores digitais no ramo da gastronomia com atuação em Florianópolis.	30/10/20	Bruna

Fonte: Os Autores (2020)

Para atingir o objetivo da segunda ação, sugere-se que a empresa procure auxílio de uma agência de marketing digital, uma vez que hoje não existe nenhum funcionário alocado nessa função. Uma empresa especializada na área permite que os investimentos em anúncios e mídias gerem mais efeitos e consequentemente atinjam um número maior de pessoas. Para fazer esses investimentos a empresa precisa dispor de um orçamento com uma quantia pré-definida, pois somente com essa informação a agência de marketing digital conseguirá traçar um objetivo e uma métrica de controle mais eficiente.

Além desses pontos, acredita-se que apostar em influenciadores digitais da região ajudará a empresa a divulgar seus produtos, para isso é necessário pesquisar o público alvo e o engajamento das pessoas em questão. Existem várias maneiras de negociar essas parcerias com os influenciadores, geralmente elas são feitas através de troca de mercadorias, troca de divulgação ou até mesmo em faixa de preços dependendo da pessoa escolhida. As formas de divulgação também são diversas, podendo ser feita através de publicação de fotos, vídeos nos *stories* do Instagram ou até mesmo mostrar o seu produto no canal do YouTube.

A primeira tarefa elencada para a segunda ação do plano é a busca por uma agência de marketing digital, para decidir a melhor opção foi realizada uma pesquisa na grande Florianópolis. Após analisar todas as opções foram separadas as três que apresentaram melhor custo benefício alinhadas ao que a empresa necessita no momento.

Quadro 8 - Orçamento 2 - Marketing Digital

Agências de Marketing	Mensalidade	Ativação de Serviço	Investimento em Mídia Paga
Agência 1	R\$ 997,00	R\$ 62,25	R\$ 500,00
Agência 2	R\$ 900,00	Isento	R\$ 500,00
Agência 3	R\$ 1050,00	Isento	R\$500,00

Fonte: Os Autores (2020)

A primeira agência apresentou diversos planos diferentes, porém o escolhido para a comparação foi o plano básico, uma vez que o orçamento da empresa no momento é bastante limitado. Esse plano básico oferece quinze *stories* mensais e oito publicações no *feed*. A segunda agência ainda está iniciando no mercado e não possui muitos clientes, porém ela oferece *stories* e publicações o mês todo, sem limitações contratuais. Por fim, a terceira agência escolhida produz conteúdos nos *stories* três vezes por semana e duas publicações no *feed*. Todas elas trabalham com o investimento na mídia paga através de anúncios no Instagram e Facebook sem custos adicionais, o contratante apenas investe o valor para a divulgação.

Analisando todas as propostas acredita-se que a agência 1 atende melhor às expectativas da empresa, visto que essa possui um conhecimento na área de bares e restaurantes e apresentou resultados reais aplicados à uma empresa que atravessa a mesma dificuldade que A Fábrica - não possuía sistema delivery e precisou fazer toda a adaptação para o sistema de

entregas. Sendo assim o investimento mensal necessário é de R\$1.559,25, já considerando o investimento alocado às mídias pagas.

A segunda tarefa determinada é a definição de um valor para o investimento nas mídias pagas. Uma das grandes vantagens dessa modalidade é a liberdade de investir o valor que a empresa estiver disponível no momento, porém é importante que as expectativas de resultados sejam adequadas ao valor do investimento. O ideal é começar com um valor mais baixo e testar as estratégias para conseguir um resultado positivo, pois nem sempre um alto investimento significa um retorno na mesma proporção. Visto isso, o investimento definido para começar o impulsionamento dessa nova fase na Fábrica foi de R\$500,00 e espera-se que o retorno comece a aparecer após dois meses de esforços.

A terceira e última tarefa para tornar o marketing digital mais influente e eficaz é a contratação de pessoas para propagar a marca em suas redes sociais. Um dos principais benefícios de trabalhar com um digital *influencer* é o ganho em relação à confiança de sua marca. Como o público dele confia em suas indicações, essa sensação vai ser estendida aos seus produtos/serviços, consequentemente aumentando o tráfego nas redes sociais e divulgando seus produtos de maneira mais assertiva. Essa visibilidade é interessante, uma vez que os influenciadores trazem novos admiradores para o seu negócio, aumentando assim a relevância da marca no mercado.

