

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

# **KEEP FIT**

## **Alimentação Saudável**

8º CICLO  
ARIELLE BOMFIM DE OLIVEIRA  
BRUNA CORRÊA NEGRÃO MARIA  
CAMILA PONTES CORRÊA  
JÉSSICA MARTINS VASCONCELOS

SANTOS  
2013

8º Ciclo

Arielle Bomfim de Oliveira

Bruna Corrêa Negrão Maria

Camila Pontes Corrêa

Jessica Martins Vasconcelos

“Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração apresentado como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresas da Faculdade  
ESAGS.

Orientadora: Prof. Lara Mattos.”

Santos

Novembro/2013

Gostaríamos de agradecer nossa orientadora Lara Mattos que nos auxiliou a compor este trabalho, esclarecendo nossas dúvidas e fornecendo conteúdo necessário para concretização do TCC.

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 – Pratos Prontos <i>Keep Fit</i> .....	15
Quadro 2 – Monte seu Prato .....	16
Quadro 3 – Preços Maria Chicória .....	55
Quadro 4 – Preços <i>Herbalife</i> .....	58
Quadro 5 – Investimentos Fixos .....	60

### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Preços Maria Chicória.....	26
Tabela 2 – Preços <i>Herbalife</i> .....	28
Tabela 3 – Equipamentos adquiridos empresa <i>Keep Fit</i> .....	44
Tabela 4 – Discriminação dos custos iniciais.....	45
Tabela 5 – Discriminação dos preços das mídias.....	64
Tabela 6 – Dados dos preços.....	72
Tabela 7 – Percentual das Alíquotas.....	76
Tabela 8 – Cronograma.....	79
Tabela 9 – Investimento Fixo.....	81
Tabela 10 – Custos Fixos Mensais.....	82
Tabela 11 – Custos da Mão de Obra.....	83
Tabela 12 – Estimativa de Faturamento Mensal.....	83
Tabela 13 – Sazonalidade – Primeiros 5 Meses.....	84
Tabela 14 – Sazonalidade – Junho a Dezembro – Primeiro Ano.....	85
Tabela 15 – Cálculo <i>Payback</i> .....	86

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade da população de Santos.....	23
Gráfico 2 – População Economicamente ativa.....	24
Gráfico 3 – Idade da população – Sexo feminino e Masculino.....	24
Gráfico 4 – Sexo dos entrevistados.....	68
Gráfico 5 – Idade dos entrevistados.....	68
Gráfico 6 – Opinião dos entrevistados.....	69
Gráfico 7 – Opinião dos entrevistados em relação à contratação dos serviços.....	70
Gráfico 8 – Opinião dos entrevistados referente ao preço das refeições.....	71
Gráfico 9 – Opinião dos entrevistados referente à taxa de serviço.....	71
Gráfico 10 – Ponto de Equilíbrio.....	85

### ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sadia Vita <i>Light</i> .....	18
Figura 2 – Arroz Tio João.....	18
Figura 3 – Adria Macarrão.....	19
Figura 4 – Frango Seara.....	20
Figura 5 – Logotipo.....	21
Figura 6 – Pratos <i>Keep Fit</i> .....	22
Figura 7 – Logotipo Maria Chicória.....	27
Figura 8 – Prato Maria Chicória.....	27
Figura 9 – Prato Maria Chicória.....	27
Figura 10 – Produtos <i>Herbalife</i> .....	29
Figura 11 – Produtos <i>Herbalife</i> .....	29
Figura 12 – Modelos das 5 forças de Porter.....	32
Figura 13 – Matriz <i>Swot</i> .....	35
Figura 14 – Escritório Administrativo .....	39
Figura 15 – Cozinha industrial.....	40
Figura 16 – Fogão com forno industrial.....	41
Figura 17 – Geladeira.....	42
Figura 18 – <i>Frizer</i> .....	42
Figura 19 – Coifa .....	43
Figura 20 – Ultra-congelador.....	43
Figura 21 – Planta Cozinha.....	47
Figura 22 – Planta Escritorio.....	48
Figura 23 – Fachada do Centro Empresarial .....	48
Figura 24 – Mapa Localização.....	49
Figura 25 – Organograma da <i>Keep Fit</i> .....	57
Figura 26 – Folder com cardápio (parte da frente).....	65
Figura 27 – Folder com cardápio (parte interna).....	66
Figura 28 – Ilustração <i>Busdoor</i> .....	66
Figura 29 – Ilustração <i>Outdoor</i> .....	67
Figura 30 – Mapa de distribuição.....	74

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8
<b>1 ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Nome do projeto.....	10
1.2 Missão do negócio.....	10
1.3 Visão do negócio.....	10
1.4 Valores da empresa.....	10
<b>2 ANÁLISE DO MERCADO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Análise dos fatores externos .....	11
2.1.1 Tendências econômicas.....	11
2.1.2 Tendências culturais e sócias.....	11
2.1.3 Tendências políticas.....	12
2.1.4 Tendências de legislação.....	12
2.1.5 Tendências tecnológicas.....	13
2.1.6 Tendências internacionais.....	13
2.1.7 Tendências demográficas.....	13
2.2 Produtos e Serviços.....	14
2.2.1 Cardápio.....	14
2.2.2 História da empresa.....	17
2.2.3 Marcas.....	17
2.2.4 Nome da Empresa.....	20
2.3 Descrição dos diferenciais do negócio.....	22
2.4 Análise dos clientes.....	22
2.4.1 Público Alvo.....	22
2.4.2 Perfis dos consumidores.....	25
2.4.3 Processo de Compra.....	25
2.5 Análise dos Concorrentes.....	26
2.6 Análise dos Fornecedores.....	29
2.6.1 Fornecedores.....	29
2.6.2 Terceirização.....	31
2.7 Análise da Atratividade do Mercado.....	31
2.7.1 Análise da Força “Ameaça de Novos Entrantes”.....	32
2.7.2 Ameaça de Produtos Substitutos.....	32
2.7.3 Poder de Barganha dos Clientes.....	33

2.7.4 Poder de negociação dos fornecedores.....	33
2.7.5 Rivalidade entre os Concorrentes.....	34
2.8 Análise SWOT.....	35
2.8.1 Pontos Fortes.....	35
2.8.2 Pontos Fracos.....	36
2.8.3 Oportunidades.....	36
2.8.4 Ameaças.....	37
<b>3 GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO/OPERACIONAL.....</b>	<b>37</b>
3.1 Estrutura de Operações.....	37
3.1.1 Processo de Operação e Produção.....	37
3.1.2 Instalações do Escritório Administrativo.....	38
3.1.3 Instalações da Cozinha Industrial.....	40
3.1.4 Oportunidade do Local.....	44
3.2 Processo de Compra da Empresa.....	44
3.2.1 <i>Layout</i> interno.....	47
3.2.2 Fachada e localização da empresa.....	48
3.3 Gestão da Qualidade e Controle .....	49
3.3.1 Instrumentos e ações de controle da qualidade.....	49
3.3.2 Ferramentas e os controles utilizados no negócio.....	50
<b>4 GERENCIAMENTO DE PESSOAS.....</b>	<b>51</b>
4.1 Estrutura de Gestão de Pessoas.....	51
4.1.1 Nome dos cargos.....	51
4.1.2 Habilidades necessárias ao cargo.....	51
4.1.3 Descrição das atividades.....	53
4.1.4 Horário de trabalho.....	56
4.1.5 Salários e as alíquotas dos encargos que incidirão diretamente sobre a mão de obra.....	56
4.1.6 Organograma da empresa.....	57
4.2 Habilidades dos Empreendedores.....	58
<b>5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.....</b>	<b>59</b>
5.1 Responsabilidade Social.....	59
5.2 Responsabilidade Ambiental.....	60
5.2.1 Impactos positivos e negativos do negócio sobre o meio ambiente.....	60
5.2.2 Ações de responsabilidade ambiental.....	60

<b>6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>61</b>
6.1 Posicionamento estratégico.....	61
6.2 Estratégia de entrada no mercado.....	62
6.3 Objetivos estratégicos da empresa para os próximos 3 anos.....	62
<b>7 PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS.....</b>	<b>62</b>
7.1 Comunicação mercadológica.....	62
7.1.1 Redes Sociais.....	63
7.1.2 Promoção.....	63
7.1.3 Mídia.....	63
7.1.4 Custos das mídias.....	64
7.1.5 Ilustrações dos materiais de divulgação da empresa.....	65
7.1.6 Comunicação mercadológica.....	67
7.2 Política de preços.....	69
7.2.1 Preços praticados pela concorrência.....	72
7.3 Distribuição.....	73
7.3.1 Distribuição dos seus produtos.....	73
<b>8 MAPAS E DETALHAMENTOS.....</b>	<b>74</b>
<b>9 ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO.....</b>	<b>75</b>
9.1 Regime tributário que a empresa se enquadrará.....	75
9.2 Alíquotas de impostos aplicadas a esse tipo de negócio.....	75
9.3 Comissão nacional de classificação.....	76
9.4 Legislação específica para esse tipo de negócio.....	76
9.5 Documentos e procedimentos necessários para abrir essa empresa .....	78
<b>10 PLANEJAMENTO DA ABERTURA DA EMPRESA.....</b>	<b>79</b>
10.1 Cronograma de implementação.....	79
<b>11 CONCLUSÕES E DESAFIOS.....</b>	<b>82</b>
11.1 Viabilidade e riscos do negócio.....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>94</b>

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócio da empresa *Keep Fit* consiste em um projeto de *delivery* de comida saudável e equilibrada, contendo a estrutura do negócio, estratégias de *marketing* e divulgação e planejamento financeiro.

O objetivo deste negócio é oferecer para a cidade de Santos um serviço de *delivery* de refeições equilibradas, ainda não explorado na região, com pratos prontos elaborados por uma nutricionista e também com a opção de montagem da refeição, onde os alimentos que vão compor o prato serão escolhidos pelo cliente. Além disso, a empresa também oferece a venda de pacotes congelados de refeições que duram 12 dias pelo “Programa Almoço *Light*”. Todos os produtos vendidos pela empresa serão entregues pelo sistema de *delivery*, com a finalidade de atender ao público da região que tem interesse em manter uma alimentação regular porém não possui tempo para prepará-las e armazená-las para levar ao trabalho, por exemplo.

Dois dos principais motivos para a idealização e criação da empresa foram: a necessidade das quatro sócias em conseguir manter suas dietas longe de casa, principalmente no trabalho, e a significativa mudança na preocupação da população em consumir refeições saudáveis e equilibradas, que consigam suprir a necessidade diária do consumo dos nutrientes indispensáveis para o bom funcionamento do organismo e que, desse modo, serão benéficos para a saúde. Segundo pesquisa da EDC *Food Service* (2012) as pessoas querem se sentir bem com uma comida que traga benefícios para a saúde e essa realidade vem ganhando força a algumas décadas, graças à difusão de informações nutricionais, cadernos de saúde e relacionamento direto entre alimentação e bem estar.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2012), a respeito da população economicamente ativa de Santos, o número de mulheres na cidade é superior ao número dos homens, fato que tem por consequência, clientes mais exigentes que buscam praticidade e qualidade no atendimento de suas necessidades.

A *Keep Fit* fará parte do setor alimentício. A empresa será localizada na Rua José Caballero, 15 no bairro Gonzaga, em Santos, nas dependências do *Smart Center*. O público alvo da empresa será composto por homens e mulheres, na faixa de 20 a 60 anos e, para atraí-lo, a empresa investirá em ferramentas de mídia televisiva para realizar sua divulgação logo na abertura.

O investimento inicial do negócio será de R\$ R\$ 41.250,18 composto por gastos de infraestrutura e equipamentos necessários para a formação da cozinha e do escritório, além do custo fixo e compra de estoque para o primeiro mês de funcionamento da empresa. Uma estimativa mensal de faturamento para ocorrer até o sexto mês da abertura da empresa gira em torno de R\$ 36.960,00 com previsão de crescimento a cada mês. O prazo do retorno de investimento (*payback*) foi calculado para ocorrer em 1 ano e 1 mês.

## **1 ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO**

### 1.1- Nome do projeto

*Keep Fit* – Alimentação Saudável

### 1.2 - Missão do negócio

Fornecer para a população santista um modo de refeição pouco explorado - *delivery* - de refeições *lights* e saudáveis proporcionando qualidade, facilidade e conveniência, objetivando a qualidade de vida.

### 1.3 - Visão do negócio

Ser, em cinco anos, uma empresa referência em *delivery* de refeições *lights* e saudáveis na região da cidade de Santos, proporcionando uma extensa gama de opções e programas específicos de dieta em seu cardápio.

### 1.4 - Valores da empresa

A empresa possui uma grande preocupação em oferecer produtos e serviços de qualidade e garantir a satisfação de seus clientes. Desse modo, seus valores podem ser definidos como:

**Integridade:** Atuar com respeito e verdade em todas as suas atividades.

**Compromisso com o cliente:** Atuar com excelência e seriedade no atendimento aos clientes, fornecedores e parceiros, desde a produção até a entrega da refeição no horário agendado.

**Excelência e qualidade:** Produtos saudáveis e de qualidade que superem as expectativas dos clientes.

**Exclusividade:** Personalização da dieta conforme o pedido dos clientes e com a orientação da nutricionista.

**Cooperação:** Contratação de funcionários de excelente qualidade, que recebem treinamentos periódicos, em um ambiente agradável.

## 2 ANÁLISE DO MERCADO

## 2.1 - Análise dos fatores externos

### 2.1.1 - Tendências econômicas

O aumento da renda das famílias brasileiras está abrindo novas perspectivas para o mercado de produtos *lights* no país, porque em geral são mais caros que os comuns.

### 2.1.2 - Tendências culturais e sociais

Atualmente percebe-se a crescente valorização da saúde nas decisões de consumo. Além disso, houve também um aumento da demanda por produtos e serviços orientados a uma vida saudável como de elevada praticidade e que contribuem para a otimização do tempo em meio a uma vida agitada, tanto pessoal quanto profissional.

A preocupação com a saúde e com a boa forma fortaleceu o mercado de alimentos mais leves e com percentual menor de gordura e de carboidratos.

Pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Alimentos Dietéticos e para Fins Especiais (2005) confirmam a boa fase deste mercado que vem crescendo 30% ao ano e movimentando US\$ 3 bilhões de dólares. Hoje, 35% dos domicílios brasileiros consomem algum tipo de produto *diet* ou *light* e 60% dos consumidores pertencem às classes A e B.

Segundo os estudos da consultoria Euromonitor (2011), a venda de produtos saudáveis, como alimentos, naturais e orgânicos, cresceu 82% de 2004 a 2009, chegando a R\$ 15 bilhões de faturamento ao ano. A perspectiva de crescimento até 2014 é de 40%, o que atesta a constatação de que o setor de alimentação saudável no país está crescendo cada vez mais e que o investimento nesse setor é viável. [e1]

### 2.1.3 - Tendências políticas

A alimentação dos brasileiros passou a ser uma das preocupações atuais do governo. Esse tema aparece como item de saúde pública, fato que precisa ser tratado com cuidado e atenção.

Foi divulgado que o Ministério da Educação (MEC) em maio de 2006, restringiu a 30% dos recursos à compra de enlatados, doces e alimentos com alto teor de sódio. Além disso, refrigerantes e sucos artificiais estão proibidos.

A mudança começou com a reforma na alimentação das crianças que frequentam escolas públicas. Nutricionistas começaram a desenvolver dietas para as escolas, para que os alunos pudessem se alimentar bem e com qualidade, preenchendo todos os nutrientes necessários que nosso organismo precisa para ter uma vida saudável.

Desse modo, verifica-se a crescente preocupação, desde a infância, com questões de uma boa alimentação diretamente relacionada com a saúde.

#### **2.1.4 - Tendências de legislação**

Para a execução de qualquer empreendimento no ramo alimentício é necessário possuir licenciamento emitido pela autoridade sanitária do Município, pois a autoridade responsável deverá expedir o Alvará Sanitário ou Licença de Funcionamento. A Lei Nº 6.437/77 refere-se a infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas.

O decreto-lei de Nº 986/69 diz respeito às normas básicas sobre alimentos, e a portaria Nº 326/SUS/MS/97 aprova o Regulamento Técnico, que se refere as “Condições Higiênico – Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.”

Para a abertura desse negócio, tornam-se necessárias algumas providências, tais como os Registros na Junta Comercial; Registro na Secretaria da Receita Federal e da Fazenda; Registro na Prefeitura do Município; e por fim Registro no Sindicato Patronal.

#### **2.1.5 - Tendências tecnológicas**

A constante evolução da tecnologia contribui diretamente neste negócio visto que os consumidores estão sempre conectados em busca de novidades e praticidade. O aumento do *e-commerce* impacta diretamente nos pedidos *online* recepcionados através do *site* e das redes sociais exclusivas da empresa, assim como o uso de aplicativos em *smartphones* que também facilita o processo.

Além disso, há o fator da durabilidade dos alimentos, que podem ser congelados e descongelados sem perder seus nutrientes.

### **2.1.6 - Tendências internacionais**

A questão da alimentação saudável é preocupação em todo o mundo. Doenças como obesidade, diabetes, hipertensão, colesterol alto entre outras afetam milhares de pessoas no mundo e podem levar a sérias complicações de saúde.

Campanhas de mudanças nos hábitos alimentares foram desenvolvidas em diversos países para alertar a população sobre os malefícios de uma má alimentação.

Preocupada com os riscos associados ao excesso de peso, a primeira dama dos Estados Unidos, Michelle Obama, criou em 2010 o programa chamado *Let's Move*, com o objetivo de conscientizar os pais, educadores e crianças sobre a importância de comer alimentos saudáveis, incentivar a prática de exercícios, melhorar a qualidade das refeições servidas nas escolas e buscar meios de levar comida saudável para a mesa dos mais pobres.

### **2.1.7 - Tendências demográficas**

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) a média da expectativa de vida do brasileiro aumentou de 62,5 anos, em 1980, para 73,7 anos, em 2010, fato que pode levar as pessoas a consumirem cada vez mais alimentos saudáveis em prol de sua saúde e até mesmo devido a dietas restritivas impostas pelos médicos, a fim de aumentar a qualidade de vida de seus pacientes em uma idade mais avançada.

De acordo com pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres (ABIAD, 2010), há uma parcela

crescente da população disposta a investir grande parte do seu tempo e de seus recursos para viver mais e melhor. Essa crescente busca pela melhoria da qualidade de vida pode ser percebida pelo aumento do consumo de serviços e produtos saudáveis. Dentre eles, o mais evidente é a alimentação. Grande parte da população, de todas as faixas etárias, tem buscado uma dieta mais equilibrada, inclusive utilizando complementos vitamínicos para isso. Atualmente, 80% dos jovens afirmam em pesquisas procurar alimentos mais saudáveis e naturais, 35% dos domicílios brasileiros consomem produtos diet e light e 21% consomem produtos orgânicos.<sup>[B2]</sup>

## 2.2 - Produtos e serviços

### 2.2.1 - Cardápio

A *Keep Fit* (KF) apresenta um cardápio com 20 pratos diferentes de almoço para escolha do cliente, e há também a descrição das calorias de cada um deles.

Além disso, a empresa oferece a opção do cliente montar seu prato de acordo com a escolha de alimentos selecionados, através do “Programa Almoço *Light*”.

As refeições podem ser entregues de forma congelada ou pronta para consumo imediato, de acordo com a necessidade e pedido do cliente.

