

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESAGS

Aylton Alves da Silva

Fernanda Leite Scarpelli

Patricia Adamavicius

Rafael Martins Lisboa

Renan Seiko Kawakami

CHEF DE LA SANTÉ

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Santo André

2016

Aylton Alves da Silva
Fernanda Leite Scarpelli
Patricia Adamavicius
Rafael Martins Lisboa
Renan Seiko Kawakami

CHEF DE LA SANTÉ

Trabalho de conclusão de curso,
plano de diagnóstico empresarial,
referente ao oitavo ciclo do curso
de administração de empresas,
da ESAGS.

Orientador: Fábio

Santo André

2016

AUTORES



Aylton Alves



Patrícia Adamavicius



Renan Kawakami



Fernanda Scarpelli



Rafael Lisboa

Aylton Alves da Silva
Fernanda Leite Scarpelli
Patricia Adamavicius
Rafael Martins Lisboa
Renan Seiko Kawakami

CHEF DE LA SANTÉ

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Strong ESAGS como requisito
para obtenção do título de Administração.

Santo André, 15 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fábio Alessandro Affonso Antonio

Prof. Eduardo Pinto Vilas Boas

Prof. Rodrigo Araújo Ferreira

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus por ter nos dado a dádiva da vida, saúde e força
para superar as dificuldades;

Aos nossos queridos professores, os quais sempre me lembrarei;

A Luiz Martins Lisboa, Iracy O. Lisboa, e Alex Sandro Martins Lisboa;

A Família Kawakami por todo esforço, apoio e motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por ter nos dado a oportunidade do estudo, saúde e força para trilhar nossos caminhos com sabedoria e dedicação.

Muito obrigado também a Strong ESAGS, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbramos um horizonte superior. Evidenciamos principalmente nosso orientador Fábio Affoso, pelo empenho dedicado à elaboração deste *trabalho* e o Professor Valmir Conde que sempre esteve disposto a nos ajudar e ensinar.

Agradecemos as nossas famílias que sempre estiveram dispostas a nos apoiar, orientar e nos motivar em nosso caminho profissional e pessoal.

Agradecimento a Alexandre Fernandes da Silva Costa, pelo exemplo de profissionalismo, ética e, principalmente, pela ótima gestão e desenvolvimento de pessoas.

Por fim, agradecemos a todos integrantes do grupo, Aylton Alves, Fernanda Scarpelli, Patrícia Adamavicius, Rafael Lisboa e Renan Kawakami, que, lado a lado enfrentaram os desafios durante toda trajetória na graduação.

*“Se você pode sonhar, você pode fazer.”
Walt Disney.*

RESUMO

O plano de negócio tem como objetivo proporcionar conhecimentos interdisciplinares desenvolvidos no curso de Administração de Empresas da Strong - Escola Superior Administração de e Gestão.

Para o desenvolvimento, foram utilizados conhecimentos teóricos das disciplinas ministradas no curso, assim como pesquisas, ferramentas e técnicas de negócio. Além disto, o trabalho de conclusão de curso busca mostrar como as áreas de uma organização, como Operações, estratégia, recursos humanos, marketing e finanças são decisivas em conjunto para o sucesso de uma empresa.

Palavras chave: Negócios; Serviços; Alimentação; Gestão.

ABSTRACT

The following Business Plan has, as objective, to provide interdisciplinary knowledge developed during the Business Administration course at *STRONG – Escola Superior de Administração e Gestão*.

For the development, were used theories of the studied subjects during the course, as well as researches, tools and business techniques. Besides that, the Final Term Paper tries to illustrate how the departments of an organization, like Operations, Strategy, Human Resources, Marketing and Finance are so important together for the company success.

Key words: Business; Services; Food; Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Localização de potenciais clientes.....	6
Gráfico 2 - Ticket Médio.....	12
Gráfico 3 - Traceacy e Wiersema	15
Gráfico 4 - Custo inicial.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vantagem Competitiva	26
Figura 2 - Mapa Estratégico	27
Figura 3 - Fluxograma dos Processos	29
Figura 4 - Planta Baixa	30
Figura 5 - Matriz BCG	45
Figura 6 - Fluxograma da experiência de compra dos clientes	50
Figura 7 - Logotipo da empresa.....	53
Figura 8 - Organograma	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentação de mercado	46
Quadro 2 - Competências necessárias por cargo	60
Quadro 3 - Treinamentos oferecidos por gerência	66
Quadro 4 - <i>SWOT</i>	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Divisão do Capital e Participação nos Lucros	9
Tabela 2 - Estimativa da demanda Corrente	20
Tabela 3 - Estimativa de demanda futura	21
Tabela 4 - Cenário análise BCG	44
Tabela 5 - Renda mensal dos entrevistados	56
Tabela 6 - Cálculo de horas trabalhadas	63
Tabela 7 - Cálculo gasto com rotatividade	67
Tabela 8 - Capital de Giro	73
Tabela 9 - Faturamento Anual	76
Tabela 10 - DRE	76
Tabela 11 - Fluxos	77
Tabela 12 - Payback.....	78
Tabela 13 - Índices	78
Tabela 14 - Lucro Líquido.....	80
Tabela 15 - Dados CVL	83
Tabela 16 - CVL.....	83

EQUAÇÕES

Equação 1 - Fórmula BCG	43
Equação 2 - Cálculo de Pontos	51
Equação 3 - Capital de Giro	72
Equação 4 - CVL	83

SUMÁRIO

1	VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO	1
1.1	BUSINESS MODEL CANVAS.....	1
1.1.1	Segmento de Mercado	1
1.1.2	Proposta de valor	1
1.1.3	Canais de distribuição	2
1.1.4	Relacionamento com o consumidor	2
1.1.5	Fontes de receita.....	2
1.1.6	Recursos principais.....	3
1.1.7	Atividades principais.....	3
1.1.8	Parcerias principais.....	3
1.1.9	Estrutura de custos	4
1.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....	4
1.1.10	Dados gerais do empreendimento	6
1.1.11	Dados dos Empreendedores.....	7
1.1.12	Missão da empresa e valores organizacionais	8
1.1.13	Forma Jurídica	8
1.1.14	Enquadramento tributário.....	9
1.1.15	Capital Social	9
1.1.16	Fonte de Recursos.....	9
2	VIABILIDADE ESTRATÉGICA	10
2.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	10
2.1.1	Estudo dos clientes	10
2.1.2	Análise das cinco forças de Porter.....	22
2.1.3	Delimitação da estratégia organizacional.....	26
3	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	29
3.1	PLANO OPERACIONAL	29
3.1.1	Fluxograma dos processos operacionais.....	29
3.1.2	Layout.....	29
3.1.3	Projeção da capacidade produtiva	30
3.1.4	Plano de estocagem.....	31
3.1.5	Plano logístico	34
3.1.6	Delimitação dos KPIs	36
3.1.7	Política de qualidade	37
3.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE OPERACIONAL	37
4	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	39

4.1	PLANO DE MARKETING.....	39
4.1.1	Formalização do perfil médio do cliente consumidor da empresa	39
4.1.2	Descrição das características dos principais produtos e serviços	39
4.1.3	Desenvolvimento e análise da matriz BCG.....	43
4.1.4	Segmentação de mercado	45
4.1.5	Determinação do preço	46
4.1.6	Criação das estratégias promocionais	49
4.1.7	Fluxograma da experiência de compra dos clientes	50
4.1.8	Estratégias de fidelização dos clientes	51
4.1.9	Gestão da marca.....	52
4.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	55
5	VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	58
5.1	PROJEÇÃO DE COLABORADORES.....	58
5.1.1	Descrição das atividades	58
5.1.2	Cargos e organograma	59
5.1.3	Cálculo de <i>headcount</i>	59
5.1.4	Levantamento das necessidades de competências requeridas	59
5.1.5	Delimitação das formas de recrutamento e seleção	60
5.1.6	Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas.....	61
5.1.7	Políticas de treinamento e desenvolvimento	64
5.1.8	Cálculo do gasto com treinamento e desenvolvimento.....	65
5.1.9	Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo	66
5.1.10	Cálculo de gastos com segurança do trabalho	67
5.1.11	Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de <i>Hofstede</i>	68
5.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	69
6	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	71
6.1	PLANO FINANCEIRO	71
6.1.1	Apresentação dos pressupostos da análise financeira	71
6.1.2	Cálculo do investimento inicial	72
6.1.3	Cálculo do capital de giro	72
6.1.4	Estimativa dos custos fixos e variáveis	73
6.1.5	Estimativa do faturamento mensal	75
6.1.6	Demonstrativo de resultados.....	76
6.1.7	Estimativa do fluxo de caixa futuro.....	77
6.1.8	Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira	77
6.2	Análise e diagnóstico da viabilidade financeira.....	79
7	VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO.....	80
7.1	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	80
7.2	ANÁLISE SWOT	81
7.3	ANÁLISE DO VALOR VITALÍCIO	82

7.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NEGÓCIO.....	83
8	APÊNDICE	85
8.1	PESQUISA DE CAMPO.....	85
8.2	RESULTADOS PESQUISA.....	91
8.3	CÁLCULOS TRABALHISTAS.....	97
8.4	CESTA BÁSICA	97
8.5	INVESTIMENTO INICIAL.....	98
8.6	DRE MENSAL	99
8.7	DEPRECIÇÃO	99
9	REFERÊNCIAS	101

1 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

O plano de negócio da *Chef de la santé* tem como proposta a criação de um serviço de *Chef* a domicílio, na região metropolitana de São Paulo, sediada em São Bernardo do Campo.

A empresa oferta uma alimentação saudável atrelada a momentos especiais e únicos, como festas de aniversário, casamentos, reuniões corporativas, confraternizações, jantares a dois, entre outros. Todas as ocasiões com cardápio nos segmentos: *Gourmet* Saudável, *Fitness* e Restrições.

1.1 BUSINESS MODEL CANVAS

1.1.1 Segmento de Mercado

A segmentação de clientes escolhida são pessoas que optam pela culinária saudável pelos mais diversos motivos (intolerância a glúten/lactose, diabetes, obesidade e/ou opção própria), e que estão dispostas a pagar por um serviço a domicílio, de qualidade e diferenciado.

1.1.2 Proposta de valor

A *Chef de la santé* presta serviços do ramo gastronômico oferecendo um cardápio diversificado de culinária proveniente de alimentos saudáveis, segmentado por *Gourmet* Saudável, *Fitness* e Restrições. O contratante fecha um pacote conforme sua opção escolhida, e recebe em seu domicílio um *Chef* de Cozinha, em uma data pré-definida para a preparação do cardápio sugerido.

A proposta de valor da empresa é a de unir momentos felizes com a alimentação saudável.

A *Chef de la santé* se preocupa em transformar o evento dos seus clientes o melhor nos quesitos qualidade de serviço prestado e alimentação saudável. Para isso, a *Chef de la santé* oferece aos seus clientes os mais variados cardápios, desde

alimentos sem glúten e sem lactose à alimentos fitness, de forma que agrade a todos os gostos.

O diferencial da *Chef de la santé* é a qualidade do serviço prestado, e a variedade do cardápio, que conta com os melhores produtos saudáveis do mercado.

Atualmente, a população brasileira está mais preocupada com saúde. De acordo com a Vitigel (2014), uma pesquisa promovida pelo Ministério da Saúde, o consumo de frutas e hortaliças aumentou, o número de pessoas que praticam atividade física regularmente passou de 30,3% para 33,8% nos últimos anos, a quantidade de fumantes caiu e o número de pessoas com obesidade se estabilizou.