Os *influencers* possuem uma grande quantidade de seguidores e usam sua influência para construir opiniões acerca de determinados assuntos. Eles se destacam por uma forte presença nas plataformas online e um alto engajamento com seu público, sendo ele um facilitador de vendas. Visto isso realizou-se uma pesquisa de mercado para encontrar as opções mais adequadas à empresa.

Quadro 9 - Influenciadores Digitais

Influenciadores	Valor da Ação	Quantidade de Publicações	Custo com Produtos Enviados
Influenciador 1	R\$ 300,00	- 8 <i>Stories</i> - 1 Publicação no <i>Feed</i>	R\$ 100,00
Influenciador 2	R\$ 70,00	- <i>Stories</i> Ilimitados - 1 Publicação no <i>Feed</i>	R\$ 100,00
Influenciador 3	R\$ 650,00	- 6 <i>Stories</i>	R\$ 100,00

Fonte: Os autores (2020)

Os influenciadores pesquisados têm forte influência em Florianópolis e principalmente no ramo da gastronomia. Além dos três listados foram encontradas outras boas opções que não cobram pelo conteúdo produzido, apenas é necessário enviar os produtos escolhidos por eles. Tendo conhecimento dos valores cobrados, é necessário definir um investimento mensal para essa finalidade, sendo que a ideia inicial é de contratar pelo menos uma vez ao mês esses serviços.

Figura 13 - Valores Influenciador 1

- 1 FEED notícia.....	R\$ 200,00
- 1 FEED experiência.....	R\$ 150,00
- 8 STORIES.....	R\$ 200,00
- COMBO: 8 stories + 1 feed experiência.....	R\$ 300,00
- SORTEIO.....	R\$ 350,00
COMBO 3 MESES:	
- 3 feed experiência.....	R\$ 450,00
- 3 ações de stories 8 cada.....	R\$ 600,00
- 1 sorteio.....	R\$ 350,00
- TOTAL.....	R\$ 1.400,00
	R\$ 1.100,00

**A FOTO NO FEED
será postada com
até 15 dias após
a gravação**

Fonte: Midia Kit @floripa (2020)

5.3 ABERTURA PARCIAL DA A FÁBRICA WORKING BAR

Perante as análises realizadas nas matrizes SWOT e GUT, a terceira atividade do plano de ação proposta para a empresa é a abertura parcial da A Fábrica Working Bar. Esse planejamento mostra grande relevância diante a reabertura do comércio local, onde visa atender aos consumidores em uma nova modalidade de atendimento, respeitando as orientações das autoridades. Tendo em vista esses objetivos, as tarefas propostas para execução são:

Quadro 10 - Ação 3

Iniciativa			
Responsável: Bruna		Tipo: Operacional	
Iniciativa: Abertura parcial da A Fábrica Working Bar			
Plano de Ação			
Tarefa	Recurso	Prazo	Responsável
Adequação do espaço físico para atender as orientações previstas.	Sócia deve se informar sobre a legislação vigente e fazer as alterações necessárias no salão.	01/11/20	Bruna
Buscar alternativas para viabilizar um sistema de reserva.	Sócia realiza pesquisa diante as alternativas viáveis para implementar um sistema de reserva.	04/11/20	Bruna

Fonte: Os Autores (2020)

A primeira tarefa prevista para a iniciativa em questão é a adequação do espaço físico da A Fábrica Working Bar para atender as orientações prevista pelas autoridades. Em frente às mudanças previstas para realizar o atendimento presencial ao consumidor, é necessário a adaptação do espaço físico para receber os consumidores de forma segura, atendendo as normas vigentes.

As orientações em vigor divulgada pelas autoridades, visam proteger a saúde dos clientes e da equipe de funcionários do estabelecimento. E com elas, a probabilidade de contaminação do Covid-19 apresenta um menor número. Como a exposição de um grande número de pessoas em um local fechado sem ventilação adequada pode apresentar um alto grau de exposição a essas pessoas, a recomendação é a divisão do estabelecimento visando atender grupos de até 8 pessoas e que estejam com no mínimo 2 metros de distância de outro grupo. Além disso, a ventilação adequada do ambiente é necessária para dispor de uma maior segurança das pessoas. O ato dos clientes de tirar a máscara nos estabelecimentos deve ser feita apenas no momento do consumo e deve ser evitado a circulação no ambiente sem a utilização de máscara.