Os pedidos podem ser realizados através do telefone, *site* ou das redes sociais como *Facebook*<sup>1</sup> e *Instagram*<sup>2</sup>, de acordo com a facilidade do consumidor, e conta com uma entrega agendada por períodos para não prejudicar o horário de almoço do cliente.

#### Quadro 1 – Pratos prontos *Keep Fit*

---

<sup>1</sup> Facebook é uma rede social com o objetivo de conectar pessoas através de perfis sociais (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Facebook>). Acesso em 28/10/2013

<sup>2</sup> Instagram é um aplicativo gratuito que permite aos usuários tirar fotos e compartilhá-las em redes sociais (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Instagram>). Acesso em 28/10/2013

**Prato 1:** Arroz integral com brócolis, filet de Saint Peter (peixe) e cenoura (288 kcal e 275g)

**Prato 2:** Arroz integral, filet mignon e vagem (379 kcal e 340g)

**Prato 3:** Arroz a grega, filet de pintado e brócolis (315 kcal e 270g)

**Prato 4:** Arroz integral, feijão e carne assada (512 kcal e 390 g)

**Prato 5:** Abobrinha recheada, arroz branco e cenoura sauté (316 kcal e 280g).

**Prato 6:** Pure de mandioquinha, kibe assado e brócolis (345 kcal e 300g)

**Prato 7:** Macarrão integral, carne de soja moída e couve flor (491 kcal e 350g)

**Prato 8:** Arroz integral, batata sauté e stroganoff de frango (470 kcal e 360g)

**Prato 9:** Arroz a grega, filet de salmão e vagem (327 kcal e 280g)

**Prato 10:** Canelone de ricota ao molho branco e espinafre refogado (380 kcal e 350 g)

**Prato 11:** Purê de batata, hambúrguer de peru e abobrinha italiana (308 kcal e 340g)

**Prato 12:** Arroz integral com brócolis, frango com shimeji e espinafre (370 kcal e 330g)

**Prato 13:** Macarrão integral, carne moída e brócolis (361 kcal e 350g)

**Prato 14:** Salmão ao molho de mostarda, mandioquinha sauté e mix de cogumelos (310 kcal e 260 g);

**Prato 15:** Arroz integral a grega, purê de mandioquinha e medalhão de filet mignon (437 kcal e 380g)

**Prato 16:** Arroz integral a grega, frango empanado e espinafre (404 kcal e 400g)

**Prato 17:** Filet de frango ao molho de mostarda, arroz branco e jardineira de legumes (402 kcal e 350 g);

**Prato 18:** Filet de frango recheado com ricota e brócolis (215 kcal e 240 g);

**Prato 19:** Carne com legumes, arroz integral escarola refogada (302 kcal e 375g);

**Prato 20:** Filet de peixe branco com crosta de castanha do pará e legumes à moda (254 kcal e 337 g)

Fonte: Autoria do grupo

O Programa Almoço Light proporcionado pela KF, caracteriza-se pela elaboração da refeição pelo próprio cliente, para servi-lo em 12 dias, permitindo a escolha de 1 (um) produto de cada grupo de alimentos - proteínas, carboidratos e

legumes - para compor a sua refeição pelo período. Nesse caso, as doze combinações são entregues congeladas para que o cliente mantenha suas refeições estocadas, com a necessidade de apenas esquentá-las quando desejar se alimentar.

Este programa foi criado com a intenção de auxiliar ao máximo as pessoas que desejam manter uma dieta equilibrada e não possuem tempo de comprar os alimentos necessários para o preparo de uma refeição nutricional completa com orientação de uma nutricionista, evitando assim, a substituição do almoço por lanches rápidos e calóricos devido a correria do dia a dia.

O almoço é uma das principais refeições. Por isso, deve ser balanceado e rico em nutrientes para que seu dia tenha mais energia e disposição, com uma média de 500 a 600 calorias por refeição, segundo a nutricionista Juliana Lopez, da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).<sup>[e3]</sup>

### Quadro 2 – Monte seu prato

Proteínas (150g)	Carboidratos (150g)	Legumes (100g)
Kibe	Purê de mandioquinha – 2 un	Brócolis – 2un
Came moída	Macarrão integral	Cenoura – 2 um
Medalhão de filet mignon (100g)	Arroz integral – 2 un	Couve flor – 2un
Picadinho de filet mignon	Batata doce	Vagem – 2 um
Frango desfiado	Arroz integral com brócolis – 2un	Mix de legumes – 2un
Hambúrguer de Peru	Arroz integral à grega – 2un	Abobrinha – 2 un
Filet de frango	Arroz integral com ervilha – 2 un	
Filet de St.Peter (peixe)	Purê de batata	
Fraldinha		
Filet de salmão		
Came de soja moída		
Came assada (lagarto)		

Fonte: Autoria do grupo

### 2.2.2 – História da empresa

A *Keep Fit* foi criada a partir da necessidade das sócias em conseguir manter suas dietas longe de casa, principalmente no trabalho. Elas precisavam de um serviço de *delivery* que fugisse dos parâmetros de *fast food* e comidas tradicionais e que fosse, além de saudáveis, fáceis e rápidas.

A partir de então, notaram que esse serviço era carente na cidade de Santos (SP) estando disponível apenas na capital. Receberam informações e orientações de pessoas que já eram clientes diárias desse serviço na cidade de São Paulo e que aprovaram tanto a refeição quanto o serviço de entrega. Com isso, surgiu a oportunidade de abrir um negócio que facilitaria tanto a vida delas quanto a de outras pessoas que trabalham e querem manter uma boa alimentação.

O primeiro passo foi o planejamento do negócio; onde seria a instalação que acomodaria a cozinha para o preparo das refeições, o local de armazenamento dos mantimentos e a definição de um nutricionista para elaboração do cardápio. Em segundo plano, a logística passou a ser definida; como o produto chegaria até o consumidor, desde seu pedido através do *site* ou telefone até a entrega final feita por um *motoboy* terceirizado a serviço da empresa. No terceiro e último passo, as sócias trataram da divulgação da empresa para tornar o serviço conhecido na região. As formas de comunicação escolhidas foram as mais diversificadas, como anúncios nos programas de televisão da região (ex. *Studio Letícia*), *folders* e *flyers* distribuídos em empresas e academias, televisões corporativas e a presença nas mais acessadas redes sociais, como *Facebook* e *Instagram*.

Desde então, a *Keep Fit* busca espaço nesse novo mercado da região, com o objetivo de oferecer uma nova opção de refeição para seus clientes com o diferencial da alimentação saudável, prática e rápida.

### **2.2.3 – Marcas**

O compromisso com os clientes se inicia na escolha dos melhores ingredientes para a produção dos pratos. Por isso, trabalha com produtos de marcas sérias e de confiança, como 'Sadia', 'Arroz Tio João', 'Adria', 'Seara' entre outras.

**Figura 1 – Sadia Vita Light**



Fonte: <http://www.neloreprime.com.br>

A Sadia S.A é uma empresa subsidiária de produção de alimentos frigoríficos no Brasil. Com o passar dos anos e o aperfeiçoamento do negócio, a Sadia foi conquistando seu espaço no mercado até que em 2009 a empresa juntou suas ações com a Perdigão S.A e atualmente faz parte do grupo Brasil Foods, como a maior empresa do setor. A qualidade de seus produtos reforça a imagem consolidada e confiável da marca, além de campanhas publicitárias e *slogans* memoráveis.

**Figura 2 – Arroz Tio João**



Fonte: <http://www.neloreprime.com.br>

O 'Arroz Tio João' é produzido pela empresa Josapar, uma das 10 maiores empresas de produtos alimentícios do País. A marca do 'Arroz Tio João' faz parte da linha *premium* da empresa e é preferida pelos melhores *chefs* e pelos consumidores mais exigentes.

A linha Tio João é completa e destinada para diferentes tipos de culinária, que contemplam desde as refeições rápidas às de valor nutritivo elevado, para facilitar o dia a dia do consumidor. Por isso, conta com produtos agregados como alternativa ao arroz branco, que são o 'Tio João 7 Grãos', 'Tio João + Vita', 'Tio João Cozinha Fácil', 'Tio João Cozinha & Sabor' e 'Tio João Variedades Mundiais', além do arroz parboilizado<sup>3</sup>.

**Figura 3 – Adria Macarrão**



Fonte: <http://www.neloreprime.com.br/>

A 'Adria' foi construída no ano de 1951, em Porto Alegre, por uma família de imigrantes italianos. No ano de 1999, a 'Adria' se consolidou a três grandes empresas do setor alimentício como a Basilar, fábrica de massas; à Isabela, indústria de massas e biscoitos e à Zabet, fábrica de biscoitos.

Em 2003, a 'Adria' foi adquirida pelo grupo M. Dias Branco, originário de Fortaleza e líder nacional na fabricação e venda de biscoitos e massas alimentícias, estando presente em todo o território nacional. Em 2012, a Adria Alimentos do Brasil Ltda. foi incorporada à M. Dias Branco S/A Ind. E Com. de Alimentos, tornando-se uma única empresa.

**Figura 4 – Frango Seara**



<sup>3</sup> Arroz que sofreu processo parboilização, ou seja, parcialmente fervido ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Arroz\\_parboilizado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Arroz_parboilizado)). Acesso em 28/10/2013

Fonte: <http://www.neloreprime.com.br/>

A 'Seara Alimentos' é uma empresa brasileira no ramo alimentício fundada em 18 de novembro de 1956 no município de Seara, no estado de Santa Catarina, e desde 2009 é controlada pelo *Grupo Marfrig*, na cidade de São Paulo. Hoje em dia, a Seara conta com uma infraestrutura ainda mais moderna e mão de obra altamente especializada, garantindo um padrão de qualidade incomparável. Esse cuidado e rigor vêm conquistando a preferência de consumidores e o apreço das mais respeitadas redes de varejo.

#### 2.2.4 – Nome da empresa

*Keep Fit* é uma palavra de origem inglesa e significa "manter-se em boa forma". A palavra é formada a partir da junção de "keep" – manter - e "fit" - um dos significados é "boa forma". Expressa fielmente o objetivo da empresa que é o de auxiliar seus clientes a manter uma alimentação saudável.

Ter uma alimentação saudável não significa necessariamente estar em boa forma estética. Consumir alimentos saudáveis implica em oferecer ao organismo, através das refeições, todos os nutrientes necessários para manter o bom funcionamento do mesmo, equilibrando e mantendo os níveis de colesterol, diabetes, gordura entre outros.

Já a boa forma é um conceito mais estético, é o que diz respeito à forma física, aos padrões de beleza estipulados pela sociedade. Estar em boa forma física não significa ter saúde. |

**Figura 5 - Logotipo**



Fonte: Autoria do grupo

A escolha desse logotipo se justifica pelo fato da maçã representar uma das frutas mais lembradas quando se pensa em dieta. Além de gerar saciedade, ela possui benefícios aliados na prevenção de doenças e também grande concentração de fibras e vitaminas B, C e E.

O vermelho é a cor da casca da maçã, que contribui para a confiança em si mesmo, a coragem e uma atitude otimista ante a vida.

O verde é uma cor calmante que harmoniza e equilibra, representa as energias da natureza, além de representar saúde e vitalidade.

Exemplo de alguns pratos que a *Keep Fit* oferece:

**Figura 6 - Pratos *Keep Fit* (imagem meramente ilustrativa)**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=refei%C3%A7%C3%B5es+congeladas>

### **2.3 - Descrição dos diferenciais do negócio**

A *Keep Fit* deseja diferenciar-se dos *deliveries* de refeições comuns ou *fast foods* de lanches e propõe a entrega de uma alimentação saudável e balanceada todos os dias, apresentando um cardápio diferenciado, elaborado por, montado exclusivamente por uma nutricionista. Além disso, possui a possibilidade da entrega da refeição congelada para ser consumida em outro horário e não necessariamente no momento da entrega. E, mesmo sem exercer suas atividades a noite e aos finais de semana, proporciona ao cliente a opção da compra de 12 refeições congeladas para ele poder consumir em qualquer dia ou horário, independente da empresa estar aberta ou não. Tudo isto pensando na praticidade, comodidade e facilidade para seus clientes.

### **2.4 - Análise dos clientes**

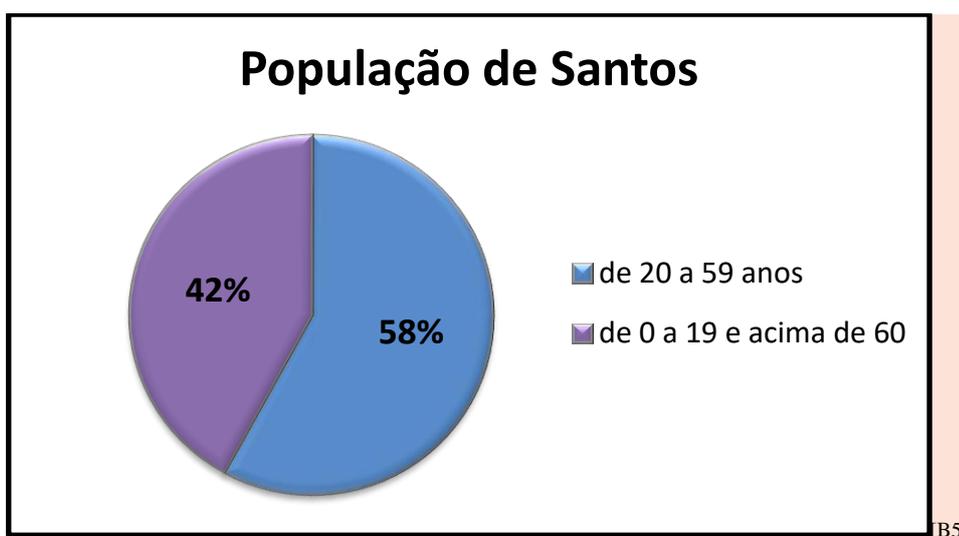
#### **2.4.1 – Público Alvo**

O público alvo da KF são pessoas na faixa de 20 a 60 anos que não tem tempo para preparar suas refeições, mas que se preocupam com a alimentação e buscam uma vida saudável. Além de parcerias com academias e nutricionistas que terceirizam os produtos.

A cidade que a empresa irá atender possui atualmente oito academias de destaque, como a *Agonn* e a *Smart Fit*, por exemplo, que possuem potencial para realizar esta parceria com a empresa. Além disso, a cidade conta com diversos profissionais que se especializaram em nutrição e exercem suas atividades na região, podendo indicar e até mesmo manter os produtos da KF em seus consultórios para atender a necessidade de seus pacientes.

Segundo o último censo realizado em 2010 pelo IBGE, a pesquisa mostrou que a cidade de Santos possui 419.400 habitantes sendo 58% homens e mulheres com idade dos 20 aos 59 anos, conforme apresentado no Gráfico 1 abaixo.

**Gráfico 1 - Idade da População de Santos**



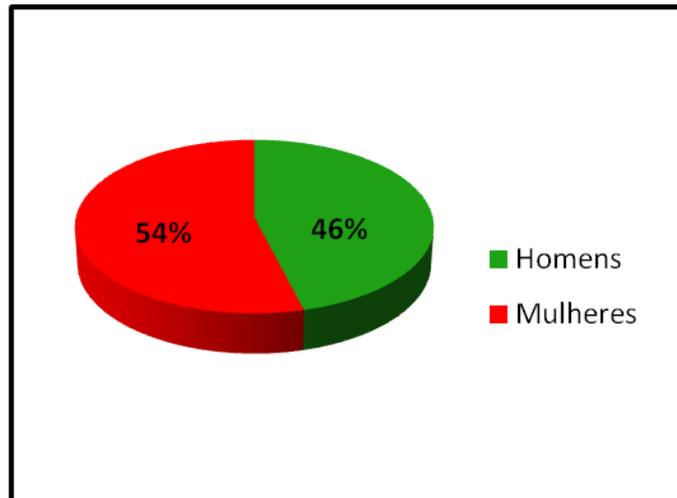
Fonte: (Dados do IBGE)

<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=354850&search=sao-paulo|santos|infograficos:-evolucao-populacional-e-piramide-etaria>

A região possui uma população predominante na faixa de 25 a 60 anos, caracterizada por pessoas que estudam e trabalham no mínimo 8h/dia, que, quando casados ou pais solteiros, trabalham e tem pouco tempo para se dedicar aos afazeres domésticos, porém se preocupam com a saúde.

A população economicamente ativa de Santos, nessa faixa etária, totaliza 241.227 pessoas (111.401 homens e 129.826 mulheres), conforme o Gráfico 2 apresentado a seguir:

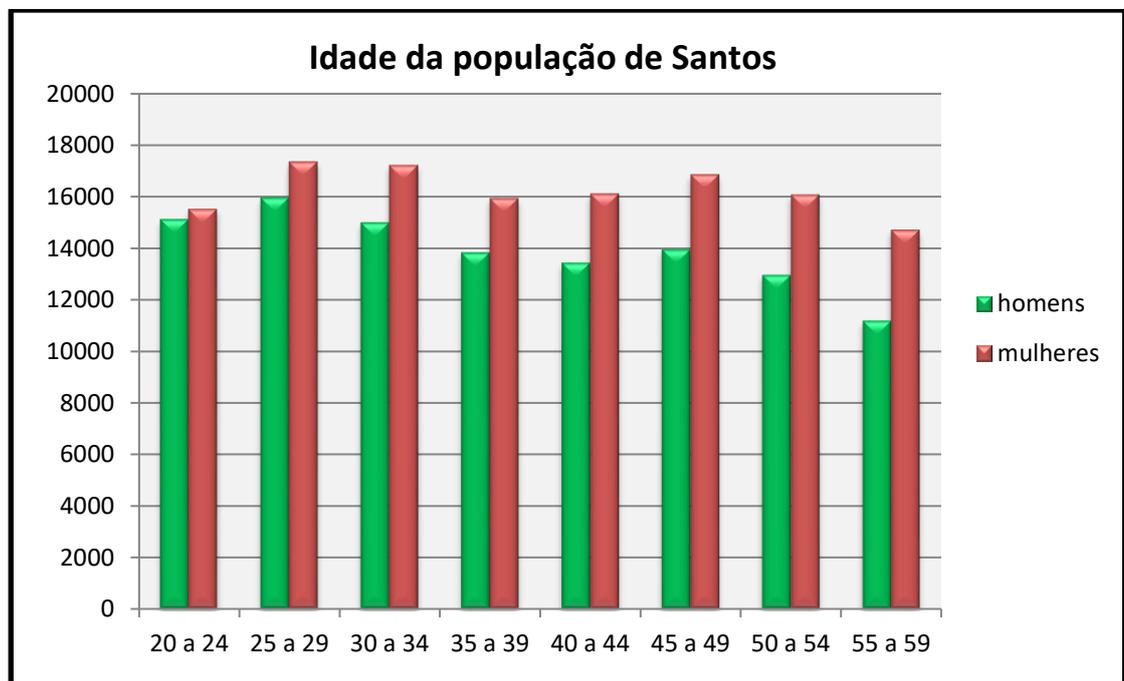
**Gráfico 2 – População Economicamente Ativa – Sexo Feminino e Masculino**



Fonte: (Dados do IBGE)

<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=354850&search=sao-paulo|santos|infograficos:-evolucao-populacional-e-piramide-etaria>

**Gráfico 3 – Idade da População – Sexo Feminino e Masculino**



Fonte: (Dados do IBGE)

<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=354850&search=sao-paulo|santos|infograficos:-evolucao-populacional-e-piramide-etaria>

#### 2.4.2 – Perfis dos consumidores

Realizando uma análise mais precisa do comportamento do consumidor no processo de compra das refeições da *Keep Fit* verifica-se que há diversos tipos de consumidores desempenhando diferentes papéis nesse ambiente, de acordo com seu desejo e intenção. Dentre eles, há o iniciador, o influenciador, o decisor, o comprador e por fim, o usuário.