Logo, percebe-se que os hábitos da população estão mudando para melhor. Com isso, a empresa tem mais chances de se destacar.

1.1.3 Canais de distribuição

O serviço é a domicílio, ou seja, os funcionários da empresa irão até o local indicado pelo cliente, levarão os ingredientes que utilizarão para preparar as refeições, onde o processo de preparação será feito. A empresa irá dispor de um automóvel para se locomover e levar os ingredientes necessários para o evento.

1.1.4 Relacionamento com o consumidor

O relacionamento com clientes se dará por meio de comunicação via redes sociais, por e-mail marketing, telefone ou até mesmo cartilhas via correio (em datas especiais, como natal e aniversário), além de um SAC ativo e receptivo. Todas as ações e interações serão registradas por meio de um sistema de CRM para acompanhar o ciclo de interação com este.

1.1.5 Fontes de receita

A fonte de receita será dos serviços contratados, ou seja, os eventos que a empresa fará na “casa” de seus clientes.

1.1.6 Recursos principais

Os recursos principais que serão utilizados para realizar o negócio são os ingredientes, utensílios (facas, colheres, etc.), transporte, cozinha própria, o local do cliente e, principalmente, os *Chefs*.

1.1.7 Atividades principais

As atividades do plano de negócio são: o recebimento de um pedido/cotação para um evento ou reunião; posteriormente, o oferecimento dos diversos tipos de cardápio, com seus preços específicos; a contratação do serviço firmada via contrato assinado pelas duas partes; o planejamento do evento (compra de ingredientes em suas devidas quantidades), preparação dos funcionários para o dia do evento; transporte dos ingredientes e utensílios necessários no dia do evento (por meio da logística); preparação do alimento no local a ser servido; e por fim, servir os pratos prontos.

No entanto, as atividades que fazem a diferença na *Chef de la santé*, ou seja, as atividades cruciais são o atendimento ao cliente (cada cliente terá ajuda para planejar e organizar seu evento de forma exclusiva, de modo que não ocorram não-conformidades) e a experiência e flexibilidade dos *Chefs* na preparação de pratos únicos e diferenciados.

1.1.8 Parcerias principais

As parcerias principais são:

- Os fornecedores de alimentos: com a parceria, é possível obter descontos na compra dos produtos.
- Empresas: oferecendo desconto ao funcionário da empresa parceira, a marca *Chef de la santé* se torna mais conhecida. Por exemplo, oferecendo desconto de 10% aos funcionários de uma empresa, a marca se torna conhecida entre esses funcionários, que poderão indicar a empresa para outros amigos e familiares.

1.1.9 Estrutura de custos

Os gastos que a empresa terá serão com funcionários, alimentos, utensílios, transporte, investimentos em marketing, investimentos em treinamentos/cursos e, principalmente, com os *Chefs* – pois estes serão o diferenciais da empresa e detêm de um conhecimento especializado para preparar os mais diversos pratos pedidos pelos clientes.

1.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

O setor de alimentos tem crescido bastante no Brasil. Mesmo com a crise, o setor de alimentos foi o único que cresceu ao invés de retrair.

Segundo a ABIA (2015) - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, no ano de 2015, o PIB brasileiro foi de R\$5,9 trilhões, enquanto o faturamento líquido da indústria de alimentação foi de R\$562 bilhões, o que equivale a 9,5% do PIB.

O desempenho da indústria de alimentos do Brasil é de grande relevância, levando-se em consideração que foram investidos cerca de R\$ 11,7 bilhões no setor, em 2014, de acordo com a ABIA (2014).

Considerando esses dados, é possível afirmar que o mercado de alimentação saudável vem crescendo significativamente, isto é, as vendas de produtos alimentícios saudáveis praticamente dobraram (98%) no Brasil nos últimos anos e cresceram acima da demanda por alimentos tradicionais (67%) no mesmo período, segundo a consultoria Euromonitor (2014), especialista em pesquisas de mercado.

Essa demanda é resultado da tendência mundial de mudança dos hábitos alimentares, devido aos altos índices de obesidade, aumento no número de pessoas com doenças como colesterol e diabetes, e do aumento da prática de exercícios físicos.

Segundo a Pesquisa Especial do Tabagismo (2014) - do Ministério da Saúde e do IBGE, sobre o perfil da saúde da população, mais de 51% dos fumantes tentou abandonar o cigarro no ano de 2014. A pesquisa também relevou que o índice de pessoas que consomem cigarros e outros produtos derivados do tabaco é 20,5% menor que o registrado cinco anos antes. Do total de adultos entrevistados, 14,7% disseram que fumavam. Esse índice era de 18,5% em 2008.

Além da redução do consumo de cigarro, a Pesquisa Nacional de Saúde apontou outros hábitos que revelam que o brasileiro busca por um estilo de vida mais saudável. Do total de entrevistados, 22,5% praticavam o nível recomendado de atividade física semanal (150 minutos de intensidade leve e moderada ou 75 minutos de atividade intensa).

Quando o assunto é alimentação, o estudo mostra que 37,3% da população consomem cinco porções diárias de frutas e hortaliças.

A alimentação saudável se apresenta como uma forte tendência e também cresce a cada ano. No site do *Sebrae*, o setor de alimentação é um dos mais tradicionais entre empreendedores de primeira viagem. O investimento é mais alto, devido a qualidade dos alimentos.

Tais fatores são de extrema importância para analisar a viabilidade do negócio. Atualmente, muitas pessoas fazem dietas e praticam exercícios físicos. Nos finais de semana, acabam escapando da dieta, pois os alimentos servidos em festas e bares, em sua maioria, não são saudáveis. A lacuna de mercado é: diversão atrelada à alimentação saudável. Contratar um *chef* para cozinhar em uma festa de aniversário, preparar uma refeição saborosa e saudável é uma proposta diferente, que pode ser muito bem aceita pelos consumidores. Oferecer cardápios dos mais diversos, para os praticantes de academia, para os intolerantes a glúten, a lactose, entre outros, é um serviço diferenciado e único.

1.1.10 Dados gerais do empreendimento

A empresa possui razão social “*Chef de la santé*”, que significa *Chef Saudável*, em francês.

A *Chef de la santé* será localizada no Centro de São Bernardo do Campo, uma região privilegiada e de fácil acesso aos grandes centros empresariais de São Paulo e região do Grande ABC. A região foi escolhida visando a proximidade com os clientes-chaves e redução de custos relacionadas aos impostos, quando comparado com outras regiões de centros empresariais.

A partir da pesquisa de campo realizada para análise da viabilidade de negócio obteve-se a seguinte porcentagem de adeptos ao serviço por cidade:

LOCALIZAÇÃO DE POTENCIAIS CLIENTES

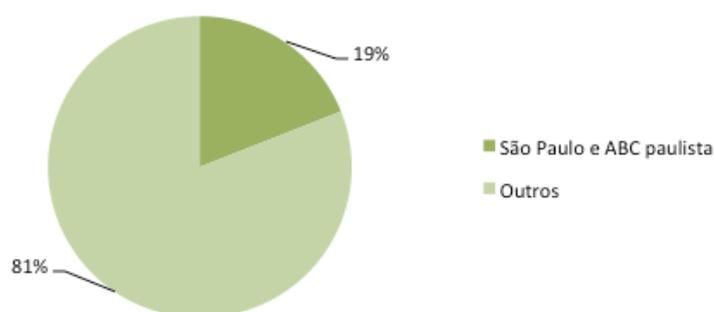


Gráfico 1 - Localização de potenciais clientes

Fonte: Elaborado pelos autores

A sede da *Chef de la santé*, além da estrutura administrativa, conta também com uma cozinha equipada com uma estrutura de vidro, para que os clientes possam acompanhar a produção e degustação dos pratos de sua preferência. A ideia da cozinha equipada é proporcionar aos clientes a experiência do serviço antes de contratar o pacote.

A modalidade de negócio da *Chef de la santé* é Prestação de serviço no ramo gastronômico.

A escolha do ramo gastronômico, através de alimentos saudáveis, teve como base as evidências do aumento da demanda de consumidores que buscam em sua rotina a alimentação saudável, sendo este um segmento de grande potencial no mercado de negócios. Segundo levantamento realizado pela consultoria Euromonitor (2014), a previsão é que, até 2019, esse segmento deva movimentar em torno de R\$ 110 milhões, crescendo mais de 50%.

Fitzsimmons (2010) descreve o crescimento de setor de serviços é impulsionado por avanços na tecnologia de informação, na inovação e nas mudanças demográficas, que criam novas demandas.

O setor de atividade da empresa é o setor terciário. Segundo Rodolfo F. Penna (2016), o Setor Terciário é a área da economia que integra as atividades do comércio e da prestação de serviços.

1.1.11 Dados dos Empreendedores

Aylton Alves, formado em Administração pela Escola Superior de Administração e Gestão será o gerente financeiro da empresa. Com experiência de 2 anos em planejamento financeiro e custo, e em inteligência de mercado.

Fernanda Leite Scarpelli, formada em Administração pela Escola Superior de Administração e Gestão será a gerente comercial. Com experiência em segmentação de mercado por 2 anos e governança corporativa. Já trabalhou no HSBC e no Banco Votorantim. Fernanda também será ajudante do Chef nos eventos.

Patrícia Adamavicius, formada em Administração pela Escola Superior de Administração e Gestão, será a gerente de Recursos Humanos da empresa. Patrícia possui experiência de 2 anos em RH, e em suprimentos na automobilística Ford Motor Company. Patricia também será ajudante do Chef nos eventos.

Rafael Martins Lisboa, formado em Administração pela Escola Superior de Administração e Gestão, será o gerente de operações. Tem experiência profissional com Produtividade, Vendas, Eventos Corporativos, Marketing Promocional na

farmacêutica Sanofi Aventis. Rafael também será ajudante do Chef nos eventos.

Renan Seiko Kawakami, formado em Administração pela Escola Superior de Administração e Gestão, será o gerente de Marketing. Tem experiência de 2 anos em marketing e programas de relacionamento na farmacêutica Bayer.

1.1.12 Missão da empresa e valores organizacionais

- **MISSÃO**

Proporcionar às pessoas saúde e bem-estar através de alimentação saudável e saborosa, tornando a ocasião um momento inesquecível.

- **VISÃO**

Ser a *TOP of mind* em alimentação saudável em serviços de *Chef a Domicilio* em toda região do grande ABC em até cinco anos, visando o consumo consciente e sustentável.

- **VALORES**

- Sustentabilidade: Ser sustentável em todos os processos, desde evitar desperdícios na prestação dos serviços até a utilização de folhas recicladas.
- Responsabilidade Social: Comprometer-se com a comunidade e impactá-la de forma positiva gerando compromisso de desenvolvimento.
- Qualidade: Comprometimento em fazer sempre melhor do que antes.
- Paixão: amor pelo que faz.

1.1.13 Forma Jurídica

A *Chef de la santé* é uma empresa de Sociedade limitada com mais de um sócio. A responsabilidade de cada sócio corresponde com sua participação, exceto os bens pessoais, que nesta modalidade não comprometem as dívidas da Sociedade.

Decisões estratégicas Grau de autonomia: as tomadas de decisões que

impactam todos os departamentos, em questões financeiras e de processos, serão em conjunto com o quórum mínimo de 60%.