Visando atender as medidas preventivas e de segurança, A Fábrica Working Bar distribuiu de forma diferente os sofás e mesas do espaço físico interno, assim é possível receber 4 grupos de até 8 pessoas de maneira simultânea, segura e adequada, e o estabelecimento ainda conta com mais duas mesas ao ar livre na área externa das suas instalações. A utilização dos

aparelhos de ar condicionado só pode ser realizada mediante a abertura da porta principal, gerando maior ventilação do ambiente. A casa ainda disponibiliza aos clientes álcool em gel para higienização das mãos ao entrar no estabelecimento, e diversos avisos solicitando o uso de máscaras dentro do estabelecimento, salvo durante o consumo.

Como existe o serviço de autoatendimento implementado na A Fábrica Working Bar, o mesmo sofreu ajustes pontuais para atender as necessidades desse período. Antes era possível que o cliente servisse sua própria bebida nas torreadoras de chopps. Agora é necessário solicitar ao atendente a bebida desejada e aguardar na mesa. Essa medida visa diminuir a circulação de pessoas dentro do salão interno do estabelecimento, e também a contaminação através do manuseio de objetos em comum. Apesar de essas serem as medidas orientadas para o momento em questão, é importante saber que elas podem sofrer alteração a qualquer momento, sendo necessária uma nova adaptação do espaço físico da A Fábrica Working Bar.

Para conseguir realizar a abertura parcial do espaço físico de forma íntegra, a segunda tarefa prevista para essa iniciativa, é a execução é a busca de alternativas para viabilizar um sistema de reservas. Com ela é possível criar um sistema onde proporciona aos seus clientes a possibilidade de realizar uma reserva de mesa no estabelecimento desejado. Além do conforto oferecido, essa ferramenta auxilia o estabelecimento a evitar longas filas de espera e, conseqüentemente, aglomeração de pessoas, isso por conta do atendimento restrito durante a pandemia.

Para criar esse sistema de reserva existem diversos aplicativos, e também a possibilidade de ser realizado pelo cliente através de chamadas telefônicas ou mensagens de texto. Foi realizada uma pesquisa comparativa dos aplicativos desenvolvidos para essa finalidade, e apesar de existir grandes fatores competitivos entre elas, o maior desafio da A Fábrica Working Bar foi encontrar uma opção de *app* que disponha suporte de uso para a região da Grande Florianópolis.

Não foi encontrado nenhuma opção alternativa de aplicativo para solucionar essa questão, e por conta disso, o sistema de reservas escolhido para implementação é através de chamada telefônica e mensagem de texto. A divulgação desse serviço será através das redes sociais da A Fábrica Working Bar, informando que a reserva de mesa pode ser feita pelo número de telefone disponibilizada no perfil da empresa.

5.4 CRONOGRAMA GERAL

Para a implementação das ações propostas à empresa foi definido um cronograma para o cumprimento das atividades no prazo determinado. Esse calendário servirá de apoio para que a gestora consiga ter a percepção visual das etapas do plano de ações elaborado na presente pesquisa. Definir a duração de cada atividade é fundamental para que as ações sejam executadas no menor tempo possível, uma vez que o plano prevê uma retomada econômica à empresa A Fábrica Working Bar. Para confeccionar o cronograma levou-se em conta a descrição das atividades, o tempo inicial de cada uma bem como o seu prazo final, esse foi definido de acordo com a complexidade presente na atividade.

Quadro 11 - Cronograma Geral

Tarefa	Início	Fim	02/10	09/10	15/10	23/10	30/10	01/11	04/11
Levantamento de mercado para buscar aplicativos que possam implementar o serviço <i>delivery</i> .	02/10	09/10							
Adaptação de cardápio para <i>delivery</i> .	02/10	15/10							
Orçamento de agência de marketing digital.	09/10	15/10							
Confecção de embalagens para entrega.	09/10	23/10							
Determinação de orçamento disponível para ações em redes sociais.	15/10	23/10							
Treinamento de operação da plataforma contrata.	23/10	30/10							
Orçamento de influenciadores digitais.	23/10	30/10							
Adequação do espaço físico para atender as orientações previstas.	23/10	01/11							
Buscar alternativas para viabilizar um sistema de reserva.	01/11	04/11							

Fonte: Os Autores (2020)

5.5 ORÇAMENTO GERAL

O orçamento é um importante instrumento de planejamento e controle das ações à serem implementadas dentro da empresa. Dado o cenário atual e o plano de adaptação aos novos hábitos dos consumidores, definiu-se um investimento inicial que a empresa precisará fazer. Nota-se que os investimentos em embalagens para o *delivery* e marketing digital são bastante expressivos, uma vez que esses serão os maiores aliados da empresa nessa retomada.