Iniciador é definido como o consumidor presente no público alvo, aquele vai consumir o produto pensando em seu objetivo que é manter a dieta ou uma alimentação balanceada.

Influenciador é o consumidor que opta por montar seu prato no programa de 12 dias. Com essa opção, o cliente pode escolher, através de três categorias de itens com variados ingredientes, qual prato ele vai pedir. Desse modo, o cliente tem a possibilidade de montar um prato novo a cada dia.

Decisor é o cliente que determina individualmente a compra do produto.

Comprador é caracterizado pelas pessoas que compram o produto fisicamente. Não precisa ser necessariamente o próprio consumidor, mas também pessoas que compram para outras, ou terceiros que queiram revender o produto. Por exemplo, quando uma mãe compra para o filho ou uma academia que compra para revender a seus alunos.

Usuário é o cliente final, aquele que vai somente consumir, de fato, o produto.

### 2.4.3 – Processo de Compra

O consumidor compra o produto da KF quando gostaria de manter sua dieta fora de casa ou simplesmente ter uma alimentação adequada e orientada, mas não consegue devido a fatores como falta de tempo para o preparo e consumo e a dificuldade de levar os alimentos preparados para o trabalho. A partir disso, o consumidor vê o serviço da KF como uma alternativa para estes problemas.

O horário de expediente da *Keep Fit* é das 11.30h às 15h. Dentro desse horário, os clientes poderão fazer seus pedidos através do telefone e recebê-los ainda no mesmo dia. Além disso, a empresa disponibiliza mais dois canais de comunicação, o *site* e as redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), onde o cliente também podem deixar uma mensagem com seu pedido de refeição *delivery* para o dia seguinte ou encomendar o programa *Almoço Light*. [e6]

## 2.5 - Análise dos concorrentes

Nome do concorrente: Maria Chicória

Localização: Rua Carlos Gomes, 92, CEP 11075672, Santos, SP

Características gerais: serviços de pratos congelados *lights* e vegetarianos, sopas, lanches e sobremesas.

Preços praticados por eles:

**Tabela 1 – Preços Maria Chicória**

Pratos	Preços \$
Prato individual	R\$ 16,00
Sopas	R\$ 8,00
Sobremesa	R\$ 3,50

Fonte: <http://www.facebook.com/mariachicoria>

Principais pontos fortes: preço baixo

Principais pontos fracos: não há divulgação e não possui *site*.

Fotos dos concorrentes:

**Figura 7 – Logotipo Maria Chicória**



Fonte: <http://www.facebook.com/mariachicoria>

**Figura 8 – Prato Maria Chicória**



Fonte: <http://www.facebook.com/mariachicoria>

**Figura 9 – Prato Maria Chicória**



Fonte: <http://www.facebook.com/mariachicoria>

Nome do concorrente: *Herbalife*

Localização: trata-se de uma empresa multinacional que possui diversas filiais e representantes em Santos.

Características gerais: a empresa trabalha com chás e *shakes* em substituição aos alimentos sólidos, na qual os consumidores podem comprar e realizar em casa ou ir a uma das filiais mais próximas e realizar sua refeição.

Preços praticados por eles:

**Tabela 2 – Preços *Herbalife***

<b>Produtos</b>	<b>Preços \$</b>
1 Shake 2 chás	R\$ 10,00
Shake (550g)	R\$ 92,00
Sopa (7 sachês)	R\$ 42,00

Fonte: <http://www.herbalife.com.br/>

Principais pontos fortes: O Espaço *Herbalife* é espaço utilizado para divulgação e degustação dos produtos para os clientes, onde possuem diversos representantes espalhados pela cidade. A marca já é muito conhecida neste mercado de quem deseja emagrecer ou manter seu corpo em forma. Além disso, não cobram para o consumidor experimentar sua refeição baseada em líquidos. Também tem projetos de responsabilidade social em todo o mundo.

Principais pontos fracos: Estudos revelam que os *shakes* da *Herbalife* não possuem os nutrientes necessários para substituir as refeições. “*Por serem naturais, não quer dizer que não tenham riscos*”, defende Alexandra Bento, presidente da Associação Portuguesa de Nutricionistas (APN). Estudos clínicos sobre intoxicação no fígado na Suíça e em Israel, e publicados em 2007 no *Journal of Hepatology*, revista científica europeia, uma das mais conceituadas na área. Ambos os estudos relacionam o uso de produtos da marca *Herbalife* a lesões hepáticas graves, como

morte de células ou parte do tecido do fígado (necrose) e inflamação do fígado (hepatite).

Fotos dos concorrentes:

**Figura 10 – Produtos *Herbalife***



Fonte: <http://www.herbalife.com.br/>

**Figura 11 – Produtos *Herbalife***



Fonte: <http://www.herbalife.com.br/>

## 2.6 - Análise dos fornecedores

### 2.6.1 – Fornecedores

O leque de fornecedores da KF será composto por distribuidores de alimentos, produtos de higiene, limpeza e descartáveis.

Os fornecedores estão localizados em São Paulo e em Santos. Todos os pedidos serão realizados via *internet* ou por telefone e a escolha dos alimentos a serem pedidos serão realizados pela nutricionista de acordo com o cardápio apresentado.

Existe uma periodicidade de pedidos para cada tipo de insumo e produto utilizado. Nosso principal fornecedor de alimento é a Nelore *Prime*, onde possui todos os grupos de alimentos que a KF necessita para a produção. Em relação aos produtos de higiene, limpeza e descartáveis serão feitos pela Castropil.

Em breve a *Keep Fit* adicionará em seu leque de fornecedores, fornecedores que trabalhem com produtos orgânicos, pois são produtos que são livres de

agrotóxicos e fertilizantes que visam à qualidade do alimento e a saúde do consumidor. Por serem produtos mais caros do que os convencionais, pois são produzidos em menor escala e os custos de produção também são maiores, a KF ainda não firmou um contrato com nenhum deles, mas em breve serão feitos, visando à qualidade dos pratos KF e a saúde dos clientes. [e7]

#### Nelore *Prime* – Distribuidora de Alimentos

KF irá comprar todos os seus alimentos através deste fornecedor, como carne, frango, arroz e massas.

A Nelore apresenta diversos prazos de compras à vista, em 3, 7, 14 e 21 dias. A entrega é feita no mesmo dia, diretamente na empresa, de segunda a sexta-feira. Todos os pedidos devem ser feitos até o meio dia. As condições de compra utilizadas por eles é ter um bom cadastro, não ter o nome no Serasa<sup>4</sup> e a forma de pagamento aceita é através de boleto bancário, cheque, cartão crédito/débito e dinheiro.

Dentre as oportunidades encontradas na Nelore para a KF destaca-se o fato do centro de distribuição da fornecedora estar localizado em Santos, portanto o acesso é facilitado e a entrega é rápida.

Como ameaça, observa-se que, por não ser uma fábrica e sim uma distribuidora, a Nelore recebe os produtos de seus fornecedores antes de entregar para seu cliente e caso tenha algum atraso ou empecilho na entrega por parte do fornecedor, a entrega da Nelore é prejudicada, atrasando seu compromisso com seu cliente.

#### Castropil Embalagens LTDA

A empresa necessita de diversos descartáveis como as bandejas para fornecimento das refeições, talheres, além de material para uso interno da produção e produtos de higiene e limpeza.

---

<sup>4</sup> A Serasa, Centralização de Serviços dos Bancos, é uma empresa privada brasileira, que faz análises e pesquisas de informações econômico-financeiros das pessoas, para apoiar decisões de crédito, como empréstimos. <http://www.significados.com.br/serasa/>. Acesso em 29/10/2013.

As principais condições de compra podem ser realizadas através do telefone ou pelo *site* da loja e as forma de pagamento aceitas pela Castropil são boleto bancário, cheque, cartão crédito/débito e dinheiro. As compras devem ser realizadas no valor mínimo de R\$ 300,00 para as entregas serem realizadas diretamente na empresa nas segundas ou nas quintas-feiras.

A Castropil distribui seus produtos para as maiores lojas de descartáveis de Santos, como a Proplastik (principal loja de artigos descartáveis da cidade). A oportunidade está no fato da Castropil ser fidelizada com os clientes da região da KF permanecendo frequentemente na cidade para fazer suas entregas.

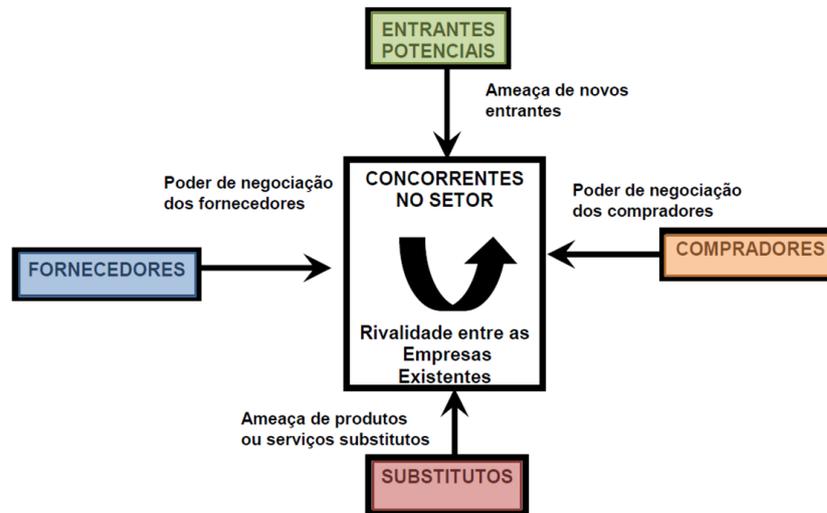
Por outro lado, pelo fato das entregas *Keep Fit* estarem vinculadas às da Proplastik, uma possível quebra de contrato entre a Castropil e a Proplastik prejudicaria a KF. Imprevistos na entrega como trânsito excessivo e fenômenos da natureza também podem prejudicar o recebimento da mercadoria da KF.

### **2.6.2 – Terceirização**

A terceirização será utilizada para manter a agilidade das atividades da KF. O setor de entregas será inteiramente terceirizado, com a contratação de motoqueiros que passarão por treinamentos para entenderem as normas de entrega das refeições, assim como nossa política de bom atendimento. O número de *motoboys* disponíveis será aumentado sempre que houver necessidade.

## **2.7- Análise da atratividade do mercado**

### **Figura 12 - Modelo das Cinco Forças de Porter**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=cinco+for%C3%A7as+de+porter>

### 2.7.1 - Análise da Força “Ameaça de Novos Entrantes”

Novas empresas que entram no setor trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e, frequentemente, recursos substanciais, o que torna a competição mais intensa. Isso pode trazer duas consequências para a empresa, como a queda dos preços ou inflacionamento dos custos dos participantes da indústria. Isso reduz a rentabilidade do segmento como um todo. Por isso, existem as barreiras de entrada de novas empresas em conjunto com a reação que o entrante pode esperar da parte dos concorrentes já estabelecidos.

Nesse caso, uma das barreiras de entrada para novos entrantes, é o fato de que as empresas que já estão estabelecidas no mercado, têm acesso a custos unitários reduzidos junto aos fornecedores de matéria-prima necessária para o preparo dos alimentos. Além disso, outra barreira presente neste setor é o alto investimento que deve ser aplicado na abertura e infraestrutura de um restaurante com alimentos de qualidade e contratação de profissionais treinados a fim de garantir a satisfação dos clientes. Apesar disso, nota-se que também há fatores que podem levar ao aparecimento de concorrentes como a produção em baixa escala, baseada apenas nos pedidos recebidos até porque os alimentos presentes no cardápio não podem ser reaproveitados em outra refeição e também o fato de ser um setor com diversas possibilidades aos consumidores que fazem com que a fidelização seja baixa

e muitas empresas tentem entrar no mercado. Em resumo, a ameaça para novos entrantes só é alta para aqueles que, ao analisarem estes fatores, não tiverem condições de arcar com custos maiores de compra com fornecedores e com o investimento necessário para a abertura e da empresa e divulgação para a conquista de clientes.

### **2.7.2 - Ameaça de Produtos Substitutos**

Produtos substitutos são aqueles que são capazes de desempenhar a mesma função e objetivo desempenhados pelos produtos da indústria analisada. Uma forte ameaça de substitutos afeta a lucratividade da indústria e muitas vezes reduz o crescimento do setor.

Para a KF, existem diversos produtos substitutos no mercado que se apresentam como uma alta ameaça para a empresa e podem reduzir sua participação no mercado como os *shakes* prontos, que são vendidos como substituição de uma refeição, voltado para pessoas que procuram emagrecer ou manter a forma. Além disso, há também uma grande variedade de restaurantes disponíveis na região que apresentam diversas opções aos consumidores, sendo que grande parte deles também possui o serviço de *delivery* para comodidade de seus clientes. E, por fim, os próprios clientes podem ser uma ameaça pelo fato de optar por preparar sua própria comida em casa, evitando o gasto de pedir comidas prontas.

### **2.7.3 - Poder de Barganha dos Clientes**

Os compradores podem exercer poder de barganha sobre as empresas, pois podem forçar os preços do mercado para baixo, exigir mais qualidade e incitar a briga entre a concorrência, causando na perda de rentabilidade do setor.

No setor em que a empresa irá se instalar, não há uma fidelização de consumidores, devido a enorme variedade de opções e sim, a utilização por necessidade. Como os produtos são semelhantes, a escolha recai sobre o fator preço, forçando as empresas a oferecer promoções, provocando a redução drástica na

margem do lucro, demonstrando assim, um alto poder de barganha dos clientes nesta área. Embora a variedade de empresas no setor seja grande, o consumidor não tem a "força" de alterar esse status. Por ser um mercado muito dinâmico, a quantidade de clientes varia sempre.

#### **2.7.4 - Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre as empresas, através do aumento de preços ou da redução na qualidade das mercadorias e dos serviços oferecidos. Estes são poderosos quando podem influenciar negativamente a rentabilidade da indústria, incapaz de repassar os aumentos de custo em seus próprios preços.

Nesse caso, por tratar-se de uma empresa relativamente pequena, o poder de negociação dos fornecedores é alto visto que não há a utilização de diversos fornecedores e isso faz com que ele tenha um poder maior sobre a empresa.

A mão de obra também deve ser considerada um fornecedor, pois empregados altamente qualificados podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria.

Como a KF procura alinhar produtos de qualidade com mão de obra especializada, precisa estar apta a custear esse investimento.

#### **2.7.5 - Rivalidade entre os Concorrentes**

A rivalidade entre as empresas, em uma determinada indústria, ocorre pelo fato de os competidores sentirem sua rentabilidade pressionada para baixo ou por perceberem alguma possibilidade de melhorar sua posição no mercado.

As táticas usadas para vencer a concorrência no setor alimentício são a redução de preços no cardápio, realização de promoções, lançamentos de novas refeições, além da divulgação da empresa através de propagandas.

A concorrência neste setor é alta devido a variedade de opções e a falta de fidelização de clientes, porém não há muitas empresas voltadas somente a

alimentação saudável nesta região. Sabe-se que atualmente os consumidores se preocupam mais com a saúde e, conseqüentemente, mudaram seus hábitos alimentares fazendo com que os restaurantes possuam em seu cardápio também refeições e versões *lights* de alimentos, porém a *Keep Fit* se destaca sendo um estabelecimento *delivery* com um cardápio balanceado e orientado por nutricionista.

## 2.8 - Análise SWOT

Figura 13 - Matriz SWOT



Fonte: Autoria do grupo

### 2.8.1 - Pontos Fortes

Um dos principais pontos fortes da empresa está centralizado no sistema de *delivery* especializado em refeições saudáveis, já que o serviço de *deliveries* existentes na cidade são apenas para comidas tradicionais e *fast foods*. Atualmente

na região o serviço de *delivery* é apenas de refeições vegetarianas e não *lights* de baixa caloria.<sup>[e8]</sup>

Qualidade dos produtos, essencial que sejam escolhidos e comprados os melhores produtos para elaboração dos pratos para manter o padrão de qualidade anunciado pela empresa e desejado pelos clientes.

Fornecedores de alta qualidade e comprometimento com seus clientes.

Refeições diferenciadas, além dos pratos prontos, onde existe a opção de “*Monte seu Prato*”, onde o cliente pode escolher da maneira como desejar os tipos de alimentos que irá consumir e combinar na refeição.

Atendimento rápido e personalizado, a KF atende seus clientes via *internet* ou por telefone, agenda as refeições e realiza a entrega no horário combinado.

Marcas dos produtos, trabalhar sempre com as melhores marcas do mercado.

### **2.8.2 - Pontos Fracos**

Restaurante fixo, como o foco da KF é somente o *delivery*, a empresa pode perder para os concorrentes no fato de não ter um ambiente físico para os clientes realizarem suas refeições.

Não atender as demais cidades da Baixada Santista, é considerado um ponto fraco da empresa somente no início, pois ao longo dos anos as demais cidades da região também receberão as entregas da KF.

Horário de Atendimento, fornecer apenas refeições no almoço pode ser um ponto fraco em comparação a restaurantes que também entregam refeições durante o período da noite. Ao longo do tempo, se for viável, e de acordo com a necessidade dos clientes, o horário poderá ser ampliado.

### **2.8.3 - Oportunidades**

As pessoas estão cada vez mais preocupadas com a saúde e a qualidade de vida e a alimentação é o primeiro passo.

A correria do dia a dia torna mais difícil conseguir manter uma alimentação balanceada porque certos alimentos requerem preparo imediato para o consumo, então a escolha por *fast foods* é a saída para as refeições no horário de trabalho. Com

a proposta de KF, as pessoas podem optar por refeições rápidas e ao mesmo tempo saudáveis, sem precisar recorrer para as '*Junk Foods*<sup>5</sup>'.

Parcerias com nutricionistas, academias e o *Smart Center* (Centro Empresarial onde a KF estará inserida) para terceirizar os produtos são uma ótima oportunidade para expandir o negócio e crescer com a marca *Keep Fit*.

#### **2.8.4 - Ameaças**

Novos concorrentes, pois é essencial investir na diferenciação para se destacar dos demais concorrentes que venham a surgir.

Crise econômica que pode abalar todo o setor e ocasionar a perda dos clientes na queda nos pedidos.

Mudanças climáticas que podem causar modificações intensas na agricultura proporcionando uma escassez no setor alimentício e afetando a preparação das refeições.

### **3 GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO/OPERACIONAL**

#### **3.1 - Estrutura de operação**

##### **3.1.1 - Processo de Operação e Produção**

A empresa disponibiliza um cardápio das refeições oferecidas para escolha dos clientes e os pedidos podem ser realizados através do *site* ou através das redes sociais ou por telefone. Os pedidos são recepcionados pelas três funcionárias responsáveis por essa atividade e encaminhados para a cozinha a fim de o cozinheiro e seus assistentes organizarem a preparação dos pedidos de forma adequada a evitar atrasos.