Decisões que envolvem departamentos de forma isolada deverão ser tomadas de forma autônoma pelo líder do departamento.

1.1.14 Enquadramento tributário

De acordo com as características da *Chef de la santé*, foi identificado que o enquadramento tributário mais adequado para recolhimento de impostos é regime simples nacional. O Simples Nacional é um regime tributário facilitado e simplificado para micro e pequenas empresas, que permite o recolhimento de todos os tributos federais, estaduais e municipais em uma única guia. A alíquota é diferenciada conforme o faturamento, separado em faixas até a receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões.

1.1.15 Capital Social

O capital social da empresa será igualmente distribuído, vide tabela abaixo:

Tabela 1- Divisão do Capital e Participação nos Lucros

SÓCIO	RECURSO	PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (%)
Aylton	R\$ 93.846,81	20
Fernanda	R\$ 93.846,81	20
Patrícia	R\$ 93.846,81	20
Rafael	R\$ 93.846,81	20
Renan	R\$ 93.846,81	20
Total	R\$ 469.234,05	100

Fonte: Elaborado pelos autores

1.1.16 Fonte de Recursos

A fonte de recurso da empresa *Chef de la santé* será inicialmente composta pelo capital próprio dos sócios, como na tabela abaixo:

2 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 Estudo dos clientes

2.1.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes

Através de pesquisa de campo aplicada entre as datas 27 de março de 2016 a 01 de abril de 2016, por meio da ferramenta digital *Google Forms*, foram coletados dados de 215 possíveis clientes, pessoas físicas, que aprovaram, através de determinados requisitos, a proposta de serviço de *personal chef* saudável.

Dentre os potenciais clientes, que responderam a pesquisa de campo, a maioria, 67,76%, estão acima dos vinte anos e abaixo dos 30. Outras faixas de idade, até 20 anos, entre 30 a 40 anos e acima de 30 representam 32,24%.

Dentre o gênero, a maioria observada se concentrou no público feminino, representando, aproximadamente, 70%.

O estado civil que obteve maior concentração foi entre os solteiros, representando 80% dos potenciais clientes, contra 17% de casados, 2% de divorciados e 1% classificados como namorando.

Entre número de dependentes, obteve-se que 80% não possuem dependentes, contra apenas 8% com um dependente, 8% com dois dependentes, 3% com três dependentes e 1% com cinco ou mais dependentes.

A grande maioria possui ocupação de estudantes, cerca de 40%. Os números observados apresentam que dentre as ocupações listadas, cerca de 91% dos possíveis clientes possuem emprego com vínculos corporativos, ou seja, trabalham são profissionais que trabalham em empresas ou escritórios.¹

¹ Foram excluídos os estudantes para a análise de clientes.

Com finalidade de refinar os dados para que esteja alinhado com escopo do projeto, foi optada por segmentar a região dos entrevistados entre “Metropolitana” que são as cidades que pertencem a região metropolitana da cidade de São Paulo e “Outros” para demais cidades. A região metropolitana representa a grande maioria com 82% deste público.

Por fim, dentre fator renda familiar média, nota-se maior concentração em famílias que possuem acima de doze mil reais de renda familiar, 20%. Também são relevantes na amostra famílias com média entre dois mil e três mil reais com 12% de representatividade.

Em suma, pode-se considerar como perfil demográfico pessoas entre vinte e trinta anos de idade (67,76%) solteiros (80%) sem dependentes financeiros (80%) residentes da região metropolitana de São Paulo com renda média familiar acima de doze mil reais (20%).

Para consulta das questões utilizadas consultar Apêndice 8.1. Para consultar os dados coletados consultar apêndice 8.2.

2.1.1.2 Descrição dos interesses e comportamento dos clientes

2.1.1.2.1 Dados Gerais

Ao serem questionadas sobre seus hábitos de alimentação obtivemos respostas que sugerem a validação do escopo do serviço.

Dentre os entrevistados, 94% optariam por uma alimentação saudável por saúde e bem-estar. Vale salientar que apenas 1,63% não optaria por este tipo de alimentação. Além da alimentação, foram questionados sobre prática de atividades físicas, 71,2% dos entrevistados praticam algum tipo de atividade física e 37,7% pratica entre duas a 3 vezes por semana.

Segmentando este tipo de alimentação, obtivemos dados favoráveis através da pergunta do tipo *checkbox* que indicam preferência em pratos do tipo Fitness

(61,9%) e pratos feitos através de produtos orgânicos (51,2%). Pratos com restrições representam 60% dos entrevistados, evidenciando este terceiro segmento atrativo.

Dentre ocasiões onde potenciais clientes buscariam o serviço de *personal chef* de alimentação saudável obteve-se maior interesse em jantares (51,2%) e em eventos corporativos (41,4%). Apesar de outros eventos representaram uma porcentagem menor no questionário, vale frisar que a procura em casamentos, reuniões com amigos e aniversários tiveram a média de 29% de interesse, e estes eventos não possuem impedimentos pelo escopo do projeto.

Por fim, vale salientar o valor médio disposto pelos entrevistados a pagar pelo serviço, por pessoa. 55,3% está disposta a pagar na faixa de R\$50,00 a R\$70,00 e 21,9% está disposto a pagar entre R\$70,00 a R\$90,00.

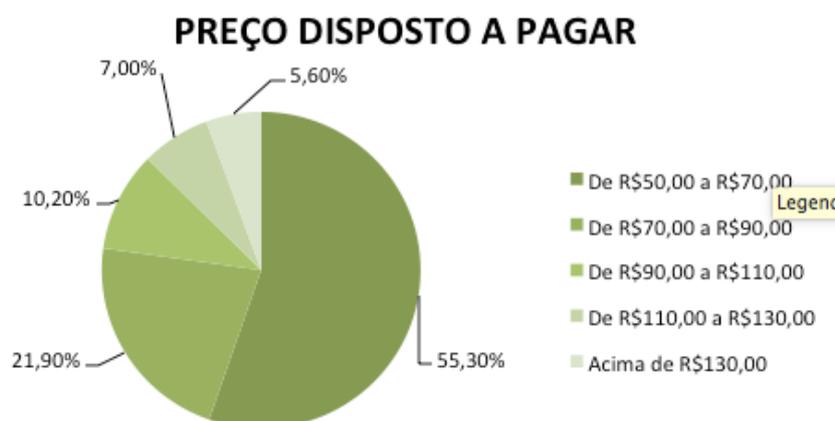


Gráfico 2 - Ticket Médio

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.1.2.2 Padrões culturais

Para realizar a análise de padrões culturais foi utilizado o modelo de Schein (2012), adaptado a cultura de consumidores.

Segundo Schein, os três níveis de cultura (artefatos, valores expostos e pressupostos) se referem ao patamar de cada fenômeno cultural, e que estão visíveis aos observadores.

Artefatos: segundo dados da pesquisa de campo, 40% dos entrevistados praticam esportes em academia. No âmbito de informação, cerca de 92 % obtêm dados de alimentação saudável através de internet, mostra-se relevante também o uso de revistas (12,6%) e TV (11,6%). Estes artefatos demonstram grande interesse em vida com práticas saudáveis.

Valores expostos: segundo pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2013), os valores de pessoas de 25 anos, idade média dos potenciais clientes do *Chef de la santé*, são: Autodeterminação, poder, universalismo e realização. Estes valores estão muito próximos em sua categorização de abertura a mudança.

Pressupostos: “[...] os indivíduos são percebidos sob o aspecto único de “produtor- consumidor”. As empresas conseguiram tornar universais alguns dos pressupostos de sua cultura: a eficácia, o desempenho, o sucesso e a visão do mundo como um universo de comportamentos estratégicos. Todavia, por traz disto está o que constitui o vínculo social”. (Fernando Motta, 2005).

2.1.1.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir o serviço da empresa

2.1.1.3.1 Estudo dos padrões de compra

Para o estudo do padrão de compra do consumidor foi utilizado como ferramenta o processo de decisão de compra de Kotler e Keller. Este processo baseia-se nas seguintes etapas:

Identificação da necessidade: o serviço da *Chef de la santé* necessita de planejamento pois a compra do serviço tem por finalidade uma ocasião ou evento não rotineiro. Desta forma, o principal estímulo para a compra seria o externo, por meio de publicidade, principalmente a internet que é a ferramenta de busca de serviços de alimentação por parte de 92,1% dos entrevistados.

Busca de informação: como a responsabilidade de prestar um serviço de

alimentação para determinada ocasião é alta, o cliente procura muitas informações sobre o serviço através de reputação em redes sociais, internet e até mesmo degustações.

Avaliação de alternativas: ao coletar as informações necessárias o cliente busca atributos para avaliação das possibilidades. Os atributos mais buscados por estes eles são baseados através do questionário, em higiene (85,1%), preço (84,2%) e variedade (74,9%), sendo estes os principais pontos de atenção da empresa.

Decisão de compra: depois das alternativas avaliadas é o momento onde decide se compra ou não o serviço. Nesta etapa é importante que a empresa gere valor maior que seus concorrentes através dos atributos observados pelos clientes em todas as interações prévias com este.

Comportamento pós-compra: é extremamente importante gerar satisfação para o cliente. Sua influência em mídias sociais e internet podem influenciar tanto de forma positiva quanto negativa as outras etapas do processo de decisão de compra por se tratar de um processo cíclico.

2.1.1.3.2 Análise pela ótica da técnica da disciplina de valor de Treacy e Wiersema

Segundo a teoria de Treacy e Wiersema (2014), existem fatores determinantes para o sucesso e fracasso de um produto. É papel da empresa manter equilíbrio entre estes fatores e explorá-los de acordo com a característica dos seus clientes.

Para os resultados a seguir, colheram-se informações de campo através de uma pesquisa. As duas perguntas utilizadas foram: “Onde você buscaria por um serviço de alimentação saudável?” e “Quais são os requisitos principais que você observaria ao contratar o serviço de *chef* em casa?”.

Liderança em produto: dentre os atributos mais valorizados pelos potenciais

clientes, obteve-se higiene (85,1%) e variedade (74,9%). Sendo assim, estes são os itens de maior valoração do pelo cliente.

Excelência operacional: observaram-se atributos de interesse em pontualidade (33%) e preço (84%).

Intimidade com cliente: Os dados sobre estes segmentos foram observados através do atributo identidade de marca (7,4%) e canais de busca de informações: E-mail Marketing (6,5%) e Telefone (4,2%).



Gráfico 3 - Traceacy e Wiersema

Fonte: Elaborado pelo grupo

Para o desenvolvimento do gráfico, foi calculada a média os critérios de cada fator da teoria de Treacy e Wiersema e dispostos em um gráfico de rede.

A partir destes dados, é notável o maior interesse em Liderança De Produto, porém a busca por um gráfico mais equilibrado é o foco da empresa. A excelência operacional é essencial para manter os preços atrativos e intimidade do cliente para atrair e reter clientes, sendo este um fator crítico observado.

2.1.1.4 Previsão e mensuração da demanda

Compreender o ambiente de marketing e conduzir pesquisas de mercado pode ajudar a identificar oportunidades. As previsões de vendas são utilizadas nas diversas áreas da empresa: Finanças (levantar o caixa necessário ao investimento e operações), Produção (estabelecer níveis de capacidade e de produção), e Recursos Humanos (contratação de funcionários).