Quadro 12 - Orçamento Geral

Produto	Unidades	Valor Unitário	Valor Total
Embalagens			
Sacola Delivery	5000	R\$ 0,38	R\$ 1.900,00
Caixa Sanduíche	3000	R\$ 0,72	R\$ 2.160,00
Embalagem Porções P	500	R\$ 0,96	R\$ 480,00
Embalagem Porções G	500	R\$ 0,98	R\$ 490,00
Growler Pet	120	R\$ 1,68	R\$ 201,60
Growler Vidro	96	R\$ 4,40	R\$ 422,40
Marketing			
Agência Marketing	-	-	R\$ 997,00/mês
Ativação Serviço	-	-	R\$ 62,25/mês
Mídias Pagas	-	-	R\$ 500,00/mês
Influenciador	-	-	R\$ 400,00/mês
Total			R\$ 7.613,25

Fonte: Os Autores (2020)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente trabalho permitiu que A Fábrica Working Bar obtivesse uma vasta compreensão sobre o segmento atuante da organização, focando no setor *delivery* alimentício. A investigação teórica dos temas envolvidos possibilitou o embasamento e conhecimento necessário para o desenvolvimento das propostas analisadas. Foi possível explorar o funcionamento da modalidade de serviço *delivery* para estabelecimentos alimentícios, os principais impactos sociais causados pela pandemia do Covid-19 e, também, a forma como marketing digital pode proporcionar maiores possibilidades diante de suas ferramentas de utilização. Esse conhecimento adquirido representou grande importância para identificar e elencar as possibilidades que a organização possuía visando construir o plano de ação de forma concreta e eficiente.

O plano de ação estruturado para A Fábrica Working Bar tem como objetivo proporcionar que a empresa possua uma ferramenta de maior precisão para enfrentar a pandemia. Com ele, foi possível entender os possíveis riscos a serem enfrentados, e otimizar o conhecimento do cenário onde a organização está inserida. Além disso, a ferramenta proporcionou um grande diferencial para a empresa, norteando o planejamento e as ações executadas durante esse período.

A construção da estrutura do plano de ação foi consolidada através da análise SWOT e da Matriz GUT e dos conceitos coerentes pesquisados para se obter um resultado mais sólido. Grande parte dos planos de ações estudados embasam seu conhecimento em teorias que englobam os respectivos temas e focam na atividade em questão da empresa. No plano de ação do presente trabalho foi seguida essa mesma estrutura de pensamento para a realização. Além disso, foi utilizando o conhecimento já adquirido anteriormente pelo quadro societário da A Fábrica Working Bar durante seu funcionamento anterior a pandemia e, também, informações de históricos de ações. Essas informações foram atualizadas e modificadas para se moldar nos parâmetros adequados necessários. A decorrência do plano de ação resultou em 3 propostas a serem executadas pela organização, a implementação do sistema *delivery*; o investimento em marketing digital através da mídia paga; e a abertura parcial da A Fábrica Working Bar para atender o público diante a nova realidade de distanciamento social.

Um dos fatores limitantes do trabalho em questão, é a escassez de estudos consolidados relacionados a pandemia, que poderiam ser utilizados para enriquecer o embasamento do tema em evidência. Por se tratar de um assunto extremamente recente e a comunidade científica ainda

estar trabalhando em busca de respostas mais conclusivas para a sociedade, entendemos que essas informações podem ser alteradas a qualquer momento, influenciando em fatores sociais e econômicos. Entretanto, acredita-se que as informações utilizadas como base para esse trabalho possam ser aplicadas com a realidade do período em que estamos, e auxiliar a organização em sua adaptação de funcionamento.

Apesar disso, o setor de bares e restaurantes, como um todo, apresenta uma vasta flexibilidade de adaptação, independente dos empecilhos ocorridos durante seu processo de funcionamento. Essa característica, fica evidente na literatura quando caracterizados o conceito de serviço, onde é exposto o quanto a organização necessita de versatilidade para lidar com a rotina de seu estabelecimento. Assim, este trabalho é reconhecido como uma alternativa viável diante os fatores informados, porém, sabe-se que qualquer influência exercida sobre os temas relacionados pode impactar sobre o estudo, alterando seu resultado final.