As refeições são preparadas no mesmo dia ou em dias anteriores através do sistema *Cook-Chill* que se trata de um processo de preparação e resfriamento dos

---

<sup>5</sup> **Junk food** ("comida lixo", numa tradução literal do [inglês](#)), também [coloquialmente](#), "porcaria" ou "besteira", é uma expressão pejorativa para "[alimentos](#)" com alto teor calórico, mas com níveis reduzidos de nutrientes". [http://pt.wikipedia.org/wiki/Junk\\_food](http://pt.wikipedia.org/wiki/Junk_food). Acesso 29/10/2013.

alimentos com o objetivo de prolongar seu armazenamento e, conseqüentemente, a sua distribuição e consumo de forma segura e nutritiva. O resfriamento ou congelamento dos alimentos ocorre logo após a cocção<sup>6</sup>, para evitar a proliferação de bactérias, contaminação e preservar sua qualidade e sabor. Os alimentos são resfriados rapidamente através do ultracongelador, equipamento especializado para este tipo de comercialização de refeições. Através desse sistema, o setor do processo produtivo economiza tempo além de facilitar suas atividades do dia a dia.

De posse dos pedidos, as refeições são preparadas ou separadas para envio aos clientes de acordo com a forma solicitada, congelada ou quente para consumo no momento, e são embaladas de forma segura a manter sua conservação, segurança e uma boa apresentação para o consumidor.

As refeições embaladas são entregues aos *motoboys* que, antes de sair, verificam os endereços e horários de todos os pedidos para traçar a melhor rota a ser realizada a fim de economizar tempo, sem deixar de dar prioridade aos horários pré-determinados pelos clientes para recebimento de seus pedidos.

Todo o processo de operação da empresa, desde o recebimento do pedido até a entrega do produto final, são planejados de modo a minimizar os erros e oferecer um atendimento e produto de qualidade visando a máxima satisfação dos clientes e fortalecendo o nome da empresa no mercado.

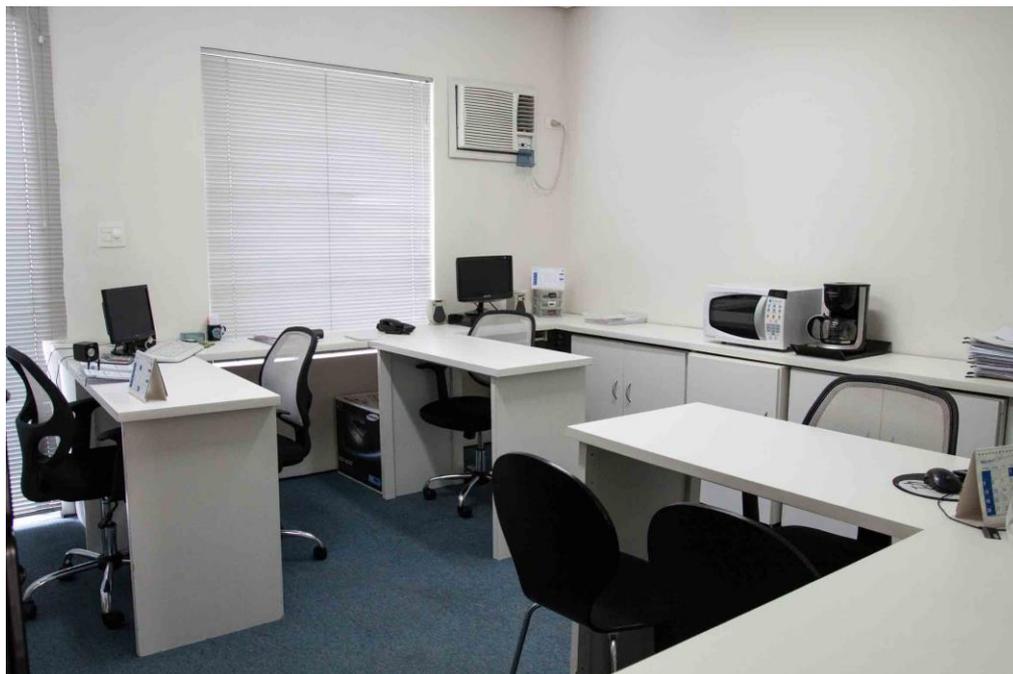
### 3.1.2 - Instalações do Escritório Administrativo

No escritório onde serão realizados os atendimentos aos clientes e fornecedores, vendas e processos administrativos não será necessária reforma, pois a sala que foi alugada já conta com móveis disponibilizados pelo centro comercial *Smart Center*, localizado no Gonzaga em Santos na Rua José Caballero, 15 -11055-300, como mesas e cadeiras suficientes a todos os funcionários e, além disso, os móveis estão organizados de forma a apresentar um ambiente de trabalho adequado.

### Figura 14 – Escritório Administrativo

---

<sup>6</sup> Cozedura, cozimento ou cocção é uma [técnica culinária](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cozedura) que consiste na preparação de [alimentos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cozedura) mediante a utilização de [calor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cozedura), com o intuito de viabilizar ou facilitar a ingestão. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cozedura>. Acesso 29/10/2013



Fonte: <http://smartcenter.com.br/>

No entanto, será necessária a compra de dois computadores *netbooks*, sendo um para a atendente da *Web* e outro para a telefonista encarregada de buscar novos clientes e, um computador rede que servirá como *backup* para que todas as gerentes tenham acesso a todos os documentos e arquivos realizados. Não será necessária a compra de um computador para cada gerente, pois elas irão trabalhar com seu próprio *notebook* pessoal, já que haverá um computador rede na empresa. Além disso, será implantada uma central telefônica, que possui dois números de telefone e quatro ramais. O número de telefone divulgado aos clientes será distribuído para chamada nos ramais das atendentes para anotação dos pedidos e conclusão do processo de compra. Já o outro número de telefone, não será divulgado comercialmente e apenas os fornecedores terão acesso a ele, com atendimento direto ao departamento financeiro, que é o responsável pelas compras da empresa.

### **3.1.3 - Instalações da Cozinha Industrial**

Com relação à cozinha, também não será necessária reforma ou modificação, pois o espaço já possui a pia com a torneira, para higienização dos alimentos e lavagem da louça, e um balcão para suporte e início do processo de preparo dos

alimentos, que fazem parte do centro de produção da cozinha. Já na área de cocção, responsável pelas atividades de cozer, fritar, grelhar e assar os alimentos, será preciso realizar a compra dos equipamentos e utensílios necessários para esta etapa de finalização do processo.

**Figura 15 – Cozinha Industrial**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=cozinha+industrial>

Como se trata de uma cozinha industrial relativamente pequena, em comparação a grandes restaurantes, os principais equipamentos que a empresa irá adquirir são um fogão industrial de seis bocas com forno, uma geladeira, um freezer, um ultracongelador e uma coifa, conforme fotos a seguir, para o preparo e condicionamento dos alimentos de forma adequada e organizada.

**Figura 16 – Fogão com forno Industrial**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=fog%C3%A3o+industrial+com+forno>

**Figura 17 – Geladeira**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=geladeira>

**Figura 18 – Freezer**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=freezer>

**Figura 19 – Coifa**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=coifa>

**Figura 20 – Ultracongelador**



Fonte: <https://www.google.com.br/#q=ultracongelador>

Os principais equipamentos comprados pela empresa para compor o escritório e a cozinha foram relacionados na tabela abaixo de acordo com seus respectivos custos:

**Tabela 3 – Equipamentos Adquiridos – Empresa Keep Fit**

<b>Equipamento</b>	<b>Preço \$</b>
<i>Netbook</i>	R\$ 800,00
<i>Netbook</i>	R\$ 800,00
Computador	R\$ 1.200,00
Central Telefônica	R\$ 230,00
Fogão Industrial com Forno	R\$ 1.400,00
Geladeira	R\$ 1.300,00
<i>Freezer</i>	R\$ 1.450,00
Ultracongelador	R\$ 18.000,00
Coifa	R\$ 800,00

Fonte: Autoria do grupo

### **3.1.4 - Oportunidade do Local**

A ideia principal da *Keep Fit* sempre foi somente realizar a entrega de refeições e não servi-las como os demais restaurantes, porém o centro comercial na qual a empresa se instalará, possui mesas e cadeiras em um salão na qual as pessoas podem realizar refeições ou encontros, proporcionando uma grande oportunidade para a KF de vender suas refeições para os funcionários das demais empresas que também possuem salas no estabelecimento, visto que há um lugar apropriado para eles fazerem suas refeições, além da praticidade de ter um restaurante no mesmo local de seu trabalho. Como este salão não será alugado pela KF e está disponível para utilização de todos que passam pelo local, a limpeza e conservação do ambiente

não será de sua responsabilidade e sim do centro comercial, sendo, deste modo, um fator que não trará custos para a empresa, somente benefícios.

### 3.2 - Processo de compra da empresa

O processo de compra da KF será composto pelos seus distribuidores de alimentos, produtos de higiene, limpeza e descartáveis.

Os pedidos serão realizados de acordo com a periodicidade de cada tipo de insumos e produtos utilizados no restaurante. O cozinheiro e o ajudante de cozinha serão encarregados de informar ao Gerente Operacional sobre a necessidade de compra dos alimentos e reposição de estoque. Insumos como peixes, carnes e aves serão solicitados semanalmente para mantê-los sempre frescos. Para os demais produtos alimentícios, os pedidos serão realizados a cada dez dias. Produtos de higiene, limpeza e descartáveis, serão quinzenais, uma vez que os pedidos de bandejas e embalagens serão feitos em grandes quantidades.

Os preços dos produtos discriminados na Tabela 2 estão equivalentes a primeira semana de consumo, devido a periodicidade de determinados alimentos.

**Tabela 4 – Discriminação dos custos iniciais**

	DISCRIMINAÇÃO DOS CUSTOS VARIÁVEIS			
Descrição	Unidade média	Custo/ Unid	Quantidade	Total
<b>Abobrinha</b>	Unidade	R\$ 2,90	8	R\$ 23,20
<b>Alface</b>	Unidade	R\$ 0,40	60	R\$ 24,00
<b>Alho</b>	Kg	R\$ 4,99	5	R\$ 24,95
<b>Arroz</b>	Kg	R\$ 2,10	5	R\$ 10,50
<b>Azeite</b>	Vidro	R\$ 9,99	5	R\$ 49,95
<b>Batata</b>	Kg	R\$ 1,96	5	R\$ 9,80

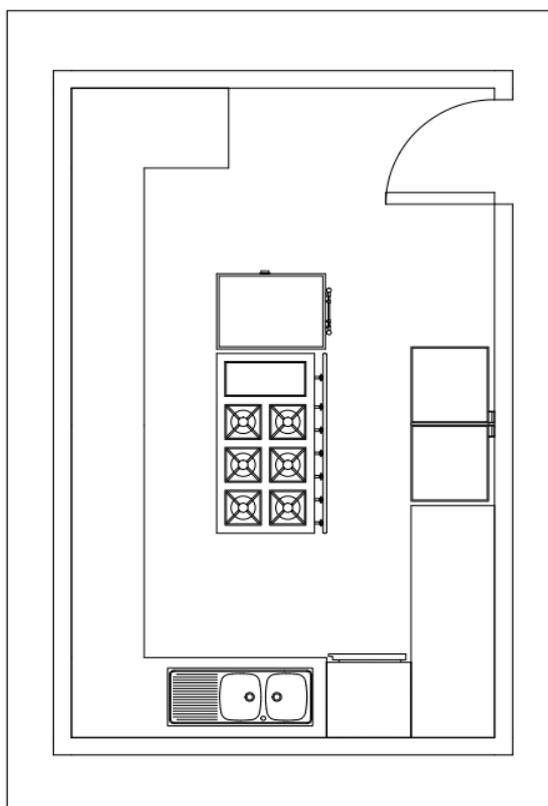
<b>Batata doce</b>	Kg	R\$ 1,75	5	R\$ 8,75
<b>Beterraba</b>	Kg	R\$ 8,00	7	R\$ 56,00
<b>Brócolis</b>	Unidade	R\$ 0,69	80	R\$ 55,20
<b>Castanha do Pará</b>	Kg	R\$ 15,00	1	R\$ 15,00
<b>Cebola</b>	Kg	R\$ 1,15	5	R\$ 5,75
<b>Cenoura</b>	Kg	R\$ 1,58	80	R\$ 126,40
<b>Cogumelo</b>	Kg	R\$ 14,50	2	R\$ 29,00
<b>Couve Flor</b>	Unidade	R\$ 3,00	10	R\$ 30,00
<b>Ervilha</b>	Kg	R\$ 2,65	5	R\$ 13,25
<b>Espinafre</b>	Unidade	R\$ 1,25	10	R\$ 12,50
<b>Feijão</b>	Kg	R\$ 2,99	5	R\$ 14,95
<b>File Mignón</b>	Kg	R\$ 15,99	10	R\$ 159,90
<b>Peito de Frango</b>	Kg	R\$ 4,39	10	R\$ 43,90
<b>Ketchup</b>	Kg	R\$ 2,30	2	R\$ 4,60
<b>Leite</b>	Litro	R\$ 2,28	10	R\$ 22,80
<b>Limão</b>	Kg	R\$ 3,60	5	R\$ 18,00
<b>Macarrão Integral</b>	Pacote	R\$ 2,29	10	R\$ 22,90
<b>Mandioca</b>	Kg	R\$ 1,20	5	R\$ 6,00
<b>Milho verde</b>	Kg	R\$ 3,15	8	R\$ 25,20
<b>Mostarda</b>	Kg	R\$ 2,05	2	R\$ 4,10
<b>Ovo</b>	Duzia	R\$ 1,04	10	R\$ 10,40
<b>Peixe</b>	Kg	R\$ 7,99	8	R\$ 63,92
<b>Pepino</b>	Kg	R\$ 2,37	5	R\$ 11,85
<b>Saches de molho</b>	Caixa c/ 1000	R\$ 5,99	5	R\$ 29,95

<b>Sal</b>	Kg	R\$ 0,59	5	R\$ 2,95
<b>Sal em Sache</b>	Caixa c/ 2000	R\$ 13,00	1	R\$ 13,00
<b>Molho de Tomate</b>	Kg	R\$ 5,99	22	R\$ 131,78
<b>Vagem</b>	Kg	R\$ 5,00	3	R\$ 15,00
<b>Vinagre</b>	Kg	R\$ 0,59	10	R\$ 5,90
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 154,71</b>		<b>R\$ 1.101,35</b>

Fonte: Autoria do grupo

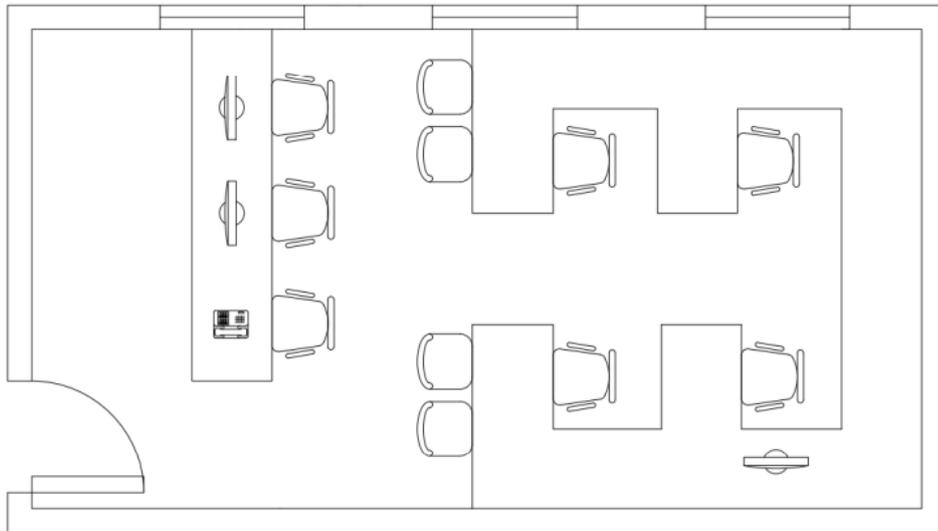
### 3.2.1 - *Layout* interno

**Figura 21 - Planta Cozinha**



Fonte: Autoria do grupo

**Figura 22 - Planta Escritório**



Fonte: Autoria do grupo

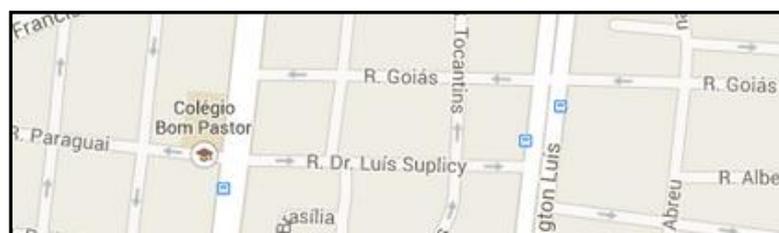
### 3.2.2- Fachada e localização da empresa

**Figura 23 - Fachada do Centro Empresarial**



Fonte: <http://www.smartcenter.com.br/>

**Figura 24 - Mapa Localização**



Fonte: <https://maps.google.com.br/>

### **3.3 - Gestão da qualidade e controle**

#### **3.3.1 Instrumentos e ações de controle da qualidade**

Um serviço de qualidade faz toda a diferença na hora da compra principalmente quando se trata do setor alimentício. Desde a escolha dos alimentos, passando pelo preparo dos mesmos e chegando à entrega final ao consumidor, a qualidade precisa estar no topo da lista de observações primordiais

Para a *Keep Fit*, o tema qualidade é um item indispensável na manutenção da empresa porque ele serve de parâmetro para que o cliente tenha na memória uma boa experiência com o produto.

A qualidade na cozinha é prioridade para a KF e para que o processo produtivo busque melhorias constantes e consiga manter a qualidade, treinamentos padrões de qualidade de cozinha serão oferecidos semestralmente aos ajudantes de cozinha e ao cozinheiro. A ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária) determina que todo estabelecimento de gênero alimentício deve ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos. Para isso, o cozinheiro participará de Curso de Capacitação nos seguintes temas: Contaminantes Alimentares; Doenças transmitidas por alimentos, Manipulação Higiênica dos Alimentos e Boas Práticas.

A fim de conscientizar todos os colaboradores e contribuir para a qualidade da empresa, a Gestão da Qualidade Total será implementada como estratégia para orientar a qualidade em todos os processos organizacionais. A Gestão da Qualidade Total é compreendida pelo comprometimento máximo de todos os membros em fazer o melhor em todas as suas tarefas.

Os colaboradores terão a liberdade de contribuírem com críticas, sugestões e opiniões sobre o processo operacional e o cotidiano do trabalho, visando a melhoria contínua. Para isso, a estratégia do Círculo de Controle de Qualidade será apresentada aos colaboradores no propósito que eles se sintam a vontade para realizar reuniões em busca da melhoria contínua da qualidade na organização em todo seu processo produtivo. O Círculo de Controle da Qualidade é entendido como a formação de um pequeno grupo de funcionários que tentam melhorar o desempenho, reduzir custos e aumentar a eficiência, especialmente no que se refere à qualidade das tarefas.

### **3.3.2- Ferramentas e os controles utilizados no negócio**

Algumas ferramentas de controles serão utilizadas para auxiliar a manutenção e o bom funcionamento da *Keep Fit*. Cada ferramenta terá uma função para determinada tarefa da empresa, com o objetivo de proporcionar a melhoria contínua da tarefa e conseqüentemente, o aumento qualidade do negócio.