A *Chef de la santé* decompõe o mercado das seguintes maneiras:

- Mercado potencial: aquele que demonstra um nível de interesse pela oferta. O mercado potencial da *Chef de la santé* são as pessoas praticantes de exercícios físicos, e que consideram importante manter uma vida e dieta saudável, simplesmente por bem-estar físico e mental. São as pessoas que podem ser atraídas pelo produto em questão (serviço de alimentação saudável), mas não necessariamente comprarão o serviço, pois o acesso a ele pode ser restrito (renda).
- Mercado disponível: aquele que possui renda, interesse e acesso a oferta. O mercado disponível da *Chef de la santé* são todas as pessoas que sentem-se atraídas pela alimentação saudável, possuem acesso e renda suficiente para contratar os serviços oferecido pela empresa.
- Mercado-alvo: é parte do mercado disponível que a empresa busca. O mercado-alvo da *Chef de la santé* são todas as pessoas que, por algum motivo, optam pela alimentação saudável nas mais diversas ocasiões e estão dispostas a pagar por um serviço diferenciado.
- Mercado atendido: o mercado atendido é aquele que compra o produto da empresa, ou seja, os clientes da *Chef de la santé* são o mercado atendido.

2.1.1.4.1 Análise do Macroambiente

Para mensurar a demanda da *Chef de la santé*, foi necessária uma análise do macroambiente, para reconhecer as necessidades e tendências não atendidas.

“Estudo realizado pela Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), Governo do Estado de São Paulo e o ITAL (Instituto de Tecnologia de Alimentos), o Brasil Foods Trends – 2020, revelou que a demanda por alimentos mais saudáveis é uma das maiores tendências para os próximos 10 anos. Um dos fatores que impulsionam o setor é o aumento da expectativa de vida do brasileiro, que passa a se preocupar mais com a saúde e a exibir comportamentos preventivos e curativos que motivam mudanças alimentares.” (Food Magazine, 2014).

Considerando que a tendência para o futuro é a mudança dos hábitos alimentares das pessoas, bem como a prática regular de exercícios físicos, a *Chef de la santé* obteve como direção estratégica, a valorização da alimentação saudável em momentos prazerosos dos seus clientes (que podem variar, desde de festas de aniversários até jantares românticos).

Uma informação importante a ser destacada é o fato de 93% dos entrevistados optarem por uma alimentação saudável por se preocuparem com saúde e bem-estar. Além disso, 15% dos entrevistados possuem alguma restrição alimentar (intolerância a lactose/glúten ou diabetes) e 18% encontram-se muito acima do peso. Apenas 3,3% dos entrevistados não optam por uma alimentação saudável.

É importante ressaltar, também, que na pesquisa de mercado realizada, 71,2% dos entrevistados praticam alguma atividade física.

Apesar dos bons resultados obtidos com a pesquisa de mercado, é necessário analisar também o ambiente econômico que o mercado se encontra, uma vez que o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, disponibilidade de crédito, entre outros.

Na pesquisa de mercado realizada, 55,3% dos entrevistados estariam dispostas a pagar até R\$70,00 por cabeça pelo serviço do *Chef* a Domicílio. 21,9%

pagariam até R\$90,00, 10% pagaria até R\$110,00, enquanto apenas 7% pagaria até R\$130,00 e 5% pagaria mais que R\$130,00.

Deve-se ressaltar que, a maioria dos entrevistados possui renda familiar mensal maior que R\$12.000,00 (22,3%).

Analisando a pesquisa e a situação econômica do ambiente, pode-se afirmar que, mesmo com a crise no país, o ramo alimentício não é tão afetado (G1.com, 2015). O ambiente econômico pode ser uma ameaça para o serviço, mas ainda assim, apenas 15% dos entrevistados não contratariam um serviço de *Chef a Domicílio* para ocasiões especiais.

Os recursos para a produção do serviço são facilmente encontrados no ambiente natural, já que o Brasil tem uma diversidade grande em produtos saudáveis: orgânicos, especiais (para pessoas com restrições), vegano e vegetariano.

O ambiente político-legal da análise é favorável, visto que as leis que vigoram sobre o serviço de *Chef a domicílio* não são altamente burocráticas. No entanto, é necessária a contratação de um contador ou advogado para auxiliar nesse aspecto. É necessário o registro da empresa nos seguintes órgãos: Junta Comercial, Secretaria da Receita Federal (CNPJ), Secretaria Estadual da Fazenda, Prefeitura do Município (para obtenção do alvará de funcionamento), Enquadramento na Entidade Sindical Patronal, Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social” – INSS/FGTS, além do corpo de bombeiros militar e obtenção do alvará de licença sanitária (já que a empresa manterá uma cozinha para seus clientes experimentarem o serviço antes da contratação). A Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação, a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado.

2.1.1.4.2 Estimativa de demanda corrente

Segundo Kotler e Keller (2012), a demanda de uma empresa é a participação estimada da empresa na demanda de Mercado em níveis alternativos de esforço de marketing, ao longo de determinado período. Ela depende de como seus serviços, preços e comunicações são percebidos em relação aos da concorrência.

Para estimar a potencial demanda corrente de um mercado, com base nos conceitos de Kotler e Keller (2012), é preciso estimar o potencial total do mercado, o potencial de mercado por área, além das vendas do setor e das participações de mercado.

Para chegar ao potencial de total de mercado, é preciso analisar o total de pessoas que consomem o serviço ou produto anualmente, o consumo do consumidor/comprador médio e o preço médio unitário do produto/serviço. Com base na pesquisa de mercado realizada, a região do grande ABC apresentam uma taxa de adesão aos serviços da *Chef de la santé* de 85%. No entanto, selecionando apenas as pessoas que estariam dispostas a pagar acima de R\$90,00 pelo serviço da *Chef de la santé*, esse número cai para 44,65%.

Para estimar a quantidade de consumo médio por ano do serviço, foram utilizados os dados de gastos anuais da população da região sudeste com eventos. O resultado da estimativa foi de R\$100,00 por pessoa ao ano, transformando esses dados monetários em quantidades de eventos comprados, considera-se a quantidade de 1 evento, por pessoa, ao ano. Pode-se considerar como preço médio unitário do serviço o valor de R\$90,00, visto que 5,6% estariam dispostos a pagar acima de R\$130,00, 7% estariam dispostos a pagar entre R\$110,00 e R\$130,00, 10,2% estariam dispostos a pagar entre R\$90,00 e R\$110,00 e 21,9% estariam dispostos a pagar até R\$90,00. Logo, multiplicando os dados acima, conforme os conceitos de Kottler e Keller (2012) tem-se uma estimativa de demanda corrente de R\$760.219,83 ao ano. Considerando o preço médio de um evento (de 30 pessoas) o valor de R\$2.700,00, estima-se que a demanda média de mercado, em unidades, seja de aproximadamente 282 eventos por ano.

No entanto, é importante lembrar que existem vários cenários para essa estimativa:

- Cenário otimista: situação econômica favorável, onde as pessoas estão dispostas a pagar por um serviço *premium*; grande aceitação do negócio por parte do mercado, ou seja, sucesso do serviço com os clientes.
- Cenário provável: situação econômica atual (PIB retraindo, crise política e econômica) ajuda a modelar a demanda, ou seja, com a economia enfraquecida, é provável que a demanda diminua; a aceitação do negócio por parte do cliente é significativa, mas não em grandes proporções, por ser um serviço diferente, é provável os dois tipos de clientes, os que vão gostar e aceitar, e os que ficarão receosos por ser algo novo.
- Cenário pessimista: situação econômica ruim (como a atual) faz com que as pessoas gastem menos com serviços como o da *Chef de la santé*; fraca aceitação do negócio por parte do mercado, ou seja, poucos clientes aceitam e muitos sentem-se receosos com o serviço.

Tabela 2 - Estimativa da demanda Corrente

	EVENTOS POR ANO (\$)				
	2017	2018	2019	2020	2021
<u>Cenário otimista</u>	R\$ 760.219,83	R\$ 836.241,81	R\$ 919.865,99	R\$ 1.011.852,59	R\$ 1.113.037,85
<u>Cenário provável</u>	R\$ 570.164,87	R\$ 627.181,36	R\$ 689.899,49	R\$ 758.889,44	R\$ 834.778,39
<u>Cenário pessimista</u>	R\$ 418.120,91	R\$ 456.933,00	R\$ 505.929,30	R\$ 556.518,93	R\$ 612.170,82

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.1.4.3 Estimativas de demanda futura

Para Kotler (1999), previsão é a arte de estimar a demanda futura antecipando o que os compradores irão, provavelmente, adquirir sob determinadas condições.

A previsão de demandas futuras irá colaborar para os futuros objetivos estratégicos, uma vez que proporcionará um estudo de como o mercado se comportará em relação aos produtos e/ou serviços oferecidos.

Levando em conta a projeção do PIB do Brasil (G1.com, 2016) para os próximos anos, o cenário político e econômico que o Brasil se encontra e o crescimento projetado para o setor de serviços, estima-se que a demanda pelos serviços da *Chef de la santé* crescerá 5 % nos anos seguintes (para a região do ABC). Além disso, é importante ressaltar que o serviço da *Chef de la santé* é um serviço *premium*, ou seja, voltado para a população de classe alta.

Tabela 3 - Estimativa de demanda futura

	EVENTOS POR ANO				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cenário otimista	282	296	311	326	343
Cenário provável	211	222	233	244	256
Cenário pessimista	155	163	171	179	188

Fonte: Elaborado pelo grupo

2.1.1.4.4 Delimitação do MarketShare

A delimitação do *market share* da *Chef de la santé* foi feita com base nas previsões de demanda comparando com o faturamento do setor de alimentos no Brasil nos últimos anos.

A participação de mercado da *Chef de la santé*, na região do ABC, seria de aproximadamente 0,62%, visto que o faturamento do setor de eventos (casamentos) na região, em 2014, foi de 80 milhões de reais (Diário do Grande ABC, 2015). Não foi possível encontrar dados sobre o faturamento do setor de eventos (geral) na região do ABC, nem do setor de restaurantes.

2.1.1.5 Validação do conceito do negócio com os consumidores

De acordo com a pesquisa de campo realizada, é possível descrever a viabilidade do conceito de negócio a partir de três pilares: demográfico, hábitos de

consumo e intenção de compra.

Demográfico: O local de residência é o principal fator demográfico encontrado. A pesquisa mostra que cerca de 81% dos potenciais clientes residem em São Paulo e na região do Grande ABC. Isso caracteriza menos custo de transporte e maiores possibilidades de captura de clientes a partir de ações de marketing.

Hábitos de consumo: os principais dados encontrados que caracterizam o alinhamento da estratégia da empresa com os hábitos de consumo foram a prática de atividade física (71,2% adeptos), 85,1% que são aptos a consumo de alimentos e pratos saudáveis.

Intenção de consumo: os dados que validam a intenção de consumo são o sentimento de falta de opções saudáveis em diversas ocasiões e a intenção de contratação do serviço ambos com 85,1% dos entrevistados.

Estes dados mostram os principais fatores de validação entre a proposta de valor da *Chef de la santé* e os potenciais clientes entrevistados de acordo com a pesquisa de campo.

2.1.2 Análise das cinco forças de Porter

2.1.2.1 Estudo dos concorrentes

Para fazer o estudo dos concorrentes da *Chef de la santé*, é preciso lembrar que existem dois tipos de concorrentes: diretos e indiretos.