Dessa forma, podemos concluir que este estudo alcançou seu objetivo geral, utilizando como base os objetivos específicos definidos no início do trabalho. Diante de todas as informações fornecidas e com a investigação dos temas em questão, foi desenvolvido as análises das matrizes SWOT e GUT, destacando os pontos fortes e fracos da organização, e priorizando os pontos mais necessários. Com essas informações, foi possível desenvolver o plano de ação que oportunizou a A Fábrica Working Bar poder executar essas ações com maior segurança, se baseando em definições, orçamentos e cronogramas prontos para serem colocamos em prática.

Por fim, a orientação é manter as análises de forma constante para que ações sejam sempre priorizadas conforme a necessidade da organização. Para essa ação se tornar realidade, a ininterrupção de documentação e investigação de todos os fatores que exercem influência sobre A Fábrica Working Bar deve ser implementada de forma concreta, visando sempre atualizar as práticas previstas do planejamento. O plano de ação desenvolvido norteará A Fábrica Working Bar para se adequar às novas tendências necessárias para a pandemia.

REFERÊNCIAS

ABRASEL, Associação Brasileira de bares e restaurantes. **Delivery movimenta R\$11 por ano.** 2019. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimenta-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>. Acesso em 07 de out. de 2020.

ADOLPHO, Conrado. **Os 8Ps do marketing digital.** São Paulo: Novatec Editora, 2010.

ÁVILA, F., & BIANCHI, A. M. (Eds.). **Guia de economia comportamental e experimental.** Economia Comportamental. Org, 2015.

BRITO, Francisco Wilker Carneiro; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. **Em busca de “likes”: A influência das mídias sociais no comportamento do consumidor no consumo de viagens.** Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, [s.l.], v. 17, p.113-128, 2019.

CIERCO, A.A. **Gestão da qualidade.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012

CONSUMER. **Vantagens e desvantagens de utilizar os aplicativos de delivery online no seu restaurante.** 2017. Disponível em: <http://www.programaconsumer.com.br/blog/vantagens-e-desvantagens-de-utilizar-os-aplicativos-de-delivery-online-no-seu-restaurantes/>. Acesso em 03 de out. de 2020.

D'ANDREA, Rafael; CÔNSOLI, Matheus Alberto; GUISSONI, Leandro Angotti. **Shopper marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda.** São Paulo: Atlas, 2011. 1 recurso online. ISBN 9788522474363. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522474363>. Acesso em: 11 out. 2019.

FACULDADE DE MEDICINA UFMG. **Cuidado com a flexibilização: especialistas orientam sobre as medidas de prevenção.** 2020. Disponível em: <https://www.medicina.ufmg.br/cuidado-com-a-flexibilizacao-especialistas-orientam-sobre-as-medidas-de-prevencao/>. Acesso em: 03 out. 2020.

FERREIRA, Ana Cristina et al. **A pesquisa sobre redes sociais e comportamento do consumidor no Brasil.** Revista Gestão & Tecnologia, [s.l.], v. 17, n. 2, p.186-213, 31 ago. 2017.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto; NASCIMENTO, Marthan Francisquini do; SÁ, Reginaldo José de. **Redes sociais digitais: uma nova configuração no estilo de vida da contemporaneidade.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. Anais... . Rio de Janeiro: AEDB, 2012. p. 1 - 15.

FONSECA, Fernanda Alves da et al. **Influência das redes sociais na compra.** Memorial Tcc Caderno da Graduação, [s. l.], v. 1, n. 1, p.183-200, 2015.

FOOD CONSULTING. **Impactos da COVID-19 no Consumidor no Foodservice.** 2020. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d82f1569f08b30ebf11ad4a79f2af3a2/\\$File/19478.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d82f1569f08b30ebf11ad4a79f2af3a2/$File/19478.pdf). Acesso em 08 de out. de 2020.

FRAZÃO, César. **O vendedor na era digital**. César Frazão e João Kepler. São Paulo: Editora Gente, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GHEBREYESUS, Tedros Adhanom. **OMS decreta pandemia do novo coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/medicina/oms-decreta-pandemia-do-novo-coronavirus-saiba-o-que-isso-significa/>. Acesso em: 28 set. 2020.

GLOBO. **Últimas notícias de coronavírus de 31 de março**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/31/ultimas-noticias-de-coronavirus-de-31-de-marco.ghtml>. Acesso em: 30 set. 2020.