O Diagrama de Pareto será utilizado para registrar *feedbacks* dos clientes, tanto os elogios e sugestões, como as críticas e reclamações. Os registros ficarão organizados em um gráfico de barras que ordenará a frequência das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas relevantes e conseqüentemente a concentração de esforços para a resolução dos mesmos. Os responsáveis por registrar as ocorrências e manter o Diagrama de Pareto serão as Telefonistas, a Assistente da Web, o Gerente Operacional e a Gerente de Logística.

As Folhas de Verificação contribuirão para facilitar a coleta e análise de dados sobre as vendas, estoque, clientes, fornecedores através de tabelas ou planilhas. O uso de folhas de verificação concede economia do tempo e elimina o trabalho de escrever números repetitivos. Além disso, elas evitam comprometer a análise dos dados. Os responsáveis pelo planejamento e atualização das folhas de verificação serão os Ajudantes de Cozinha, o Gerente Operacional e o Gerente de Finanças.

E a última ferramenta de controle que será utilizada pela *Keep Fit* é o Fluxograma. O Fluxograma é um gráfico que demonstra a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização e quem está realizando o trabalho.

Na KF, o Fluxograma será utilizado no planejamento do preparo das refeições, para simplificar e racionalizar o processo. Cada refeição terá um fluxograma, onde indicará os ingredientes necessários para cada refeição e o tempo de preparo. O objetivo do fluxograma é agilizar e dar eficiência ao preparo das refeições, minimizando o tempo. Os responsáveis pelo Fluxograma das refeições serão os Ajudantes de Cozinha, o Cozinheiro e o Gerente Operacional.

## **4 GERENCIAMENTO DE PESSOAS**

### **4.1 - Estrutura de gestão de pessoas**

#### **4.1.1 - Nome dos cargos**

As tarefas da *Keep Fit* estarão divididas em oito atividades/funções, são elas: Cozinheiro (1); Ajudante de cozinha (2); Nutricionista (terceirizado) (1); Faxineira (terceirizado) (1); *Motoboy* (terceirizado) (2); Telefonista (2); Atendente da *Web* (1); Gerente Operacional (1); Gerente de Finanças (1); Gerente de Recursos Humanos (1); Gerente de *Marketing* (1) e Gerente de Logística (1).

#### **4.1.2 - Habilidades necessárias ao cargo**

Cada cargo exige um tipo de habilidade específica.

Cozinheiro: Conhecimento de técnicas básicas de culinária. Conhecimento de manipulação dos alimentos. Ensino Médio Completo. Responsabilidade frente ao trabalho. Agilidade. Comprometimento. Assiduidade. Pontualidade. Experiência na área.

Ajudante de cozinha: Pró-atividade; iniciativa; bom nível de atenção; capacidade para trabalhar em equipe; noções de preparo de pratos, limpeza e corte de alimentos.

Nutricionista: Formação em Nutrição. Possuir Conselho Regional de Nutricionistas (CRN). Metodologia. Responsabilidade. Dinamismo. Raciocínio Rápido.

Faxineira: Assiduidade. Responsabilidade. Escolaridade mínima (Ensino Fundamental). Pró-atividade.

Motoboy: Pontualidade. Assiduidade. Carteira Nacional de Habilitação (CNH) categoria A definitiva. Pró-atividade. Comunicação fácil. Bom relacionamento com o público. Desejável experiência.

Telefonista: Boa comunicação verbal. Boa memória. Leitura bem fluente. Bom relacionamento com o público. Ser cordial, paciente, prestativa, social, responsável, ágil e ter boa capacidade de memorização.

Atendente da Web: Habilidade em digitar. Bom relacionamento com o público. Conhecimento básico da *Internet* e principalmente redes sociais. Agilidade. Raciocínio rápido.

Gerente Operacional: Agilidade. Raciocínio rápido. Atenção. Concentração. Organização. Bom relacionamento interpessoal. Liderança. Saber trabalhar em equipe. Excelente comunicação verbal e escrita.

Gerente de Finanças: Graduação em Administração de empresas ou Ciências Contábeis. Atenção. Responsabilidade. Liderança. Habilidade de simplificar informações financeiras e transformá-las em linguagem comum. Boa comunicação verbal e escrita. Conhecimento do negócio e dos demais departamentos da empresa. Habilidades interpessoais. Domínio de informática. Saber planejar e negociar.

Gerente de Recursos Humanos: Graduação em Administração de empresas ou Psicologia. Liderança. Gosto por inovação. Boa comunicação oral e escrita. Facilidade

na relação interpessoal. Responsabilidade. Iniciativa. Tomada de decisão. Empreendedorismo. Criatividade. Organização. Capacidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo (Multitarefa). Ética e discrição. Ser confiável. Equidade. Proporcionar a melhoria contínua.

Gerente de Marketing: Graduação em Administração de empresas ou Marketing. Liderança. Conhecimento de mercado e especialmente no mercado em que a empresa está envolvida. Boa comunicação. Domínio de informática. Criatividade. Vontade de inovar. Proatividade. Habilidades sociais. Determinação. Sensibilidade. Perseverança. Senso crítico. Disposição para assumir riscos e empreender.

Gerente de Logística: Graduação em Administração de empresas ou Logística. Boa comunicação escrita e verbal. Liderança. Saber trabalhar em equipe. Capacitação em informática. Senso analítico, especialmente em custos. Tomada de decisões. Pró-atividade. Criatividade. Resolução de conflitos. Determinação. Disposição para assumir riscos.

#### **4.1.3- Descrição das atividades**

Cozinheiro: Preparar os alimentos, observando os métodos de cozimento e padrões de qualidade. Auxiliar na organização e supervisão dos serviços de cozinha. Coordenar as atividades relacionadas ao preparo das refeições. Preparar as refeições sob a supervisão do nutricionista atendendo aos métodos de cozimento e padrões de qualidade dos alimentos. Controlar o estoque de produtos e solicitar assim que preciso.

Ajudante de cozinha: Auxiliar no preparo dos pratos a serem servidos. Separar e limpar verduras, legumes e carnes. Observar a validade dos produtos e a serem servidos. Auxiliar na higienização de louças, utensílios e da cozinha em geral. Zelar pela conservação dos alimentos estocados, providenciando as condições necessárias para evitar deterioração e perdas. Organizar os horários de refeição, compatibilizando

com o horário de entrega. Recolher as requisições de pedidos. Assegurar que os equipamentos e utensílios operacionais da cozinha são mantidos em boas condições e com o mínimo de quebras possível. Arrumar o expositor de talheres, *marmitex* e guardanapos.

Nutricionista: Elaborar o cardápio do restaurante. Procurar atualizações de cardápio. Descrever a quantidade de caloria de cada prato. Buscar atualizações constantes do cardápio. Orientação de higienização. *Mini-workshop* anual para os colaboradores da empresa.

Faxineira: Serviços gerais: Limpar a cozinha, sala de atendimento, banheiro. Limpeza dos vidros. Controlar o estoque dos produtos de limpeza e na ausência, solicitar a compra.

Motoboy: Coletar as refeições na empresa e entregá-las no horário combinado aos clientes. Definir junto com o Gerente de Logística uma rota eficiente de entrega dos pedidos de acordo com o horário de cada cliente.

Telefonista: Atender ao telefone e coletar os pedidos. Fazer ligações. Entregar os pedidos ao Ajudante de Cozinha. Entregar os endereços com os horários de cada cliente ao *motoboy*. Responder perguntas gerais sobre a empresa. Registrar informações. Anotar recados de clientes ou de funcionários. Fazer contato com academias e nutricionistas para apresentar e divulgar nosso produto. Fazer contato com o cliente posteriormente a venda do produto para obtermos *feedback*.

Atendente da WEB: Receber os pedidos através das redes sociais e *e-mail*. Anotar os pedidos e entregá-los ao ajudante de cozinha. Entregar os endereços com os horários de cada cliente ao *motoboy*. Divulgar a empresa através da *Internet*. Fazer contato com o cliente posteriormente a venda do produto para obtermos *feedback*. Manter o cadastro de clientes atualizado, tanto os clientes via telefone quanto os da *Web*.

Gerente Operacional: Receber os pagamentos das refeições diariamente. Monitorar horários de preparo e entrega dos pedidos. Supervisionar os funcionários

no expediente. Conferir as refeições com ordem de pedido e local de entrega antes de direcionar para saída. Monitorar horário de entrada e saída dos funcionários, assim como seus horários de almoço. Zelar pelo bom funcionamento da empresa diariamente.

Gerente Financeiro: Auxiliar o Gerente Operacional a realizar os fechamentos diários, semanais e mensais da empresa. Publicar relatórios mensais sobre a situação financeira. Controlar data de pagamento das mercadorias para os fornecedores. Efetuar os pagamentos dos funcionários e fornecedores. Manter o sistema de contas a pagar e a receber atualizado, conferindo a integração com o faturamento. Monitorar pagamentos em atraso e outras irregularidades. Fazer orçamento para compra das mercadorias. Acompanhar resultados.

Gerente de Recursos Humanos: Emitir a folha de pagamento dos funcionários. Facilitar a relação entre os funcionários e seus superiores. Buscar cursos de aperfeiçoamento para os funcionários. Investigar e procurar atender, na medida do possível, as necessidades e desejos dos funcionários. Formular as políticas de RH da empresa, alinhando-as com a atividade da empresa. Elaborar instrumento de avaliação de desempenho. Identificar necessidades de treinamento. Montar plano de carreira, benefícios, remuneração, premiação e motivação para os colaboradores.

Gerente de Marketing: Planejar e implementar o plano de *marketing* do produto e da empresa. Monitorar o ciclo de vida dos produtos. Analisar mensalmente a participação da empresa no mercado. Estabelecer planos de divulgação do produto e da empresa. Analisar fases de venda. Fazer pesquisa de mercado em busca de produtos potenciais. Realizar a definição dos objetivos empresariais. Estudar e analisar as tendências do negócio onde a empresa está inserida. Auxiliar as Telefonistas e a Assistente da *Web* na divulgação. Recolher informações de *feedback*. Desenhar estratégias de crescimento e políticas de relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes. Definir a estrutura de atendimento aos clientes.

Gerente de Logística: Orientar os *motoboys* na realização das tarefas diárias. Planejar rota eficiente de entrega os pedidos. Negociar serviços com fornecedores, parceiros e clientes. Administrar o processo de preenchimento de pedidos, da emissão à entrega. Garantir a melhoria contínua do processo e do serviço proporcionando alta

qualidade. Supervisionar as operações de depósito/armazém e distribuição, previsão, planejamento, atendimento ao cliente e compras. Orientar as operações. Orientar as operações diárias. Coordenar relacionamentos com terceiros, fornecedores e outros membros da cadeia de suprimentos.

#### **4.1.4 - Horário de trabalho**

O horário de trabalho de cada funcionário depende de suas atividades e por isso, varia entre si. O cozinheiro e os ajudantes precisam iniciar os trabalhos às 9h e encerram suas atividades às 16h. Já as telefonistas e a Atendente da Web têm seus horários estabelecidos das 10.30h às 15.30h tendo suas atividades voltadas exclusivamente ao horário de atendimento aos clientes, com 30 minutos de antecedência tanto na entrada quanto na saída. O *motoboy* precisa estar na empresa as 10.30h para traçar o roteiro do dia e iniciar suas atividades a partir das 11h. Seu expediente termina depois da última entrega aproximadamente as 15.30h. A faxineira começa seu expediente às 16h e encerra suas atividades as 17.30h. Os Gerentes têm a maior carga horária de trabalho. Iniciam suas atividades às 10h e terminam as 17.30h.

#### **4.1.5 - Salários e as alíquotas dos encargos que incidirão diretamente sobre a mão-de-obra**

##### Cozinheiro:

SALÁRIO: em média de R\$1.500,00 a R\$ 2.200,00 por mês.

ALÍQUOTA: (Zelador, faxineiro, ama-seca, camareiro, cozinheiro, doceiro, jardineiro, mordomo, passador e demais serviços domésticos (não estabelecido).) Isento.

##### Ajudante de cozinha:

SALÁRIO: em média de R\$ 700,00 a R\$ 1.200,00 por mês.

ALÍQUOTA: (Zelador, faxineiro, ama-seca, camareiro, cozinheiro, doceiro, jardineiro, mordomo, passador e demais serviços domésticos (não estabelecido).) Isento.

Telefonista:

SALÁRIO: em média R\$ 662,85.

ALÍQUOTA: Prestação de serviço não referenciado em outro código do grupo Técnico-Científico, prestado por profissional autônomo, cujo desenvolvimento exija formação em nível médio. 5%.

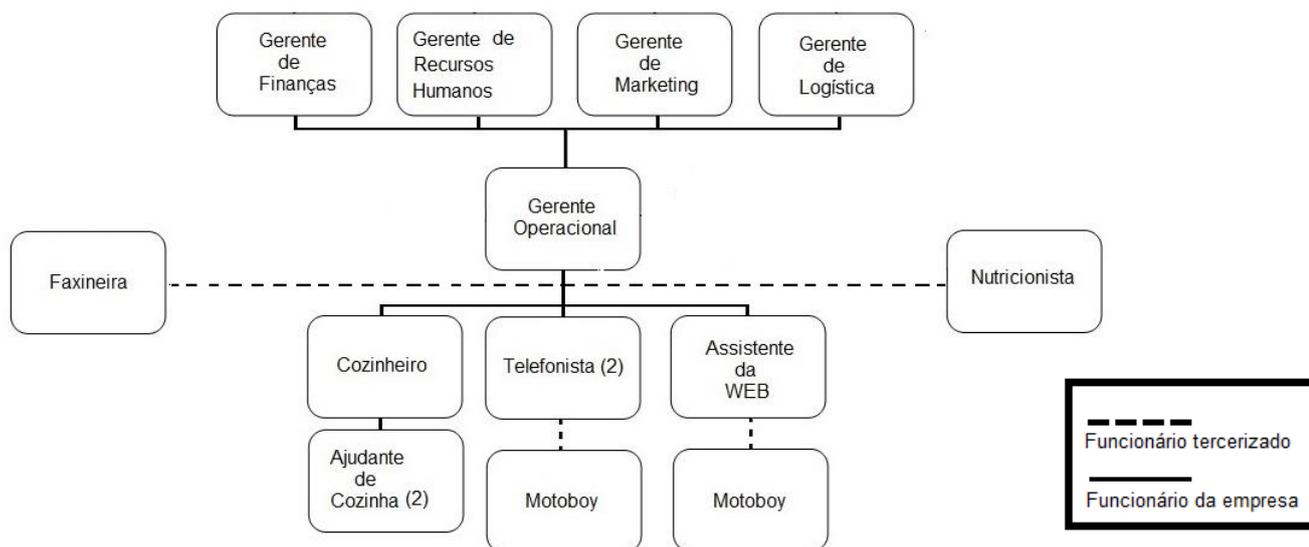
Atendente da Web:

SALÁRIO: em média R\$ 662,85.

ALÍQUOTA: Prestação de serviço não referenciado em outro código do grupo Técnico-Científico, prestado por profissional autônomo, cujo desenvolvimento exija formação em nível médio. 5%.

#### 4.1.6 - Organograma da empresa

Figura 25 – Organograma da *Keep Fit*



#### 4.2 - Habilidades dos empreendedores

Mini currículo dos sócios com foco nas habilidades para a manutenção do negócio.

As sócias, formandas em Administração de Empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão ESAGS-BS certificada pela FGV/RJ, utilizarão o conhecimento adquirido durante o curso para gerir a empresa.

Para o perfeito andamento do negócio, as sócias se dividirão para conseguir suprir todas as áreas administrativas adotadas na empresa, sendo elas: Financeiro, Recursos Humanos, *Marketing* e Logística.

Portanto, as habilidades necessárias de cada sócia envolvem especificamente as habilidades requeridas em cada área.

### **Arielle Bomfim de Oliveira**

Graduanda em Administração de Empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão ESAGS-BS. Responsável pela área de Recursos Humanos da empresa *Keep Fit*.

Habilidades necessárias para a área: Liderança; Boa comunicação verbal e escrita; Facilidade na relação interpessoal; Criatividade; Organização; Ética e discrição entre outras.

### **Bruna Corrêa Negrão Maria**

Graduanda em Administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão ESAGS-BS. Responsável pela área de Finanças da empresa *Keep Fit*.

Habilidades necessárias para a área: Liderança; Habilidade de simplificar informações financeiras e transformá-las em linguagem comum; Saber planejar e negociar entre outras.

### **Camila Pontes Corrêa**

Graduanda em Administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão ESAGS-BS. Responsável pela área de *Marketing* da empresa *Keep Fit*.

Habilidades necessárias para a área: Liderança; Boa comunicação; Criatividade; Vontade de inovar; Senso crítico; Sensibilidade; Disposição para assumir riscos e empreender entre outras.

### **Jéssica Martins Vasconcelos**

Graduanda em Administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão ESAGS-BS. Responsável pela área de Logística da empresa *Keep Fit*.

Habilidades necessárias para a área: Liderança; Senso analítico especialmente em custos; Pró-atividade; Criatividade; Resolução de conflitos; Determinação; Disposição para assumir riscos entre outras.

## **5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**

### **5.1 Responsabilidade Social**

A responsabilidade social das empresas é um tema atual e que, nos últimos anos, vem sendo consolidada através da ideia de que as empresas devem assumir um papel mais amplo diante da sociedade e não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza.

Alguns fatores como aumento da complexidade dos negócios e o avanço da tecnologia levaram a um aumento significativo da competitividade entre as empresas e, dessa forma, as obrigam a conquistar diferenciais competitivos.

A Responsabilidade Social pode ser vista como uma estratégia extra para potencializar seu desenvolvimento. Pode-se constatar esse fato diante da maior conscientização do consumidor em procurar produtos que gerem melhorias para a comunidade e ao meio ambiente.

E o principal objetivo da *Keep Fit* é justamente esse, colaborar com a conscientização da sociedade sobre o consumo de refeições saudáveis e equilibradas, atuando através do fornecimento de refeições de boa qualidade, e, principalmente saudáveis, que proporcionem o bom funcionamento do organismo e consequentemente contribuam com a melhoria constante da saúde.

Adotando hábitos saudáveis a partir da combinação de uma alimentação com nutrientes necessários e equilibrados com a prática de exercícios, problemas de saúde como diabetes, colesterol alto e hipertensão são minimizados. A responsabilidade social da *Keep Fit* está direcionada a esse objetivo, entregar a população uma alimentação saudável, contribuindo para melhorias na saúde.

## **5.2 Responsabilidade Ambiental**

### **5.2.1 Impactos positivos e negativos do negócio sobre o meio ambiente**

Os impactos positivos e negativos do negócio sobre o meio ambiente envolvem diretamente a separação correta do lixo produzido diariamente no preparo das refeições e dos descartáveis que acompanharão as refeições e que posteriormente estarão com os consumidores.

Um impacto negativo produzido pela empresa seria a distribuição dos alimentos em descartáveis não biodegradáveis, que agridem o meio ambiente no momento do descarte e a não separação do lixo orgânico do inorgânico. Essas ações estariam contribuindo negativamente com o meio ambiente, igualando a *Keep Fit* a empresas não sócios responsáveis.

Para fazer diferente, a KF direcionará o impacto positivo na contradição dessas duas questões supracitadas. O uso de materiais descartáveis biodegradáveis reforçando, para o consumidor, a importância de não agredir o meio ambiente e a conscientização dos colaboradores sobre a separação correta do lixo orgânico e do inorgânico colaborarão para que o negócio tenha impactos positivos sobre o meio ambiente.