Segundo o consultor de marketing do SEBRAE, José Carmo V. Oliveira (2015), os concorrentes diretos são aqueles que oferecem a mesma linha de produtos para um mesmo público alvo, na mesma faixa de preço; e os concorrentes indiretos, aqueles que oferecem uma linha de produtos diferente, mas que atinge seu público alvo com uma estratégia clara de substituição de produto.

A *Chef de la santé* não possui concorrentes direto, visto que é o único

serviço de *Chef a Domicílio* (conhecido também como buffet), que oferece exclusivamente produtos saudáveis, como alimentos orgânicos, vegetarianos, veganos e especiais (para intolerantes a glúten, a lactose, e produtos diet).

No entanto, os concorrentes indiretos são diversos: na região do Grande ABC existem muitos restaurantes, *fast-foods*, e os serviços de *chef a domicilio* também podem ser encontrados (no entanto, não existe o cardápio saudável). As características básicas do cardápio oferecido diferem bastante dos concorrentes, pois são oferecidas opções com ingredientes orgânicos, produtos sem glúten, sem lactose, *fit* e/ou diet – muito difíceis de ser encontrados nos restaurantes da região. O preço do serviço é compatível com um restaurante bom da região, visto que nos restaurantes, além do cliente pagar pelo prato, ele também paga o serviço e às vezes é cobrado um *couvert*, ou entrada.

O serviço é a domicilio, logo, a localização do evento é sempre definido pelo cliente, o que é algo bastante vantajoso.

As condições de pagamento oferecidas variam de acordo com o tipo de evento fechado no orçamento - para eventos maiores, como por exemplo, casamentos ou confraternizações corporativas, é possível conceder um prazo melhor para o pagamento, ou então oferecer descontos. Isso é uma prática impossível em restaurantes comuns, ou *fast-foods*.

O atendimento prestado pela *Chef de la santé* é exclusivo, com profissionais extremamente qualificados e treinados. O cliente pode contatar a empresa sempre que necessitar, por meio do atendimento fácil, via telefone e internet.

A *Chef de la santé* está configurada dentro do mercado competitivo, já que existe um grande número de vendedores, ou seja, de empresas que fornecem esse tipo de serviço, e também existe um grande número de compradores (clientes). Logo, a *Chef de la santé* não tem poder sobre a formação de preços, atuando então como tomadora de preço. Existe também a livre entrada e saída desse tipo de empresa no mercado, já que não é tão burocrático e não é tão caro entrar neste mercado.

2.1.2.2 Estudos dos Fornecedores

A estratégia inicial da *Chef de la santé* é contar com os seguintes fornecedores:

- Para alimentos (peixes, frutas, legumes, verduras): CEASA e CEAGESP , devido à grande variedade e qualidade de produtos, e preços bons. Os pagamentos são à vista. O poder de barganha é alto, devido à grande quantidade de clientes.
- Ingredientes não perecíveis: Atacadão. Localização próxima a sede da empresa, pagamento à vista, produtos de qualidade. O poder de barganha é baixo, visto que existe um preço tabelado e outros supermercados que oferecem a mesma marca de produto.
- Utensílios de cozinha: Carrefour Supermercado, pois oferece uma grande variedade de marcas desses produtos. O poder de barganha é baixo, visto que existe um preço tabelado e outras lojas que oferecem o mesmo produto.
- Transporte (carro): 2 carros Modelo Fiorino 2016. Valor de R\$52.591,00 cada um. A escolha foi feita pois o carro é conhecido por aguentar uma grande quantidade de carga. Esse modelo teve sua capacidade aumentada para 650kg (equivalente a 325 garrafas de refrigerante). Poder de barganha é baixo, visto que o preço é tabelado e o mercado automobilístico está em crise.

No geral, o poder de barganha com os fornecedores é baixo.

2.1.2.3 Estudo da barganha dos fornecedores

Os consumidores tem uma alta barganha, considerando que o mercado de eventos é sazonal, seus clientes não são tão numerosos, e que o mercado de alimentação oferece diversas opções para a realização de eventos, como por exemplo: restaurantes, buffets, bares, pizzarias, entre outros.

Sendo assim, é importante que haja uma boa negociação e que a empresa forneça pequenos diferenciais, que sejam suficientes para atrair e manter os clientes.

2.1.2.4 Estudo de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes nesse mercado é alta, visto que não é necessário um investimento tão alto para começar o negócio, pois a estrutura física da empresa não precisa de muitos detalhes – considerando que o serviço é a domicílio. Não havendo cozinha industrial, não é necessário alvará de licença sanitária, o que torna a entrada de concorrentes mais fácil.

Além disso, o empreendedor que inicia no ramo, pode optar por efetuar as tarefas necessárias a gestão do negócio a partir de sua própria residência, tornando ainda mais fácil a entrada nesse mercado.

Com isso, cabe a *Chef de la santé* se diferenciar com a excelência do seu serviço, de forma que os novos entrantes não sejam ameaças.

2.1.2.5 Estudo de substitutos

Segundo pesquisa da empresa Alelo (2016), o preço médio de uma refeição individual fora de casa em Abril de 2016 é de R\$ 25,72 na cidade de São Bernardo do Campo. Este preço está abaixo do valor em que a maioria dos potenciais clientes da empresa está disposta a pagar pelo serviço, entre R\$50,00 a R\$70,00.

Propensão a troca: A grande quantidade de opções de cardápios em diferentes locais cresce a tendência de propensão a troca, ou seja menor fidelidade dos clientes. “O mercado cresce e vai continuar crescendo por vários fatores, dentre eles a vida urbana...” (CAIO GOUVÊA, 2015).

O custo de troca do serviço da *Chef de la santé* é baixo, pois como o serviço é prestado ocasionalmente, não gera fidelidade com o cliente, principalmente por sua característica de intangibilidade e perecibilidade. O cliente ainda conta com um mercado cheio de opções, como buffets com cardápios de outros segmentos

gastronômicos e até mesmo restaurantes, lanchonetes e preparo em casa.

2.1.3 Delimitação da estratégia organizacional

2.1.3.1 Determinação da vantagem competitiva

A vantagem competitiva procura ampliar e refinar o quadro de referência para a tomada de decisão. Ela considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para Prahalad & Hamel (1990) e Krogh & Ross (1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza a vantagem competitiva como primordialmente “de dentro para fora”.



Figura 1 - Vantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.3.2 Criação do mapa estratégico

O *Balanced Scorecard (BSC)* deve estar alinhado com a missão da empresa e o gerenciamento dos serviços. A missão de uma empresa deve ser inspiradora e principalmente deve haver sinergia entre as metas de cada departamento. “É ,para

os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (Kaplan, 1997, p. 24). Portanto, o primeiro passo é identificar a missão e visão estratégica da empresa a ser analisada.

Levando em consideração a missão e visão da *Chef de la santé*, apresentadas anteriormente, inicialmente foram identificados alguns elementos chaves para a definição dos objetivos da empresa. Em seguida esses objetivos foram agrupados em quatro perspectivas genéricas que apresentam na maioria das Organizações, segundo Kaplan (1997).

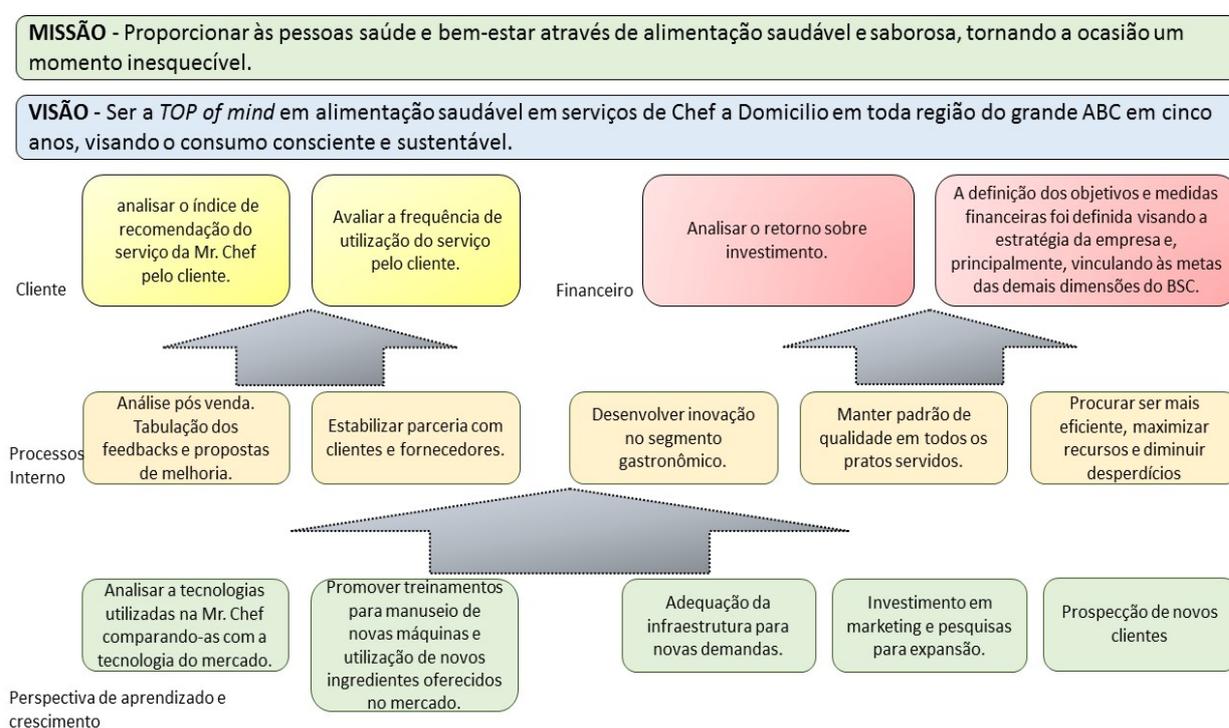


Figura 2 - Mapa Estratégico
Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.3.3 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

Baseado na teoria de Porter (1989), a estratégia genérica da empresa *Chef de la santé* está diretamente relacionada com a diferenciação. “Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais

atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes posicionando-se singularidade com o preço-prêmio” (Porter, p.13).

Um meio considerado fundamental para a diferenciação da empresa Chef de la santé, é a prestação do serviço. Contratar um *chef* de cozinha qualificado para atender uma demanda com necessidades incomuns, reforça a estratégia da empresa.

A estratégia adotada pela *Chef de la santé* tem como premissa um elevado investimento em Marketing, Publicidade e Eventos para apoiar na consolidação da marca no mercado e atingir o objetivo alvo, que é ser único em seu serviço no mercado de atuação.