GLOBO. **Desemprego diante da pandemia tem alta de 209% entre maio e junho aponta IBGE**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/20/desemprego-diante-da-pandemia-tem-alta-de-209percent-entre-maio-e-julho-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 28 set. 2020.

GRANDO, Ney. **Empreendedorismo Inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 2012.

IODICE, Julianna. **Conheça o bilionário mercado de entregas de comida**. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/06/conheca-o-bilionario-mercado-de-entregas-de-comida/>. Acesso em 07 de out. de 2020.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. Rio de Janeiro, Campu, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LADEIRA, Wagner; SANTINI, Fernando. **Merchandising & promoção de vendas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. 1 recurso online. ISBN 9788597016918. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597016918>. Acesso em: 6 mar. 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2000.

MALHOTRA, Naresh et al. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6a Ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MARIZ, Renata. **Primeira morte por Covid-19 no Brasil foi em 12 de março**. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/primeira-morte-por-covid-19-no-brasil-foi-em-12-de-marco-diz-ministerio-da-saude-1-24503512>. Acesso em: 04 out. 2020.

MARTELLO, Alexandro; RODRIGUES, Mateus. **Guedes anuncia auxílio mensal de R\$ 200 a autônomos, em pacote de R\$ 15 bi a 'pessoas desassistidas'**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/18/com-decreto-de-calamidade-publica-governo-anuncia-r-15-bilhoes-para-pessoas-desassistidas.ghtml>. Acesso em: 04 out. 2020.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a Doença**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 27 set. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Linha do Tempo**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/#dez2019>. Acesso em: 27 set. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Secretaria de Vigilância em Saúde. Boletim Epidemiológico. Situação epidemiológica da febre amarela no monitoramento 2019/2020**. 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2020/janeiro/15/Boletim-epidemiologico-SVS-01.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

OLIVEIRA, Patrícia Eugênia Uchoa de. **Plano de Comunicação Empresarial para a Empresa Ultramaisfarma**. Fortaleza, 2013.

OLIVEIRA, Ingrid Caroline de; MOREIRA NETO, Alfredo Lopes da Costa. **Comportamento do consumidor: a influência das mídias sociais na decisão de compra de produtos gamers**. Revista de Pós-Graduação Faculdade Cidade Verde, [s. l.], v. 1, n. 2, p.30-52, 29 ago. 2016.

OPAS, Organização Pan-Americana da Saúde. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. 2020**. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirus&Itemid=812. Acesso em: 30 set. 2020.

PENHA, Bruna Bastos. **Instagram: A nova ferramenta de em busca da saúde**. Brasília, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PORTO, C., and SANTOS, E.,orgs. **Facebook e educação: publicar, curtir, compartilhar (online)**. Campina Grande: EDUEPB, 2014, 455 p. ISBN 978-85-7879-283-1. Available from SciELO Books.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE. **As mídias sociais e o varejo**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-midias-sociais-e-o-varejo,4741ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 set. 2020.

SEBRAE. **Impactos da Covid-19 nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f5f233506fe47921ad2cfa13200984cb/\\$File/30375.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f5f233506fe47921ad2cfa13200984cb/$File/30375.pdf). Acesso em: 06 out. 2020.

SEBRAE. **Pesquisa impactos da Covid-19 nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/REVISADO%20-%20Alimentacao_Resumo%20Final.pdf. Acesso em: 05 out. 2020.

SILVEIRA, Daniel. **Desemprego diante da pandemia volta a crescer na segunda semana de agosto, aponta IBGE**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/04/desemprego-diante-da-pandemia-volta-a-crescer-na-segunda-semana-de-agosto-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 28 set. 2020.

SOUSA JÚNIOR, João Henriques de; SILVA, Elton Rodolfo Assunção da; MELO, Francisco Vicente Sales. **“Compro, vendo e troco”: o consumo em grupos de comércio informal nas redes sociais virtuais**. Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, [s.l.], v. 7, n. 3, p.75-86, 13 nov. 2018.

STERNE, Jim. **Marketing na internet: integrando a Web á sua estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: NovatecEditora, 2015.

WE ARE SOCIAL & HOOTSUITE. **Digital in 2018**. Lenders, 2018.153 p.

WHO, World Health Organization. **Novel Coronavirus (2019-nCoV) technical guidance, 2020**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 27 set. 2020.