### **5.2.2 Ações de responsabilidade ambiental**

A responsabilidade ambiental da *Keep Fit* estará presente nas embalagens utilizadas para a entrega das refeições, talheres e também na separação do lixo orgânico do lixo reciclado consumido no dia a dia.

Sobre as embalagens, atualmente, mais de 90% de embalagens plásticas utilizadas no mundo são produzidas a partir de resinas derivadas de fontes fósseis, isto é, não renováveis e com um tempo de degradação muito longo, podendo prejudicar o meio ambiente quando descartadas de maneira incorreta.

Dessa maneira, com o intuito de minimizar esse quadro, as embalagens usadas pela *Keep Fit* para condicionar os alimentos para a entrega e os talheres que acompanham a refeição serão biodegradáveis. O *kit* biodegradável apresenta um

visual característico de papel de fibra virgens não branqueados, o que o torna o mais atrativo para o consumidor final.

As usuais sacolas plásticas serão substituídas por sacolas também biodegradáveis que não agredem o meio ambiente no momento do descarte. Esse tipo de embalagem, em contato com o solo, passa por uma transformação e são degradados por micro-organismos. As embalagens biodegradáveis geralmente são compostas de matérias-primas naturais de fontes renováveis, como o amido de milho.

A separação do lixo será um hábito a ser implantado nas tarefas diárias da empresa. Para isso, os colaboradores serão orientados a descartar seus lixos na coleta seletiva, mas principalmente os lixos produzidos pela cozinha, onde a produção é maior. Lixeiras de coleta seletiva serão implantadas na empresa para facilitar a separação dos lixos.

## **6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

### **6.1 - Posicionamento Estratégico**

O posicionamento estratégico da *Keep Fit* está relacionado à estratégia de aproveitamento de nichos pouco explorados no ramo alimentício. Visto uma efetiva oportunidade de mercado para a implantação do novo empreendimento neste segmento, o processo de *delivery* de comidas *light* possui uma extensa gama de variedades de pratos atrativos atendendo às pessoas que procuram manter uma vida saudável. No entanto, com o investimento árduo neste setor, a empresa enfatiza no atendimento às necessidades de cada cliente, produzindo refeições com alimentos de alta qualidade e personalizados, negociando com fornecedores de grande referência, rapidez nos processos logísticos, constituindo assim um alto valor agregado para com os clientes devido ao diferencial da empresa.

### **6.2 - Estratégia de entrada no mercado**

A formulação da estratégia de entrada da *Keep Fit* envolve a consideração de quatro fatores básicos que determinam os limites para a empresa que são seus pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade. A apropriação dessa nova

iniciativa na cidade de Santos, fez com que seus pontos fortes estejam em evidência devido aos diferenciais que a *Keep Fit* oferece. Seu único e exclusivo sistema de *delivery* de refeições saudáveis e pouco calóricas atraem grande parcela do público alvo desprovido de tempo para cozinhar devido a correria do dia a dia, além de serem refeições diferenciadas com alimentos preparados de primeira qualidade, na preparação de pratos personalizados e entregues com a maior rapidez e eficiência possível. São esses fatores que apresentam certa carência na Cidade de Santos e, por isso, a *Keep Fit* surgiu para implantar seu negócio com êxito e despertar o interesse da população.

### **6.3 - Objetivos estratégicos da empresa para os próximos 3 anos**

O objetivo estratégico da *Keep Fit* para os próximos três anos é cumprir sua missão organizacional que é tornar-se uma empresa de referência na Baixada Santista com significativa participação no mercado de alimentos, com amplas opções em seu cardápio juntamente a programas de dietas específicas direcionadas a intenção do consumidor, visando sempre o bem estar e a comodidade dos seus clientes; Alcançar resultados quantitativos e qualitativos planejados com uma margem de lucro favorável para dar sequência em inovações de outros produtos e serviços personalizados.

## **7 PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS**

### **7.1 - Comunicação mercadológica**

#### **7.1.1 - Redes Sociais**

Todas as comunicações realizadas pela KF terão como objetivo introduzir o consumidor à marca e, posteriormente, reforçá-la na mente dos consumidores; divulgar os benefícios de uma alimentação saudável e divulgar promoções através do *site*, *e-mails marketing* e das redes sociais *Facebook* e *Instagram*.

Através do *Facebook* e *Instagram*, serão postadas fotos diárias dos pratos, onde os seguidores poderão escolher seus pedidos por *inbox* ou comentários no *Instagram*, além das promoções que serão realizadas com o intuito de promover a marca KF, como a foto mais curtida e compartilhada ganhará um de nossos pratos.

### **7.1.2 - Promoção**

O *Programa Almoço Light* oferecido pela KF proporciona a compra de 12 refeições pelo preço de 11 pratos, ou seja, ao invés de pagar por R\$ 192,00, sendo R\$ 16,00 cada refeição, o cliente irá pagar R\$ 176,00, adquirindo uma refeição grátis. Desse modo, o cliente poderá experimentar os diversos pratos e alimentos que a empresa oferece pagando menos, porém fazendo com que a marca seja fidelizada.

Além disso, a KF pretende confeccionar *folders*, *flyers* e cardápios para a distribuição em escritórios e residências, academias e clubes; distribuir ou sortear brindes relacionados à alimentação saudável (garrafinha de academia, boné, bolinha *anti-stress*).

### **7.1.3 - Mídia**

As propagandas em *busdoor* e *outdoor* serão inseridas nos primeiros meses de abertura da KF para fixar a imagem da empresa nas ruas durante um período de três meses, com a rota dos ônibus em bairros onde a *Keep Fit* possui maior público.

A TV Corporativa *Elemídia* será contratada para disponibilizar a propaganda da empresa por cinco meses nos principais estabelecimentos onde há rotatividade de pessoas e em academias onde as pessoas, durante as suas atividades físicas, costumam prestar atenção nas mídias apresentadas.

Também será televisionado duas vezes por semana um anúncio no Programa *Studio Leticia* transmitido no canal Santa Cecília TV (regional), no quadro “Dicas”, durante um período de experiência de três meses para divulgar a abertura da empresa para os telespectadores.

Os custos discriminados na Tabela 3 são referentes aos investimentos iniciais de *marketing* da empresa.

### **7.1.4- Custos das mídias**

**TABELA 5 – Discriminação dos preços das mídias**

<b>MÍDIA</b>				
<b>Busdoor (empresa de ônibus de Santos)</b>		<b>Local</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Valor mensal</b>
Rota: Centro - Ponta da Praia		Vidro traseiro	2,10 x 0,90cm	R\$ 420,00
Rota: Centro - Conselheiro Nébias		Vidro traseiro	2,10 x 0,90cm	R\$ 420,00
Produção da tela				R\$ 180,00
<i>Outdoor</i>			8,80 m x 2,9 m	R\$ 1.570,00
<b>Tv Corporativa Elemídia</b>	<b>Pontos</b>	<b>Duração</b>	<b>Funcionamento</b>	<b>Valor por ponto</b>
Academias	5	2 min 10s	Seg a sexta	R\$ 250,00
Universidades	5	1 min 20s	6h30 às 23h	R\$ 120,00
Edifício Comercial	5	1 min 20s	6h30 às 23h	R\$ 120,00
Total				R\$ 2.450,00
<b>Programa Studio Letícia</b>		<b>Duração</b>	<b>Funcionamento</b>	<b>Valor mensal</b>
Dicas no programa		1 min	2x por semana	R\$ 1.000,00
<b>Criação</b>			<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
<i>Site</i>				R\$ 2.500,00
<i>Flyers com cardápio</i>			5000 unidades	R\$ 755,00
<i>E-mail marketing</i>			4x por mês	R\$ 400,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 9.695,00</b>

Fonte: Aatoria do grupo

A tabela 5 discrimina cada tipo de mídia que a KF irá contratar e seus custos mensais. Apenas a criação do *site* terá um custo que será pago uma única vez de R\$ 2.500,00. As demais mídias serão contratadas ao longo do ano, sem ultrapassar um gasto mensal em publicidade de R\$ 1.000,00.

### 7.1.5 - Ilustrações dos materiais de divulgação da empresa

Figura 26 - *Folder* com cardápio (parte da frente)



Fonte: Autoria do grupo

Figura 27 - *Folder* com cardápio (parte interna)

**PRATOS KEEPFIT**

**Prato 1:** Arroz Integral com brócolis, filet de Saint Peter (peixe) e cenoura

**Prato 2:** Arroz Integral, filé mignon e vagem

**Prato 3:** Arroz a grega, filé de pintado e brócolis

**Prato 4:** Arroz Integral, feijão e carne assada

**Prato 5:** Abobrinha recheada, arroz branco e cenoura sauté

**Prato 6:** Purê de mandioquinha, kibe assado e brócolis

**Prato 7:** Macarrão Integral, carne de soja moída e couve flor

**Prato 8:** Arroz Integral, batata sauté e stroganoff de frango

**Prato 9:** Arroz a grega, filé de salmão e vagem

**Prato 10:** Canelone de ricota ao molho branco e espinafre refogado

**PRATOS KEEPFIT**

**Prato 11:** Purê de batata, hambúrguer de peru e abobrinha italiana

**Prato 12:** Arroz Integral com brócolis, frango com shimeji e espinafre

**Prato 13:** Macarrão Integral, carne moída e brócolis (361 kcal)

**Prato 14:** Salmão ao molho de mostarda, mandioquinha sauté e mix de cogumelos

**Prato 15:** Arroz Integral a grega, purê de mandioquinha e medallion de filet mignon

**Prato 16:** Arroz Integral a grega, frango empanado e espinafre

**Prato 17:** Filé de frango ao molho de mostarda, arroz branco e Jardineira de legumes

**Prato 18:** Filé de frango recheado com ricota e brócolis

**Prato 19:** Carne com legumes, arroz integral escarola refogada

**Prato 20:** Filé de peixe branco com crosta de castanha do Pará e legumes à moda

**Programa Almoço Light**  
**(Monte seu prato):**

Escolha 1 produto de cada grupo e monte a sua refeição.

**Proteínas (150g)**  
**Carboidratos (150g)**  
**Legumes (150g)**



Fonte: Aatoria do grupo

Figura 28 - Ilustração *Busdoor*



Fonte: Aatoria do grupo

Figura 29 - Ilustração *Outdoor*



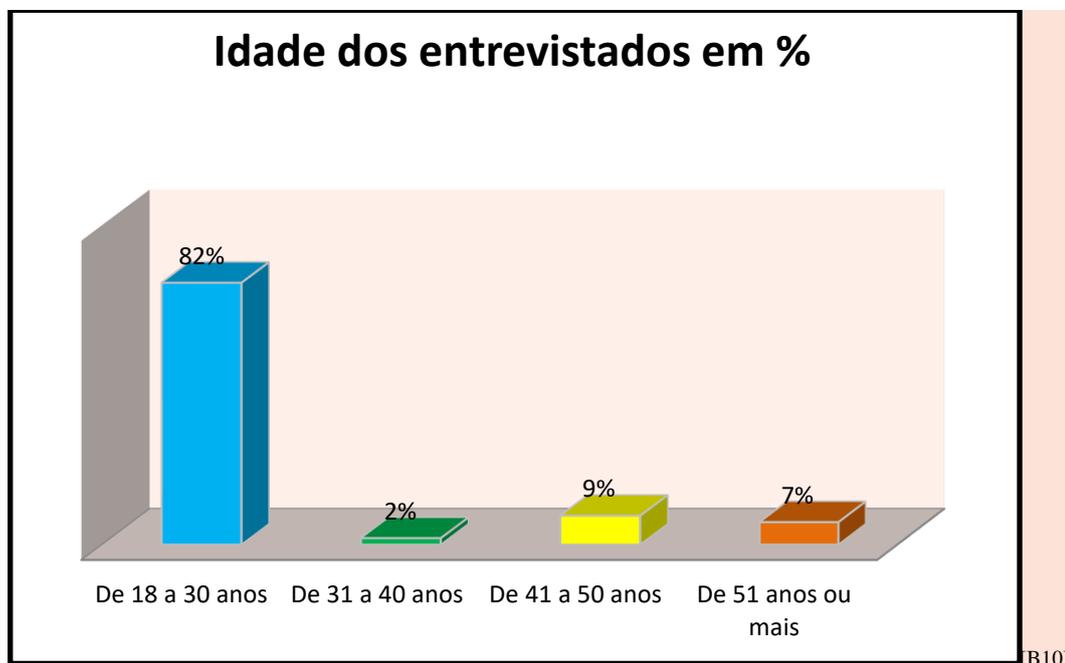
Fonte: Autoria do grupo

#### 7.1.6 Comunicação mercadológica

Através da implantação de um questionário *online* ao público entre as classes A e C, obteve-se dados importantes de análise na preferência dos futuros consumidores da KF. De acordo com a amostra de 150 entrevistados, realizado através do *site* de questionários *Survio.com*, nota-se o predominante interesse da população em desfrutar o novo tipo de serviço com 49% das respostas demonstrado no gráfico abaixo. O questionário foi aplicado com um resultado de 53% de respostas do sexo feminino e 47% do sexo masculino. Certifica-se que ambos os sexos possuem interesse nos serviços de *delivery*, desse modo, a atividade da KF irá atender aos dois gêneros da população da cidade de Santos.

**Gráfico 4 – Sexo dos entrevistados**

Fonte: Aatoria do grupo

**Gráfico 5 – Idade dos entrevistados**

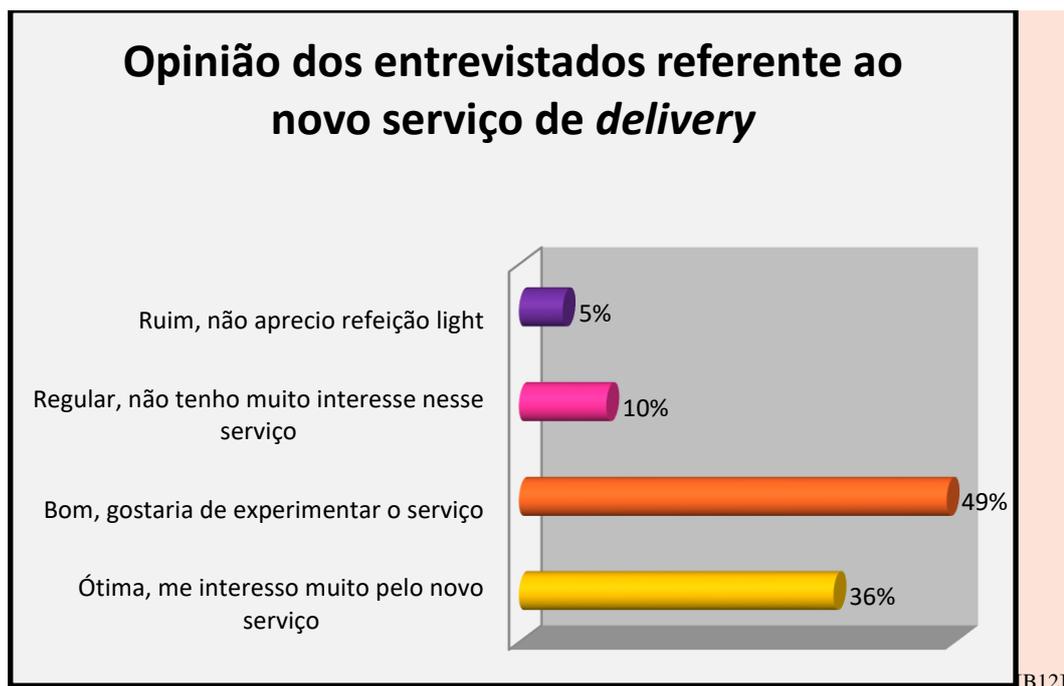
Fonte: Aatoria do grupo

Há uma predominância do público jovem na aplicação da pesquisa, os dados do Gráfico 4 mostram que 82% dos entrevistados estão entre a idade de 18 a 30 anos,

destacando uma parcela significativa do público alvo que comprova o interesse da nova geração por um serviço que atenda as suas necessidades em manter uma vida saudável ou implantar uma nova rotina aos hábitos alimentares com qualidade.

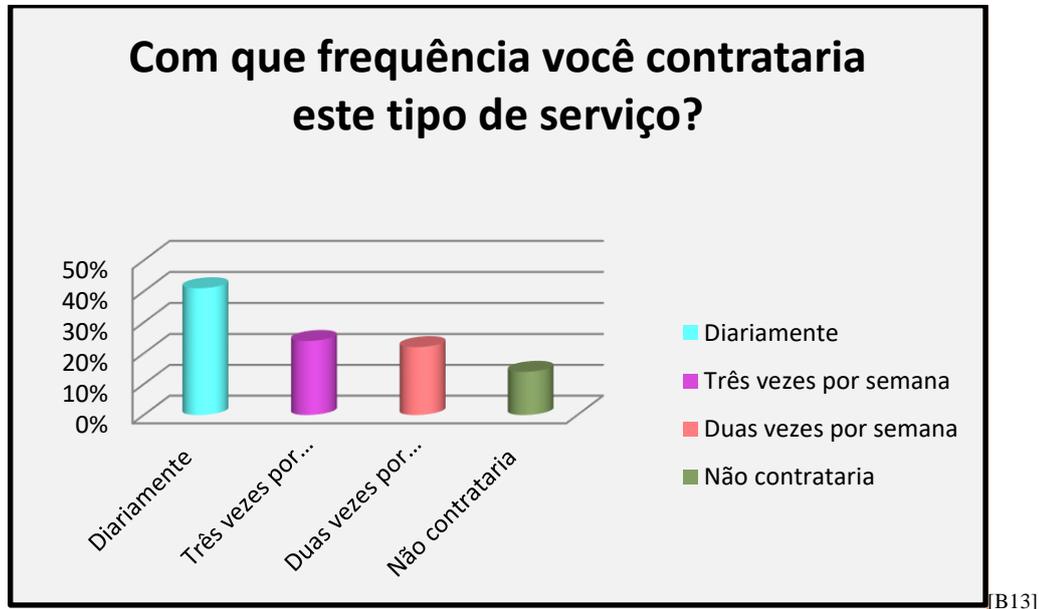
Deve-se considerar que, devido à pesquisa ter sido realizada através da *internet*, grande parte do total dos entrevistados pertence ao público mais jovem, com idade entre 18 a 30 anos, e isto fez com que as demais faixas etárias não pudessem ser avaliadas da mesma forma. Por isso, a análise da pesquisa apresenta uma representatividade maior de aceitação por parte deste público [B11].