3 VIABILIDADE OPERACIONAL

3.1 PLANO OPERACIONAL

3.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

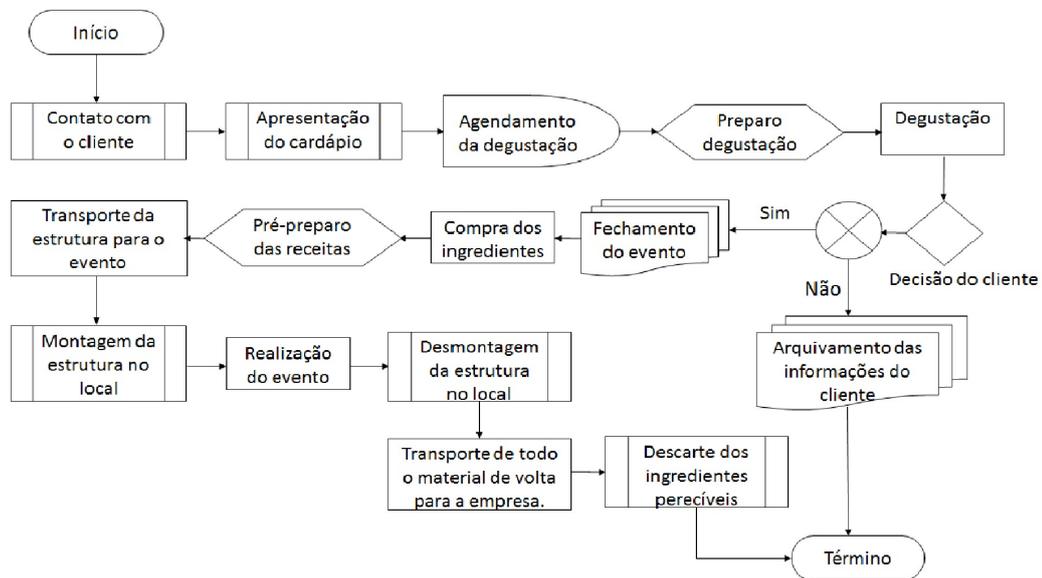


Figura 3 - Fluxograma dos Processos

Fonte: Elaborado pelo grupo

3.1.2 Layout

Segundo Paoleschi (2009), o arranjo físico procura uma combinação otimizada das instalações industriais e de tudo que concorre para a produção, dentro de um espaço disponível. Visa harmonizar e integrar equipamento, mão de obra, material, áreas de movimentação, estocagem, administração, mão de obra indireta, enfim todos os itens que possibilitam uma atividade industrial.

O layout da *Chef de la santé* foi desenvolvido para receber os clientes durante todo o processo. Desde o fechamento do negócio (conhecimento de cardápios, assinatura de contratos, pagamentos, etc.) até a degustação.

O espaço apresenta metragem de 64 metros quadrados com capacidade

para atender os clientes de forma confortável e aconchegante.

Uma recepção com o escritório ao lado, uma sala para degustação junto com a cozinha e do outro lado, toaletes.

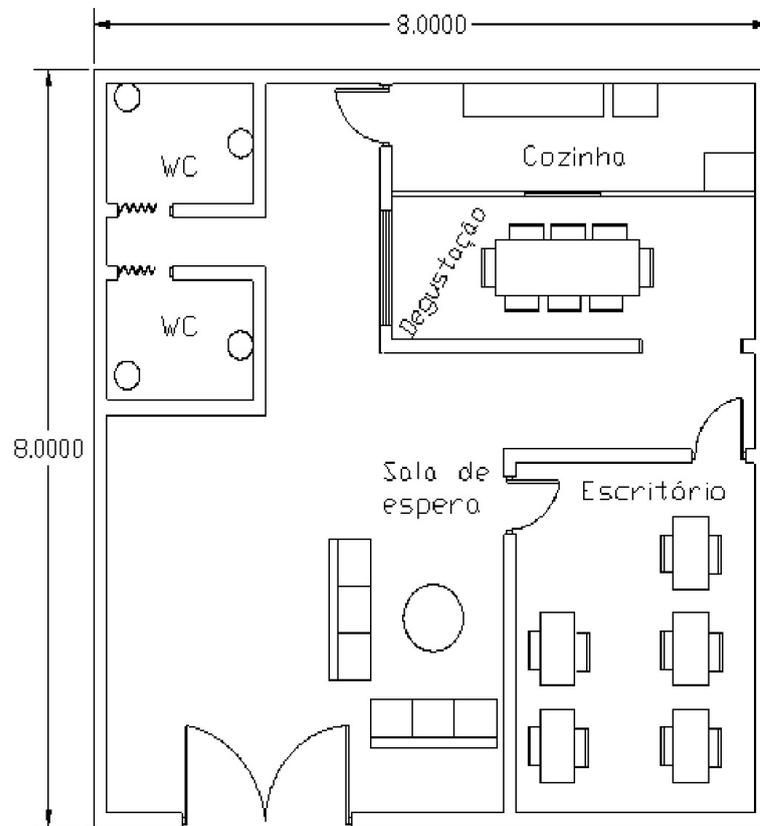


Figura 4 - Planta Baixa

Fonte: Elaborado pelo grupo

3.1.3 Projeção da capacidade produtiva

Para previsão da capacidade produtiva inicial da *Chef de la santé*, pode-se utilizar como base o fluxograma de processos, arranjo físico e recursos disponíveis.

O fluxograma mostra que é necessário um *Chef* com um assistente e carro para cada evento realizado. Cada evento terá um *Chef* programado, de acordo com a data agendada.

O arranjo físico é programado o uso de uma cozinha de quatro metros de comprimento e um metro e quinze de largura, que comporta até três eventos por

data. Como os processos que utilizarão a cozinha são de pré-preparo e utilizam menos tempo e materiais de apoio acarreta em um aumento a eficiência para uma cozinha deste porte.

A empresa prevê ter dois *Chefs*, dois assistentes (no caso os próprios sócios farão esse papel) e dois carros, no ano inicial da empresa, disponíveis para o serviço. Cada evento é necessário, pelo menos, um *Chef* e um assistente, porém para eventos maiores a empresa poderá dispor de mais assistentes.

Por fim, é esperado que a empresa suporte até três eventos por data, sendo esta agenda pelo cliente independente de ser dia útil ou não.

3.1.4 Plano de estocagem

Compras é a atividade organizacional que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, de forma a garantir a continuidade do processo sem interrupções indesejadas.

O departamento de compras é a área responsável por realizar negociações com os fornecedores na busca das melhores condições de pagamento, melhores prazos, preço e qualidade.

No caso da *Chef de la santé* os principais objetivos nessa atividade é coordenar de maneira que seja aplicado o mínimo de investimento. Comprar materiais e insumos a preços menores e melhores condições e a procura de negociação justa e honesta.

O processo de compras na *Chef de la santé* ocorre quando existe o agendamento de degustação, agendamento de eventos, e a necessidade de compras de materiais improdutivos.

A área de compras irá construir um controle geral, com o tipo de produto e contato do fornecedor, utilizando *Kpis* para avaliação dos fornecedores. Esses *Kpis*

serão montados a partir das primeiras compras realizadas pela empresa e terão caráter de avaliação (exclusão/permanência no cadastro).

A *Chef de la santé* utilizará o sistema de 3 cotações, sistema que estabelece o número mínimo de cotação e visa aumentar a competição.

A *Chef de la santé* trabalhará com múltiplos fornecedores.

Alimentos Frescos / material produtivo: Seguindo o sistema de 3 cotações, serão realizadas cotações no CEASA, CEAGESP e ATACADO.

Produtos/material improdutivo: Seguindo o sistema de 3 cotações, serão realizadas cotações em atacados, como MAKRO, SAMSCLUB, SETA ATACADISTA.

Serviços: Para todos os tipos de serviços que houver necessidade, a empresa seguirá o mesmo critério do sistema de três cotações.

A *Chef de la santé* irá oferecer a opção para seus clientes do aluguel de louças para todo tipo de ocasião que for contratada.

A empresa oferecerá três fornecedores que possuem parceria com a *Chef de la santé*, oferecendo desconto de até 20% . Fornecedores que possuem estoque adequado para atender clientes de festas e eventos , com aproximadamente 3.000 itens; entre pratos, talheres, louças, prataria, copos, taças, xícaras, objetos de decoração, cadeiras, mesas, pranchões, toalhas e sobre toalhas de mesa, estufas, fogões, etc.

Os fornecedores são os seguintes:

Gandalua (<http://www.gandalua.com.br/>) – Aluguel de Louças Finas

Ritz Festas- <http://www.ritzfestas.com.br/ambientacoes-> Aluguel de Louças Finas e utensílios

Sua Festa locação (<http://www.suafestalocacao.com.br/>) – Louças e utensílios para todas as ocasiões

O Controle de estoque é muito importante para qualquer tipo de empresa, pois através dele controlam-se os desperdícios, desvios, apuram-se valores para fins de análise, bem como, apura, o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro.

O horizonte do planejamento da demanda para a *Chef de la santé* foi alto, logo, mais largo será o intervalo de confiança.

Tratando-se de demanda dependente, como no caso da empresa *Chef de la santé* o processo produtivo somente ocorrerá quando necessário o que implica em baixo ou nenhum estoque. A compra de materiais, nesse caso, somente ocorrerá após um pedido firme, como um agendamento de degustação ou evento, onde o comprador se compromete e assina o contrato. Trata-se, portanto, de um pedido que provavelmente não será cancelado. O processo de obter materiais (fazer estoque) e planejar e controlar as operações apenas depois de uma demanda definida pode ser entendido como obter recursos-contra-pedido (*resource-to-order*).

Em muitas situações o grau de certeza (ou confiança) na natureza de demanda pode ser o suficiente para que a empresa mantenha em estoque grande parte dos recursos necessários para atender os clientes (em períodos de sazonalidade, onde ocorrem o maior número de contratações de eventos, datas comemorativas.). No estoque serão mantidos ingredientes utilizados com grande frequência, e não perecíveis .Com isso, o desperdício de produtos pelo vencimento será evitado , sem deixar de estocar o que é necessário para o próximo evento. Entretanto, a empresa somente produzirá os produtos e serviços diante de um pedido firme. Nessa situação, impera o fazer-contra-pedido (*make-to-order*).

Os produtos são armazenados sempre considerando seus prazos de validade, dos mais curtos para os mais longos. Assim, o funcionário que controlará o estoque saberá quais produtos que estão perto do vencimento.

A compra dos ingredientes irá ocorrer de dois a um dia antes do evento, tempo máximo de utilização de estoque, visto que as maiorias dos ingredientes

precisam estar frescos. Pois isso, no estoque será mantidos por mais tempo apenas ingredientes utilizados com grande frequência, e não perecíveis.

A empresa irá utilizar um Software de gestão, para auxílio em tarefas diversas, como o controle de entrada e a saída de mercadorias, a data de validade dos produtos, quantidade e disponibilidade de alimentos necessários à composição de um determinado cardápio, dentre outras funções.

O software é o Fazsoftbuffet e o valor da licença anual é de R\$849,00.

Com ele, será possível fazer uma gestão mais rápida e eficiente de estoque, controlando desperdícios e utilizando o capital para atender às necessidades e preferências dos clientes.

3.1.5 Plano logístico

Na atual economia globalizada, a logística torna-se fator-chave de sucesso e incremento dos negócios. A logística tem como escopo principal prover ao mercado e ao cliente os serviços desejados, com elevado nível, nas condições estabelecidas e no menor custo.

A logística de suprimentos em eventos é necessária para desenvolver a estratégia de compras, evitando desperdícios, além de proporcionar uma logística operacional para suprir a necessidade de obter os produtos para a realização do evento.

O Modelo de negócio da *Chef de la santé* é um modelo reativo. A diferença fundamental entre os arranjos de cadeia de suprimentos preventivo e reativo é o cronograma. O modelo de negócios reativo busca reduzir ou eliminar o apoio nas previsões por meio do planejamento conjunto e da troca rápida de informações entre os participantes da cadeia de suprimentos.