**Gráfico 6 – Opinião dos entrevistados**



Fonte: Autoria do grupo

## 7.2 Política de preços

**Gráfico 7 – Opinião dos entrevistados em relação à contratação do serviço**

Fonte: Autoria do grupo

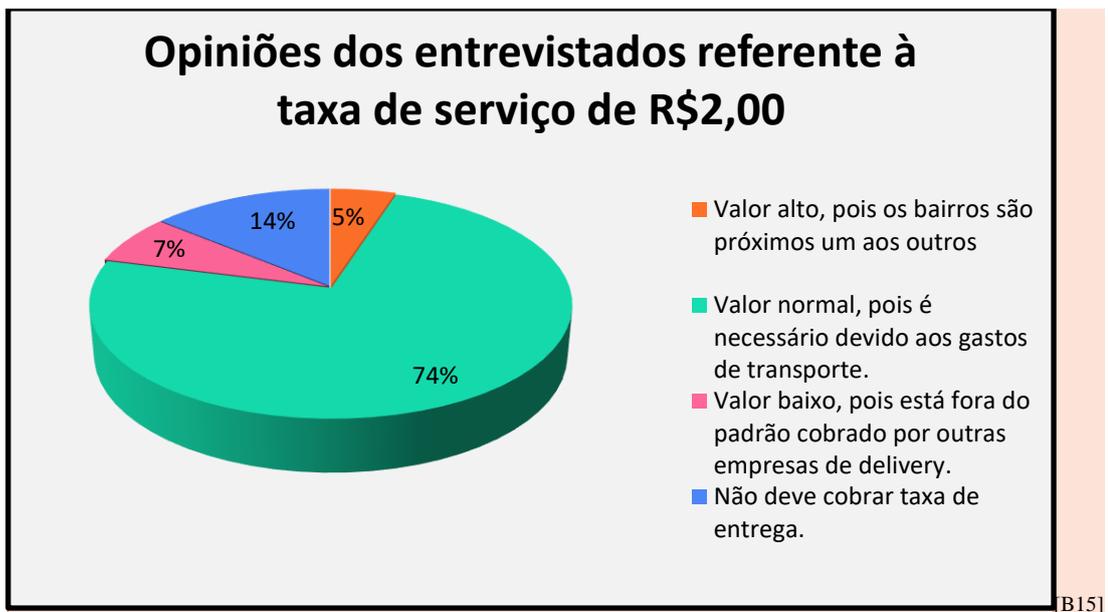
Este gráfico demonstra o quão os serviços da KF beneficiariam a vida dos consumidores. Nota-se uma significativa parcela do público que optará pelos serviços de entrega diariamente (cerca de 40%) e também outras opções de escolha entre três a duas vezes na semana (entre 20% a 25%). Uma margem mínima não se posicionou a favor da contratação, entretanto esta margem não prejudica o andamento do novo empreendimento.

**Gráfico 8 – Opinião dos entrevistados referente ao preço das refeições**



Fonte: Autoria do grupo

**Gráfico 9 – Opinião dos entrevistados referente a taxa de serviço**



Fonte: Autoria do grupo

De acordo com o gráfico, nota-se que se o preço estiver determinado entre R\$16,00 e R\$20,00 o consumidor está disposto a pagar, porém, para o início das atividades, a empresa optará por estabelecer seu preço entre R\$14,66 e R\$16,00, de modo a atrair clientes e incentivar a compra. Desse modo, os vinte pratos do cardápio terão um preço de R\$ 16,00 e o *Programa Almoço Light*, composto por 12 refeições, terá um custo de venda de R\$ 176,00, sendo o preço unitário do prato de R\$ 14,67, de modo a proporcionar ao cliente o valor de menos uma refeição (R\$16,00) em comparação ao valor total da compra de 12 pratos separados. Para um segundo momento, a *Keep Fit* irá aumentar o preço de seus produtos sem correr riscos, já que os valores de R\$16,00 e R\$20,00 foram aceitos mediante pesquisa prévia.

Em relação à taxa de serviço de entrega, será cobrado um valor de R\$ 2,00, sendo considerada normal e essencial devido aos custos de transporte conforme os dados da pesquisa realizada. Todos esses valores foram calculados e formulados visando cobrir os custos, gerar lucro da empresa e aceitação do público com a satisfação de ambos.

### 7.2.1 - Preços praticados pela concorrência

**Tabela 6 – Dados dos preços**

<b>Comparações</b>	<b>KEEP FIT</b>	<b>MARIA CHICÓRIA</b>
Menor preço	R\$ 14,67	R\$ 15,00
Maior preço	R\$ 16,00	R\$ 20,00
Ticket médio	R\$ 15,50	R\$ 16,15
Nº de avaliações	32	13
Média de calorias	359,3	-
Média de peso (g)	326,25	356,77

Fonte: Autoria do grupo

Os preços expostos na tabela acima são referentes aos pratos de refeições congeladas oferecidas em comum pela *Keep Fit* e a concorrente Maria Chicória. Será apenas levado em consideração o cardápio de Pratos *Light*, por ser uma função desenvolvida pelas duas empresas. O menor preço da KF está no valor de R\$ 14,67, que é referente ao valor unitário dos pratos que fazem parte do *Programa Almoço Light*, já a concorrente no valor de R\$ 15,00. É visto o oposto em relação ao maior valor. O maior preço da KF encontra-se inferior ao da Maria Chicória sendo R\$ 16,00 e R\$ 20,00 respectivamente. O *ticket* médio calculado entre ambas são bem próximos no valor de R\$ 15,50 da KF e R\$16,15 da Maria Chicória. Em relação ao número de avaliações, nota-se uma maior variedade de pratos a serem oferecidos pela KF. Um ponto notável está na quantidade de calorias à mostra no cardápio pela KF. A Maria Chicória não possui este tipo de informação ao cliente, visto que para o consumidor seria mais vantajoso saber a quantidade de calorias a ser ingerida em cada refeição. Os pratos da KF são relativamente mais leves em relação à concorrente com uma diferença de 30 gramas na média do peso dos pratos. A concorrente possui um cardápio de pratos vegetarianos, porém a KF não desenvolve este tipo de serviço.

A concorrente *Herbalife* não entrou na comparação porque seus produtos, *shakes* e chás, não são os mesmos que os oferecidos pela *Keep Fit*, portanto, inviabiliza a comparação.

### **7.3 - Distribuição**

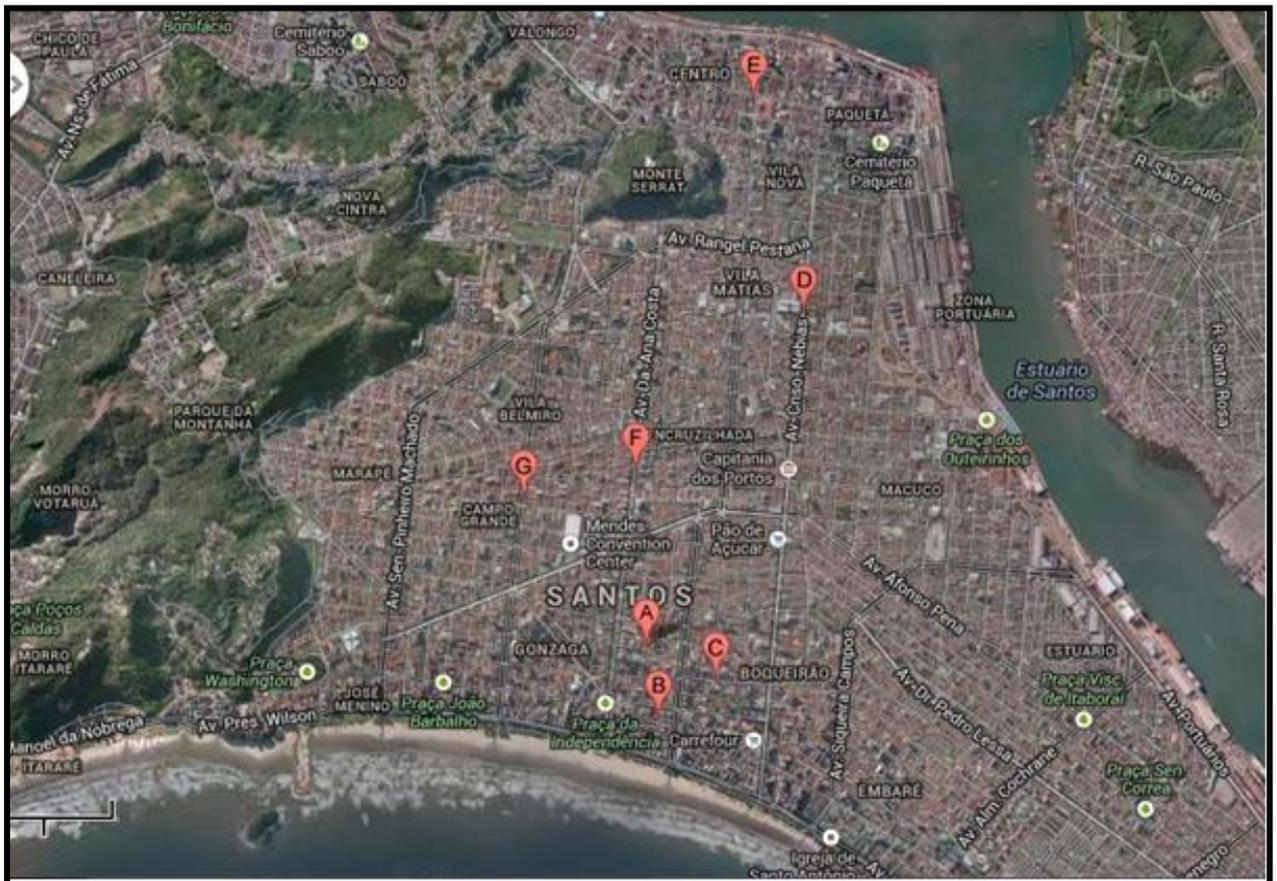
#### **7.3.1 - Distribuição dos seus produtos**

A *Keep Fit* está situada no bairro do Gonzaga em Santos/SP. Possui uma ótima localização estratégica contribuindo na logística de distribuição dos produtos. A distribuição será feita através de uma equipe de dois *motoboys* terceirizados os quais sairão da empresa a partir das 11 horas da manhã. O foco de distribuição, seguindo um roteiro de trajeto, serão as entregas nos locais e estabelecimentos na região do Gonzaga onde encontram algumas empresas e academias conveniadas com a KF como a *Agonn C3* na Rua Jorge Tibiriçá nº 9 e a Academia *Life* situada na Rua Azevedo Sodré nº 48. Em sequência, realizará as entregas nas proximidades da Avenida Conselheiro Nébias, bairro do Centro e Avenida Ana Costa onde situam-se a maior concentração de empresas da cidade e possivelmente o maior número de

pedidos diariamente. Por fim, serão entregues na região do Canal 02 onde se localiza outra unidade de academia *Agonn 2* na Av. Bernardino de Campos, 355 e centros comerciais. Caso haja pedidos de outras regiões fora da rota estipulada, será calculado um trajeto de escape que não interfira no andamento das entregas padrão. As entregas terão de ser realizadas até às 15h30min onde se encerram as atividades do dia.

## 8 MAPAS E DETALHAMENTOS

**Figura 30 – Mapa de distribuição**



Fonte: <https://maps.google.com.br/>

**Legenda**

- (A) - Escritório *Keep Fit* localizada na Rua José Caballero, 15.
- (B) - Academia *Agonn* C3 situada na Rua Jorge Tibiriçá, 09.
- (C) - Academia *Life* situada na Rua Azevedo Sodré, 48.
- (D) - Proximidades da Av. Conselheiro Nébias.
- (E) - Bairro do Centro de Santos.
- (F) - Proximidades da Av. Ana Costa.
- (G) - Proximidades do Canal 02.

## **9 ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO**

### **9.1 - Regime tributário que a empresa se enquadrará**

A *Keep Fit* se enquadra no regime tributário Simples Nacional que é compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

### **9.2 - Alíquotas de impostos aplicadas a esse tipo de negócio**

Para esse tipo de negócio as alíquotas de impostos aplicadas são as respectivas; IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP), conforme percentuais demonstrados na tabela abaixo:

**Tabela 7 – Percentual das Alíquotas**

Receita Bruta em 12 meses	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexo1.html>

### **9.3 - Comissão Nacional de Classificação**

Divisão: 56 - Alimentação

Grupo: 562 – Serviço de comida preparada

Classe: 5620-1 – Serviço de comida preparada

Subclasse: 5620-1/04 – fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar

Esta subclasse compreende: A preparação de refeições ou pratos cozidos, inclusive congelados, entregues ou servidos em domicílio.

### **9.4 - Legislação específica para esse tipo de negócio**

A abertura da *Keep Fit* só poderá ser feita mediante a licença de funcionamento e alvará expedido pela autoridade sanitária competente. Para a concessão da licença e alvará, os estabelecimentos deverão estar cadastrados no Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária - CMVS, do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária - SEVISA.

A Divisão de Vigilância Sanitária fiscaliza, avalia e concede a licença de funcionamento aos estabelecimentos que produzem, manipulam ou comercializam alimentos, por serem atividades que afetam a saúde no Estado de São Paulo. Portanto, este documento é obrigatório para o funcionamento da KF. Na fiscalização são observados aspectos técnicos de higiene, organização, área física, equipamentos, funcionários, produtos, procedimentos etc.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária estabelece regras específicas (Resolução RDC No. 216, de 15/09/04, Portarias No. 1.428/MS; No. 326 - SVS/MS de 30/07/97 e CVS-6/99), onde:

1 - Controle de Saúde dos funcionários: existem dois tipos de controle de saúde que devem ser realizados para os funcionários dos estabelecimentos que produzem e ou manipulam alimentos.

a) O do Ministério do Trabalho através da NR-7 determina a realização do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, cujo objetivo é avaliar e prevenir as doenças adquiridas no exercício de cada profissão;

b) O controle de saúde clínico exigido pela Vigilância Sanitária, que objetiva a saúde do trabalhador e a sua condição para estar apto para o trabalho, não podendo ser portador de doença infecciosas ou parasitárias.

2 - Uso de Água Potável. Controle de Água para consumo – obrigatório a existência de reservatório de água;

3 - Controle integrado de vetores e pragas urbanas

4 - Higiene pessoal e uniformização dos funcionários;

5 - Higiene Operacional dos funcionários (hábitos);

6 - Higiene Ambiental (periodicidade de limpeza das instalações, utensílios, estoque e reservatório de água);

7 - Elaboração de Manual de Boas Práticas de Produção, Manipulação e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos;

8 - Implantar o Procedimento Operacional Padronizado - POP, a ser adotado pelo estabelecimento.

## **9.5 - Documentos e procedimentos necessários para abrir essa empresa**

O processo da abertura começa com a pesquisa de nome empresarial na junta comercial e, simultaneamente, com a pesquisa de endereço e de possibilidade de exercício da atividade, efetuada na prefeitura municipal.

Após aprovação dos quesitos iniciais, o próximo passo é elaborar o ato de inscrição ou de constituição da empresa, bem como firmar contrato de locação. Essas providências evitam que sejam efetuadas exigências pelos órgãos de registro e legalização, que atrasam o processo de abertura da empresa.

Em seguida, deve-se realizar o registro da empresa na Junta Comercial ou cartório, a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e vai até o alvará de funcionamento.

Registro da empresa nos seguintes órgãos;

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”.
- Corpo de Bombeiros Militar.

→ Visita à prefeitura para fazer a consulta de local e obtenção do alvará de localização;

→ Obtenção do alvará de licença sanitária - adequar as instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). No âmbito federal a fiscalização cabe à Agência Nacional de Vigilância Sanitária que delega esta atribuição às Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde respectivas.

Verificar junto aos órgãos Estaduais e Municipais de meio ambiente as exigências ambientais aplicáveis à atividade.

## 10 PLANEJAMENTO DA ABERTURA DA EMPRESA

### 10.1- Cronograma de implementação

O cronograma da *Keep Fit* é formado por 15 fases que determinam cada processo de criação da empresa.

**Tabela 8 - Cronograma**

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO:	
07/agosto - Fase 1	Idealização do negócio
14/agosto - Fase 2	Concretização do projeto
21/agosto à 16/outubro - Fases 3 a 11	Desenvolvimento do projeto
23/outubro - Fase 12	Avaliação final das estratégias de operação
30/outubro - Fase 13	Alinhamento final do projeto
06/novembro - Fase 14	Entrega final do projeto para avaliação
13/novembro - Fase 15	Apresentação para investidores

Fonte: Autoria do grupo

07/agosto – Fase 1: Idealização do negócio: As futuras sócias se reúnem para idealizar a criação de um projeto empresarial.

14/agosto – Fase 2: Concretização do projeto: Escolha do ramo de atuação, tipo de negócio e definição do nome da empresa: *Keep Fit*. Definição da missão, visão e valores da empresa. Criação e aplicação de uma pesquisa de mercado sobre o novo serviço que a empresa irá ofertar.

21/agosto – Fase 3: Início do desenvolvimento do projeto. Definição da quantidade necessária de colaboradores para a composição das tarefas. Desenvolvimento dos produtos que serão oferecidos pela *Keep Fit* e elaboração do cardápio.

28/agosto – Fase 4: Pesquisa sobre o local de instalação da empresa. Discriminação das tarefas dos colaboradores. Definição do público alvo e clientes potenciais. Construção do processo de produção e operação.

04/setembro – Fase 5: Determinação do local da empresa. Montagem do processo de compra dos clientes e da empresa. Análise e escolha de fornecedores. Pesquisa e negociação de preços dos equipamentos que serão utilizados tanto na cozinha quanto no escritório.

11/setembro – Fase 6: Estudo dos concorrentes diretos da *Keep Fit*. Busca por diferenciais competitivos. Definição das atribuições, do horário de trabalho e dos salários dos colaboradores. Construção do organograma da empresa. Contratação de um arquiteto para formulação das plantas da cozinha e do escritório.

18/setembro – Fase 7: Contratação da terceirização para entrega dos produtos. Cotação e negociação com os fornecedores dos alimentos necessários para a produção das refeições. Cotação e negociação com fornecedores de embalagens que acomodarão as refeições.

25/setembro – Fase 8: Estudo dos concorrentes através da comparação de preços dos produtos, degustações de seus produtos e avaliações dos atendimentos. Planejamento financeiro

02/outubro – Fase 9: Desenvolvimento do plano de *marketing* da empresa. Cotação das mídias publicitárias para divulgação da empresa. Definição dos meios de comunicação empresa-cliente e empresa-mercado.

09/outubro – Fase 10: Estruturação detalhada do processo de operação e produção. Desenvolvimento das responsabilidades sociais e ambientais da empresa. Definição do posicionamento estratégico da empresa. Montagem do folder de divulgação.

16/outubro – Fase 11: Determinação do preço dos produtos. Criação da estratégia de distribuição dos produtos. Contato com empresas que oferecem serviço de *motoboy* para realizar a entrega das refeições.

23/outubro – Fase 12: Avaliação final das estratégias de operação.

30/outubro – Fase 13: Alinhamento final do projeto.

06/novembro - Fase 14: Entrega final do projeto para avaliação.

13/novembro – Fase 15: Apresentação para investidores.

## 11 CONCLUSÕES E DESAFIO

### 11.1 - Viabilidade e riscos do negócio

De acordo com a pesquisa de campo realizada e do estudo supracitado, a viabilidade do negócio é real. A porcentagem de adesão ao serviço da empresa e a oportunidade encontrada na busca constante de uma vida mais equilibrada pela população indicam que a *Keep Fit* tem grandes chances de ser tornar uma empresa sustentável.

As tabelas com os investimentos necessários para abertura da companhia serão apresentadas abaixo.

**Tabela 9 – Investimento Fixo**

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
<b>Construções</b>	-	4,0%
Reforma da loja	Não haverá	
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>R\$ 22.150,00</b>	10,0%
Fogão Industrial com Forno	R\$ 1.400,00	
Geladeira	R\$ 1.300,00	
Freezer	R\$ 1.450,00	
Ultracongelador	R\$ 18.000,00	
<b>Móveis e Utensílios</b>	<b>R\$ 1.030,00</b>	10,0%
Central Telefônica	R\$ 230,00	
Coifa	R\$ 800,00	
<b>Computadores</b>	<b>R\$ 2.800,00</b>	20,0%
Computador	R\$ 1.200,00	
<i>Netbooks</i>	R\$ 1.600,00	

<b>Total Investimento Fixo</b>	<b>R\$ 25.980,00</b>	<b>239,83</b>
--------------------------------	----------------------	---------------

Fonte: Autoria do grupo

O investimento fixo inicial da empresa será de R\$25.980,00, composto pelas máquinas e equipamentos necessários para a composição do escritório e da cozinha.

**Tabela 10 – Custos Fixos Mensais**

<b>CUSTOS FIXOS</b>	
<b>Discriminação</b>	<b>Valor R\$</b>
Mão-de-Obra + Encargos	R\$ 6.724,67
Água	R\$ 100,00
Luz	R\$ 200,00
Telefone	R\$ 100,00
Material de Expediente e Consumo	R\$ 200,00
Aluguel	R\$ 1.800,00
Propaganda e Publicidade	R\$ 1.000,00
Depreciação Mensal	R\$ 239,83
Serviços de Terceiros	R\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10.514,50</b>

Fonte: Autoria do grupo

O custo fixo mensal total é formado pelos itens discriminados na tabela 10 (acima). Um dos itens se trata do valor a ser pago referente a mão de obra dos funcionários acrescidos dos encargos, que podem ser visualizados detalhadamente na tabela 11, a seguir:

**Tabela 11 – Custos da Mão de Obra**

<b>CUSTOS COM MÃO DE OBRA</b>					
<b>Cargo/Função</b>	<b>Nº func.</b>	<b>Salário</b>	<b>%*</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>

Cozinheiro	1	R\$ 1.500,00	37,56%	563,39	R\$ 2.063,39
Ajudante de Cozinha	2	R\$ 700,00	37,56%	262,92	R\$ 1.925,83
Telefonista	2	R\$ 662,85	37,56%	248,96	R\$ 1.823,63
Assistente da Web	1	R\$ 662,85	37,56%	248,96	R\$ 911,81
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>R\$ 4.888,55</b>		<b>1.836,12</b>	<b>R\$ 6.724,67</b>

Fonte: Autoria do grupo

Para calcular o investimento inicial total necessário para abertura do negócio, somou-se o investimento fixo de R\$ 25.980,00, o custo fixo de R\$ 10.514,50 e o custo mensal da mercadoria de R\$ 4.755,68, resultando em um valor de R\$ 41.250,18 de investimento inicial. Observa-se que este valor será composto em sua totalidade por capital próprio e não será realizado nenhum financiamento.

Com relação ao faturamento mensal, a estimativa foi baseada em 22 dias úteis com as duas opções de produto vendidas pela *Keep Fit*, composta pela venda de 35 unidades por dia, sendo deste valor, 80% de pratos do cardápio e 20% do “Programa Almoço *Light*”.

**Tabela 12 – Estimativa de Faturamento Mensal**

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Pratos - Cardápio	616	R\$ 9,50	R\$ 5.852,00	R\$ 16,00	R\$ 9.856,00
Programa Almoço <i>Light</i>	154	R\$ 114,00	R\$ 17.556,00	R\$ 176,00	R\$ 27.104,00
	<b>CMV</b>	R\$ 23.408,00		<b>VENDA TOTAL MENSAL</b>	<b>R\$ 36.960,00</b>

Fonte: Autoria do grupo

Os pratos do cardápio são vendidos por R\$ 16,00 e do “Programa Almoço *Light*” por R\$ 176,00. Este faturamento, demonstrado na tabela 12, só será obtido no sexto mês, quando será gerado lucro a empresa, baseado em estimativas

realizadas a partir de dados da concorrência direta (Maria Chicória). Observa-se que anualmente o preço será corrigido conforme a inflação.

Dessa forma, através das estimativas previstas de vendas para o primeiro ano da empresa, verifica-se que, do primeiro ao terceiro mês (Janeiro a Março) não haverá lucro, pois os gastos serão maiores que a receita. Nos dois meses seguintes, Abril e Maio, o resultado operacional será positivo, e com isso, o prejuízo acumulado, fruto dos primeiros três meses de funcionamento da empresa, começará a ser reduzido, até se tornar positivo no próximo mês. Na tabela 13 a seguir, estes valores são demonstrados:

**Tabela 13 – Sazonalidade – Primeiros 5 Meses**

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
<b>1. Receita Total</b>	R\$ 25.872,00	R\$ 29.568,00	R\$ 31.416,00	R\$ 33.264,00	R\$ 35.112,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	R\$ 17.220,90	R\$ 19.681,02	R\$ 20.911,09	R\$ 22.141,15	R\$ 23.371,22
<b>3. Margem de Contribuição</b>	R\$ 8.651,10	R\$ 9.886,98	R\$ 10.504,91	R\$ 11.122,85	R\$ 11.740,78
<b>4. Custos Fixos</b>	R\$ 10.514,50				
<b>5. Resultado Operacional</b>	-R\$ 1.863,40	-R\$ 627,53	-R\$ 9,59	R\$ 608,34	R\$ 1.226,28
<b>6. Investimentos</b>	R\$ 0,00				
<b>7. Lucro / Prejuízo</b>	-R\$ 1.863,40	-R\$ 627,53	-R\$ 9,59	R\$ 608,34	R\$ 1.226,28
<b>Acumulado no Ano</b>	-R\$ 1.863,40	-R\$ 2.490,93	-R\$ 2.500,52	-R\$ 1.892,17	-R\$ 665,89

Fonte: Aatoria do grupo

A partir do sexto mês (Junho), é alcançada a estimativa de venda realizada na Tabela 12, sendo o primeiro mês de lucro para a empresa, visto que o saldo acumulado torna-se positivo e a empresa começará a recuperar o capital investido.

A partir do oitavo mês (Agosto), verifica-se um aumento expressivo nas vendas, período em que as pessoas se preocupam mais com sua alimentação e em emagrecer por conta da proximidade do verão.

**Tabela 14 – Sazonalidade – Junho a Dezembro – Primeiro Ano**

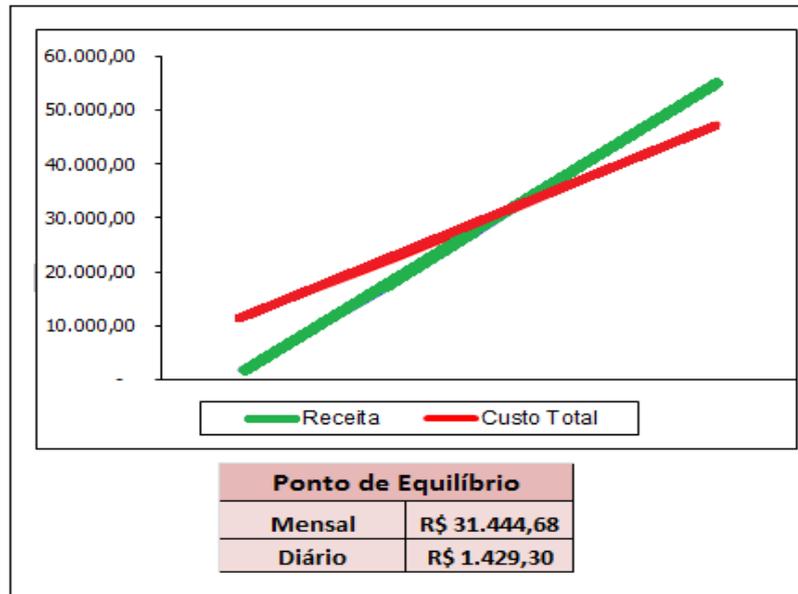
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>1. Receita Total</b>	R\$ 36.960,00	R\$ 38.808,00	R\$ 44.352,00	R\$ 51.744,00	R\$ 53.592,00	R\$ 55.440,00	R\$ 57.288,00

<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	R\$ 24.601,28	R\$ 25.831,34	R\$ 29.521,54	R\$ 34.441,79	R\$ 35.671,86	R\$ 36.901,92	R\$ 38.131,98
<b>3. Margem de Contribuição</b>	R\$ 12.358,72	R\$ 12.976,66	R\$ 14.830,46	R\$ 17.302,21	R\$ 17.920,14	R\$ 18.538,08	R\$ 19.156,02
<b>4. Custos Fixos</b>	R\$ 10.514,50						
<b>5. Resultado Operacional</b>	R\$ 1.844,22	R\$ 2.462,15	R\$ 4.315,96	R\$ 6.787,70	R\$ 7.405,64	R\$ 8.023,58	R\$ 8.641,51
<b>6. Investimentos</b>	R\$ 0,00						
<b>7. Lucro / Prejuízo</b>	R\$ 1.844,22	R\$ 2.462,15	R\$ 4.315,96	R\$ 6.787,70	R\$ 7.405,64	R\$ 8.023,58	R\$ 8.641,51
<b>Acumulado no Ano</b>	R\$ 1.178,33	R\$ 3.640,48	R\$ 7.956,44	R\$ 14.744,14	R\$ 22.149,78	R\$ 30.173,36	R\$ 38.814,87

Fonte: Autoria do grupo

Na análise de estimativa dos fatores financeiros, também foi analisado o Ponto de Equilíbrio, que se trata de um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação.

### Gráfico 10 – Ponto de Equilíbrio



Fonte: Autoria do Grupo

O retorno do investimento realizado para a abertura do negócio foi baseado no método do *payback* simples, que calcula o tempo entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento:

**Tabela 15 – Cálculo *Payback***

Investimento Inicial	R\$ 41.250,18
Acumulado do último período	R\$ 38.814,87
<b><i>Payback</i></b>	<b>1,06</b>

Fonte: Autoria do grupo

A empresa espera um retorno de no máximo 1 ano e meio do capital investido, e de acordo com o cálculo realizado, mensura-se que em menos tempo, aproximadamente em 1 ano e 1 mês a empresa irá recuperar o investimento realizado para abertura do negócio.

Todos os demonstrativos financeiros visualizados neste tópico, além de outras estimativas, encontram-se em apêndice no final do trabalho.

Como todo negócio, a empresa apresenta riscos que podem prejudicar o bom funcionamento. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) afirma que cerca de 70% das empresas quebram em seu primeiro ano,

mais de 50% das empresas de pequeno porte fracassam em seu ano de abertura e 95% não superam os primeiros 5 anos.

Qualquer atividade exige um planejamento e se faz necessário dedicar uma parte do seu tempo para que a chance de riscos seja bem menor. Assim sendo, a *Keep Fit* também apresenta riscos em seu negócio, são eles:

Recusa do mercado: O mercado pode não aceitar esse novo segmento;

Recusa dos consumidores: Assim como o mercado, os consumidores podem não aderir à ideia de refeições saudáveis, ignorando esse novo serviço e continuando a pedir os tradicionais *deliveries*;

Dificuldade com fornecedores: Os fornecedores também correm riscos em seus negócios e podem, conseqüentemente, afetar a empresa. Problemas com a logística, atraso no recebimento de pagamento, erros de quantidade de envio entre outros;

Atraso no recebimento de pagamento: A *Keep Fit* corre o risco de ter seus pagamentos atrasados por parte de seus clientes-terceiros, que são academias e nutricionistas;

Atraso no recebimento de mercadoria: Por depender de fornecedores para receber suas mercadorias, a empresa está sujeita a atraso;

Problemas no processo produtivo: Erros de planejamento, registro de pedidos; cálculo no tempo de preparo das refeições; atraso no preparo das refeições;

Problemas de logística: Atraso na entrega das refeições devido às condições metrológicas desfavoráveis, excesso de transito, acidentes,

Problemas de logística: Atraso na entrega das refeições devido às condições metereológicas desfavoráveis, excesso de trânsito, acidentes.

Ao longo do tempo e de acordo com a realização de investimentos futuros, espera-se expandir tanto o horário de atendimento da empresa quanto às cidades da Baixada Santista que serão atendidas, a fim de conquistar os consumidores de toda a região e se tornar uma empresa referência quando se trata de alimentação nutritiva, balanceada e saudável.

De acordo com a análise dos riscos e a partir da viabilidade do negócio, conclui-se que a empresa *Keep Fit* apresenta condições favoráveis para se estabelecer no mercado, firmando seu compromisso de entregar refeições equilibradas de modo a

atender a necessidade de seus clientes e também corresponder a expectativa de seus investidores.<sup>[B16]</sup>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[http://www.sebrae.com.br/uf/bahia/acesse/publicacoes/tendencia-e-oportunidades/Cartilha\\_Tendencias\\_Mercado\\_SITE.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/bahia/acesse/publicacoes/tendencia-e-oportunidades/Cartilha_Tendencias_Mercado_SITE.pdf) - **Acesso em: 15/08/2013.**

<http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/35/mudancas-na-merenda-300069-1.asp> - **Acesso em: 15/08/2013.**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6437.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6437.html) - Acesso em 08/08/2013

<http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/30310701082011.pdf> - **Acesso em: 15/08/2013.**

<http://m.g1.globo.com/bemestar/noticia/2013/08/em-30-anos-ne-e-regiao-com-maior-alta-na-expectativa-de-vida-diz-ibge.html?hash=3> - **Acesso em 15/08/2013.**

[http://www2.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert\\_mestrado/ADM\\_ceciliasiqueira\\_ago.pdf](http://www2.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_ceciliasiqueira_ago.pdf). - **Acesso em: 29/08/2013.**

<http://vanessamodelocincoforcas.blogspot.com.br/> - **Acesso em: 29/08/2013.**

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/645.pdf>. - **Acesso em: 29/08/2013.**

<https://www.facebook.com/mariachicoria?ref=ts&fref=ts>. - - Acesso em: 29/08/2013

<http://www.herbalife.com.br/>. - **Acesso em: 29/08/2013.**

<http://g1.globo.com/bemestar/noticia/2011/03/calcule-calorias-de-um-prato-feito.html> - **Acesso em: 30/08/2013**

<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/plano-de-negocios-para-um-delivery-de-comida-chinesa.pdf>. - **Acesso em: 04/09/2013.**

<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter.html>. - **Acesso em: 04/09/2013.**

<http://vader-chaltier.blogspot.com.br/2010/05/modelo-de-5-forcas-de-porter-fast-food.html>. - **Acesso em 04/09/2013.**

<http://www.sadia.com.br/> - **Acesso em: 05/09/2013.**

<http://www.seara.com.br/> - **Acesso em: 05/09/2013.**

<http://www.adria.com.br/> - **Acesso em: 05/09/2013.**

<http://www.neloreprime.com.br/> - **Acesso em: 05/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=refei%C3%A7%C3%B5es+congeladas> - **Acesso em: 05/09/2013.**

<http://josapar.com.br/> - **Acesso em: 05/09/2013.**

<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=354850&search=sao-paulo|santos|infograficos:-evolucao-populacional-e-piramide-etaria> - **Acesso em: 09/09/2013.**

<http://www.aquitemrh.com.br/salarios.php?order=sbmedio&type=asc.> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<http://smartcenter.com.br/> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/financas/servicos/iss/index.php?p=8834>. - **Acesso em: 12/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=cozinha+industrial> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=fog%C3%A3o+industrial+com+forno> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=geladeira> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=freezer> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=coifa> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<https://www.google.com.br/#q=ultracongelador> - **Acesso em: 12/09/2013.**

<http://www.magazineluiza.com.br/netbooks/informatica/s/in/inet/?gclid=CNeCpfSlz7oCFY6Y4AodbRcAyg> - **Acesso em: 12/09/2013.**

[http://www.pontofrio.com.br/Informatica/Computadores/?Filtro=C56\\_C58-](http://www.pontofrio.com.br/Informatica/Computadores/?Filtro=C56_C58-) **Acesso em: 12/09/2013.**

<http://www.americanas.com.br/linha/263591/celulares-e-telefones/central-telefonica> -

**Acesso em: 12/09/2013.**

<http://buscas.casasbahia.com.br/loja/fog%C3%A3o%20industrial%20com%20forno> -

**Acesso em: 12/09/2013.**

<http://www.magazineluiza.com.br/geladeira-refrigerador/eletrodomesticos/s/ed/refr/> -

**Acesso em: 12/09/2013.**

<http://www.magazineluiza.com.br/freezers/eletrodomesticos/s/ed/free/> - **Acesso em:**

**12/09/2013.**

<http://www.smartcozinhas.com.br/ultracongelador.php> - **Acesso em: 12/09/2013.**

[http://www.pontofrio.com.br/eletrodomesticos/Coifas/?Filtro=C13\\_C23](http://www.pontofrio.com.br/eletrodomesticos/Coifas/?Filtro=C13_C23) - **Acesso em:**

**12/09/2013.**

[http://g1.globo.com/pernambuco/praias-limpa/2013/noticia/2013/03/sacolas-](http://g1.globo.com/pernambuco/praias-limpa/2013/noticia/2013/03/sacolas-biodegradaveis-ajudam-nao-poluir-o-meio-ambiente.html)

[biodegradaveis-ajudam-nao-poluir-o-meio-ambiente.html](http://g1.globo.com/pernambuco/praias-limpa/2013/noticia/2013/03/sacolas-biodegradaveis-ajudam-nao-poluir-o-meio-ambiente.html). - **Acesso em: 13/09/2013.**

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Pareto](http://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Pareto). - **Acesso em: 13/09/2013.**

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Folhas\\_de\\_verifica%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Folhas_de_verifica%C3%A7%C3%A3o). - **Acesso em:**

**13/09/2013.**

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%A1ficos\\_de\\_dispers%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%A1ficos_de_dispers%C3%A3o). - **Acesso em:**

**13/09/2013.**

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fluxograma>. - **Acesso em: 13/09/2013.**

<http://www.elemidia.com.br/> - **Acesso: 19/09/2013.**

<http://studioleticia.com.br/site/index.php/quem-somos/> - **Acesso em: 19/09/2013.**

<http://www.sannutri.com.br/pub/index.pub.php?s=areas&ss=consultoria> - **Acesso**

**em: 03/10/2013.**

[http://www.slideshare.net/gerisval/gesto-da-qualidade-total-1415190-](http://www.slideshare.net/gerisval/gesto-da-qualidade-total-1415190) **Acesso em:**

**03/10/2013.**

[http://www.sato.adm.br/rh/circulos\\_de\\_controle\\_de\\_qualidad.html](http://www.sato.adm.br/rh/circulos_de_controle_de_qualidad.html) - **Acesso em:**

**03/10/2013.**

<https://maps.google.com.br/> - Acesso em: 03/10/2013.

<http://www.survio.com.br/> - Acesso em 10/10/2013.

<http://mixfiscal.com.br/blog/icms-refeicao-e-alimentacao/>. - Acesso em 10/10/2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Facebook>. - Acesso em 28/10/2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Instagram>). - Acesso em 28/10/2013.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Arroz\\_parboilizado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Arroz_parboilizado)). - Acesso em 28/10/2013.

<http://www.significados.com.br/serasa/>. - Acesso em 29/10/2013.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Junk\\_food](http://pt.wikipedia.org/wiki/Junk_food) - Acesso 29/10/2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cozedura>. - Acesso 29/10/2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Payback/> - Acesso em: 30/10/2013.

[http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo de caixa/ponto de equilibrio.htm](http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm) - Acesso em: 30/10/2013.

<http://www.cnae.ibge.gov.br/> - Acesso em: 30/10/2013.

<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexol.html/> - Acesso em: 30/10/2013.

<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2011/11/documentacao> - Acesso em: 30/10/2013.

[http://asboasnovas.com/economia/mercado de alimentacao saudavel cresce no brasil](http://asboasnovas.com/economia/mercado_de_alimentacao_saudavel_cresce_no_brasil) - Acesso em: 26/11/2013