A disponibilidade de informações de baixo custo criou a concorrência

baseada no tempo. Os Administradores cada vez mais compartilham informações para melhorar tanto a velocidade quanto a exatidão da logística da cadeia de suprimentos. Como ilustração, os administradores compartilham informações para melhorar a exatidão das previsões ou até eliminar as previsões em um esforço para reduzir a disposição antecipada do estoque.

A logística da *Chef de la santé* funcionará por meio da natureza inter-relacional das cinco áreas do trabalho logístico (1) Processamento de pedidos; (2) estoque; (3) Transporte (4) Armazenamento

1 - Processamento de pedidos

É através do processamento de pedidos (fechamento de eventos) que atualizamos o nosso cronograma para saber quando é necessário realizar as compras e que ingredientes (baseado no cardápio escolhido) a área de compras precisa solicitar. Nesse cronograma são atualizadas as degustações caso solicitadas e o próprio evento.

2 - Estoque

As necessidades de estoque de uma empresa estão diretamente ligadas à rede de instalação a ao nível desejado de serviço ao cliente.

3/4 - Transporte/Armazenamento

O Transporte na *Chef de la santé* ocorrerá em dois casos: Transporte dos alimentos a serem preparados pelo *chef* até o local onde o evento será realizado; Transporte de alimentos comprados até a empresa (Caso o fornecedor não entregue);

Todos os transportes realizados pela *Chef de la santé* atendem as normas da ANVISA:

- Os alimentos preparados mantidos na área de armazenamento ou aguardando o transporte devem estar identificados e protegidos contra contaminantes. Na identificação deve constar, no mínimo, a designação do produto, a data de preparo e o prazo de validade.

- O armazenamento e o transporte do alimento preparado, da distribuição até a entrega ao consumo, devem ocorrer em condições de tempo e temperatura que não comprometam sua qualidade higiênico-sanitária. A temperatura do alimento preparado deve ser monitorada durante essas etapas.

- Os meios de transporte do alimento preparado devem ser higienizados, sendo adotadas medidas a fim de garantir a ausência de vetores e pragas urbanas. Os veículos devem ser dotados de cobertura para proteção da carga, não devendo transportar outras cargas que comprometam a qualidade higiênico-sanitária do alimento preparado.

3.1.6 Delimitação dos KPIs

Foram utilizados os *KPIs* (Indicadores chave de desempenho) para parametrizar o desempenho dos objetivos propostos no *Balanced Scorecard*, segmentados em cada nível hierárquico da empresa.

3.1.6.1 KPI nível estratégico

Para o nível estratégico o indicador utilizado foi a avaliação da taxa de retenção e satisfação de clientes. Para a *Chef de la santé*, o planejamento estratégico está diretamente relacionado com a satisfação do cliente “Proporcionar às pessoas saúde e bem-estar através de alimentação saudável e saborosa, tornando a ocasião um momento inesquecível”.

3.1.6.2 KPI nível tático:

i) Financeiro: analisar o retorno sobre investimento. A definição dos objetivos e medidas financeiras foi definida visando a estratégia da empresa e, principalmente vinculando às metas das demais dimensões do BSC;

ii) Cliente: analisar o índice de recomendação do serviço da *Chef de la santé* pelo cliente, avaliar a frequência de utilização do serviço pelo cliente;

iii) Interno: análise pós venda;

iv) Perspectiva do aprendizado e crescimento: analisar a infraestrutura e tecnologias utilizadas na *Chef de la santé* comparando-os com a tecnologia dos *stakeholders* (concorrentes).

3.1.6.3 KPI nível operacional:

i) Analisar a quantidade de pedidos efetivamente processados (financeiro);

ii) Analisar o índice de satisfação dos clientes ao receber o chef em domicílio, através de formulário para avaliação do serviço (cliente);

iii) Analisar se as tecnologias/ ferramentas utilizadas são eficientes para a execução do serviço (tecnologia).

3.1.7 Política de qualidade

Uma política da qualidade reflete intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, expressas pela alta direção.

Para a formulação da política de qualidade da *Chef de la santé*, foram levados em consideração a visão e missão da empresa.

“Os serviços prestados pela *Chef de la santé* devem atender com qualidade os compromissos assumidos com nossos clientes, por meio da melhoria contínua dos processos, treinamentos e cursos para os funcionários de forma a melhorar os métodos de execução do serviço, visando a prevenção de não-conformidades, e a satisfação dos clientes. ”

A *Chef de la santé* adotará um cronograma de implementação, para receber o certificado ISO 9001, garantindo mais ainda a qualidade dos seus produtos.

3.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE OPERACIONAL

Os processos da *Chef de la santé* foram adequados e desenvolvidos com o

objetivo principal: atender a demanda presente e futura. Segundo Krajewski e Ritzman (2009), o desenvolvimento dos processos atrelados às necessidades da demanda, é considerando um fator relevante para Administração de Produção.

De acordo com as análises e resultados obtidos em pesquisas, conclui-se que a operacionalização utilizada pela empresa *Chef de la santé* é viável para atender a demanda, visto que, a produtividade média calculada, representam resultados positivos no cenário atual e futuro no mercado.

Outro fator também considerado na análise e diagnóstico da viabilidade operacional da *Chef de la santé*, foi o modelo de produção adotado pela empresa. O início do processo produtivo será iniciado apenas quando o cliente gerar a demanda, seguindo o Sistema Toyota de Produção utilizando as práticas de Produção Just-in-time (Produção Puxada). Segundo Krajewski e Ritzman (2009), gerenciar o estoque é um fator relevante para a eficácia da operacionalização.

Além disso, os gestores da *Chef de la santé* visam aperfeiçoar os processos, conforme as variações de demanda e externalidades que afetam o planejamento estratégico. “A melhoria contínua, baseada em um conceito japonês chamado Kaizen, é a filosofia de se buscar continuamente maneiras para aperfeiçoar os processos” (Krajewski e Ritzman, Administração de Produção e Operações, 2009, p.174). Essa prática tem como objetivo focalizar nos problema com fornecedores, falta de qualidade nas entregas dos fornecedores e feedbacks dos clientes.

4 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

4.1 PLANO DE MARKETING

4.1.1 Formalização do perfil médio do cliente consumidor da empresa

Para especificar o perfil médio dos clientes da *Chef de la santé* foi utilizado dados da pesquisa de campo, dentre os fatores abordados, foram consideradas dimensões demográficas e comportamentais.

O cliente da *Chef de la santé* possui, em média, entre 20 e 30 anos, são solteiros e sem dependentes financeiros. São residentes da região metropolitana de São Paulo com renda média de doze mil reais mensais.

Os hábitos de consumo e estilo de vida são baseados na procura de alimentação saudável por saúde e bem-estar além de prática de atividade física.

Sobre comportamento de consumo observou-se que o cliente busca produtos e serviços de alta qualidade, tanto em atendimento, quanto na sua experiência de consumo, valorizando características em liderança de produto (Treacy e Wiersema).

4.1.2 Descrição das características dos principais produtos e serviços

O serviço da *Chef de la santé* é possível ser descrito da seguinte maneira: um chef de cozinha vai até seu cliente (local determinado pelo cliente) e prepara pratos saudáveis atrelados a momentos especiais e únicos. O foco da empresa está em eventos, como festas de aniversário, casamentos, reuniões corporativas, confraternizações, jantares a dois, entre outros.

Desta forma, pode-se observar que a *Chef de la santé* posiciona seu serviço a fim de suprir a necessidade social.

Apesar de o serviço de alimentação se encaixar em necessidades fisiológicas, segundo Maslow, a necessidade que melhor enquadrada na proposta de

valor da *Chef de la santé* é a necessidade social. A *Chef de la santé* possui seu serviço voltado para ocasiões especiais onde duas ou mais pessoas possam desfrutar da alimentação saudável de forma prática e voltada para a experiência e não apenas para o alimento em si.

O cardápio da *Chef de La Santé* será composto por 3 opções: *gourmet* saudável , *fitness* e o especial (restrições como: vegetarianos e intolerantes a glúten e lactose). As seleções de pratos foram feita de forma seletiva, buscando qualidade e sabor, a fim de atender ao paladar sofisticado e diversificado de todos os clientes.

1) GOURMET SAUDÁVEL

Entradas

Saladas

- Salada de vagem com tartare de tomate
- Salada Grega Tradicional
- Salada de melancia, azeitona, vagem e queijo branco
- Wraps integrais com folhas verdes

Quentes

- Cebolas à Grega
- Chamuças Saudáveis
- Tostas de Húmus e Alho
- Tostas de queijo branco derretido ao damasco

Sopas

- Sopa de Queijo Fresco e Ervas
- Sopa de Beterraba e Caldo Bortsch
- Sopa Vichyssoise

- Principais

- Peixe acompanhamento de Batatas lyonnaises
- Risoto de Cogumelo e Salsa

- Risoto de aspargos e hortelã

Sobremesas

- Crumble de manga
- Cheesecake de frutas vermelhas
- Sorvete diversos sabores

2) *FITNESS*

Entradas

Saladas

- Salada light de peito de peru defumado
- Salada de Atum
- Salada de cenoura, beterraba e Kani

Sopas

- Sopa de Beterraba e Caldo Bortsch
- Sopa de Mandioquinha
- Sopa de Cebola

Pratos Principais

- Nhoque de mandioquinha
- Nhoque de batata doce
- Strogonoff de frango
- Nhoque de grão de bico
- Filé grelhado acompanhando legumes ao vapor

Sobremesas

- Tapioca doce
- Arroz doce integral
- Panqueca integral com geleia de frutas

3) ESPECIAL

Entradas

Saladas

- Salada de vagem com tartare de tomate
- Salada Grega Tradicional
- Salada de melancia, azeitona, vagem e queijo branco

Quentes

- Cebolas à Grega
- Chamuças de Legumes
- Tostas de Húmus e Alho
- Tostas de queijo branco derretido ao damasco

Sopas

- Sopa de Queijo Fresco e Ervas
- Sopa de Beterraba e Caldo Bortsch
- Sopa Vichyssoise

Pratos principais

- Risoto de Cogumelo e Salsa
- Risoto de aspargos e hortelã
- Filé de peixe com hortelã e Penne

Sobremesa

- Cheesecake de frutas vermelhas
- Tarte de manga
- Sorvete sem glúten e sem lactose

As bebidas acompanham os três tipos de cardápio, as opções são:

- Sucos naturais: opções como, suco de morango e manjeriço, suco de melão agrião e laranja, suco de tomate, suco de manga com gengibre, etc.

- Águas aromatizadas com frutas e ervas
- Limonada

4.1.3 Desenvolvimento e análise da matriz BCG

Para ponderar o ciclo de vendas do serviço da empresa Chef de Lá Santé, foi realizada uma análise pela ferramenta Matriz BCG, denominada como Matriz Crescimento-Participação, nome oficial traduzido para o português. As variáveis da matriz foram baseadas nos tipos de cardápios da empresa: Fitness, Gourmet Saudável e Restrições.

Para o cálculo da variável foi considerado a Área da Circunferência (AC), conforme a fórmula a seguir:

Equação 1 - Fórmula BCG

$$AC = \sqrt{\frac{\text{Faturamento}}{\pi}}$$

$$\pi = 3,141592$$

Fonte: acervo-digital.espm.br

Levando em consideração o faturamento que a empresa estima atingir, conforme comentado anteriormente no tópico Delimitação de Marketing Share, a previsão é que a empresa tenha uma participação no mercado de aproximadamente 0,62%, equivalente a um faturamento anual de R\$ 570.164,87.

Com isso, foi possível analisar a participação de mercado para cada tipo de cardápio, de acordo com os dados obtidos em pesquisa, e posteriormente a aplicação da fórmula para o cálculo da área de circunferência para a variável-chave.

Após os cálculos da variável-chave foram obtidos os seguintes resultados, conforme a tabela a seguir:

Tabela 4 - Cenário análise BCG

Produtos	Participação de Mercado	Faturamento por tipo de serviço	Área da Circunferência (AC)
Gourmet Saudável	31,66%	R\$ 180.522,42	239,713
Fitness	41,69%	R\$ 237.717,64	275,078
Restrições	26,65%	R\$ 151.924,81	219,907

Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda em relação à tabela apresentada acima, foi identificado que os tipo cardápio Gourmet Saudável têm potência para ser os produtos **ESTRELA** da empresa. Serão os cardápios mais requisitados pelos clientes, de acordo com as pesquisas realizadas, e poderão ser os geradores de caixa, para alavancar os lucros da companhia.

“Nesse quadrante ficam os produtos (representados pela figura de uma estrela) com a participação relativa no mercado alta e crescimento de vendas alto. Embora esses produtos sejam rentáveis, o fluxo de caixa é praticamente neutro, uma vez que os lucros precisam ser sempre reinvestidos para apoiar seu crescimento contínuo. Futuramente deverão ser produtos Geradores de Caixa” (acervo-digital.espm.br)

Na sequência foi considerado o tipo de cardápio Restrições. Pode ser classificado este, dentro do quadrante denominado “interrogação”. Conforme as pesquisas realizadas, esse é um tipo de cardápio que ainda é pouco explorado pelo público, visto que se restringe a um nicho específico. Apesar de apresentar uma baixa participação e incertezas de participação no mercado, pode ser um tipo de cardápio potencial, e se tornar futuramente um produto Estrela para a companhia, gerador de caixa. Portanto, a empresa terá que ter grandes esforços para manter este tipo de cardápio no mercado, para obter resultados positivos em relação ao fluxo de caixa.

“Os produtos alocados nesse quadrante (representados pelo “ponto de interrogação”) são aqueles com elevada taxa de crescimento de vendas e participação relativa no mercado ainda muito baixa. Eles

demandam alto investimento para que futuramente se convertam em produtos Estrelas e Geradores de Caixa.” (acervo-digital.espm.br)

Já no quadrante “vaca leiteira” está posicionado o cardápio do tipo Fitness. Conforme pesquisas realizadas, esse é um nicho que apresenta taxas com crescimento moderado, devido a estabilidade do mercado para esse segmento, e estimativas de vendas altas. São produtos que poderão apresentar grandes demandas, lucros elevados, sendo esses os potenciais geradores de caixa da empresa.

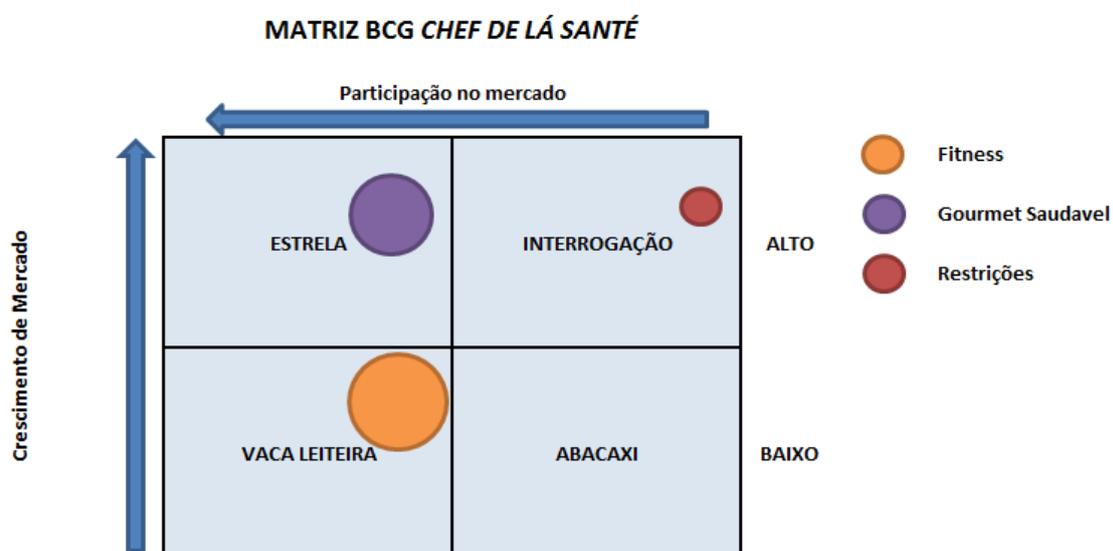


Figura 5 - Matriz BCG

Fonte: Elaborado pelo grupo

4.1.4 Segmentação de mercado

Para iniciar a segmentação de mercado foi necessário escolher um grupo de pessoas homogêneas, com poder aquisitivo para compra e com necessidades a serem satisfeitas. Contudo, mesmo que haja um interesse em comum pelo serviço entre esses clientes, ainda existem diferenças e especificidades de cada um. Portanto, surge a necessidade de entender melhor o perfil do público-alvo que a

empresa deseja atingir, e identificar o que de fato é uma necessidade ou um desejo do cliente. Para Churchill & Peter (2000), segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

Para a análise da segmentação de mercado da *Chef de Lá Santé* foi utilizado as cinco modalidades mencionadas no quadro abaixo, com os seus respectivos critérios.

Quadro 1 - Segmentação de mercado

Modalidades	Critérios
Geográfica	Região do grande ABC
Demografia	Faixa etária 20 a 30
Socioeconômico	Classe alta, Nível Superior Completo
Padrões de Consumo	Restaurante gourmet
Benefícios Procurado	Serviços de Alta Qualidade, Vida Saudável
Estilo de Vida	Prática de esportes e alimentação saudável.
Pessoalidade	Status Social, conhecimento em culinário saudável e gourmet
Caracterização Econômica	Terciário

Fonte: Elaborado pelo grupo.

4.1.5 Determinação do preço

Segundo Kottler e Keller (2012), o preço é o único elemento do *mix* de marketing que gera receita. O preço informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Logo, as decisões sobre a determinação de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seu mercado-alvo e posicionamento de marca.

A *Chef de la santé* seguirá com duas estratégias:

Monitorar o comportamento dos clientes e preparar ofertas personalizadas para cada um:

Cada cliente optará por um evento, cardápio e decoração diferente. Cada

cliente possui uma determinada renda, e a empresa avaliará o quanto a pessoa estaria disposta a pagar pelos serviços de culinária saudável.

Dar a determinados clientes acesso a preços especiais:

Com as parcerias que a *Chef de la santé* pretende fazer, clientes “parceiros” terão acesso a melhores preços.

“Para planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia, é preciso entender profundamente a psicologia da definição de preços do consumidor e adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança de preços.”
(KOTLER, P; KELLER, K.L. 2013).

Vale ressaltar que as decisões de compra se baseiam em como os clientes e consumidores percebem os preços e aquele que consideram ser o verdadeiro preço corrente, e não o preço definido pela empresa. Os consumidores utilizam-se dos seguintes tópicos para chegar em suas percepções de preço:

- Preços de referência: comparar no mercado o preço dos concorrentes
- Inferências preço-qualidade: utilizar o preço como indicador de qualidade
- Preço com número quebrado (preço de efeito psicológico): transformar um produto de R\$120,00 – por exemplo, em um produto de “apenas 10x R\$12,00”, faz com que o cliente se sinta mais atraído, pois ele acredita estar pagando menos.

A determinação do preço de um produto ou serviço considera diversos fatores, resumidos nas seguintes etapas:

1) Seleção do objetivo da determinação de preços:

A *Chef de la santé* se posicionará como um serviço *premium*. Portanto, ela utilizará de liderança na qualidade do produto. O preço comunica a imagem de um produto de qualidade superior. No entanto, o preço não pode ser tão

alto a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores.

2) Determinação de demanda:

Cada preço levará a um nível de demanda. Alguns consumidores consideram o preço mais alto um indicador de um produto melhor. A curva de demanda mostra o volume provável de compras do mercado ante as alternativas de preço.

A partir da pesquisa de campo realizada, foi possível identificar que o mercado está mais disposto a pagar menos (aproximadamente R\$50,00) do que mais (R\$130,00). Logo, foi feita uma média aproximada desse valor, buscando ser bom tanto para o cliente como para a empresa. A demanda mostra-se da seguinte forma:

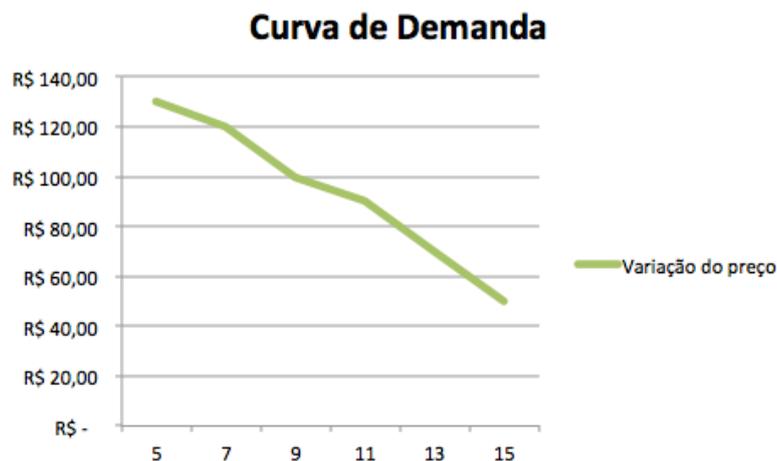


Gráfico 4 - Curva de demanda

Fonte: Elaborado pelo grupo

3) Estimativa de custos:

Para estabelecer um preço, é preciso estimar os custos fixos e variáveis que a empresa terá.

A estimativa é de que os custos da *Chef de la santé* sejam de aproximadamente R\$30.000,00 mensais.

Os custos serão detalhados mais a frente, no capítulo 6.

4) Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes:

A *Chef de la santé* não possui concorrentes diretos, no entanto, seus substitutos que oferecem cardápios saudáveis e diferenciados possuem: preços parecidos (média de R\$90,00 por pessoa), ou até mais altos (média de R\$130,00 por pessoa). Restaurantes como Coco Bambu, que possuem um cardápio diferenciado, tendem a ter pratos caros, além do serviço pago (10%) e, em alguns casos, *couvert*.

- 5) Seleção de um método de determinação de preço:
A *Chef de la santé* utilizará o preço de valor percebido como estratégia. Este valor é composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do produto ou da empresa, o canal de distribuição, a garantia de qualidade, o atendimento ao cliente, entre outros fatores. A *Chef de la santé* entregará o valor prometido por sua proposta de valor e o cliente perceberá esse valor (qualidade dos alimentos, qualidade no atendimento e serviço prestado).

- 6) Seleção do preço final:
O preço dos serviços prestados pela *Chef de la santé* variam de acordo com o cardápio escolhido, a quantidade de pessoas no evento e a quantidade de *Chefs* necessários para o evento. Pode-se considerar uma média de preço o valor de R\$90,00 por pessoa em um evento. Logo, um evento simples, sem os serviços de decoração, para 30 pessoas, sairia por um valor de R\$2.700,00. O preço da *Chef de la santé* não é um preço baixo, no entanto é um preço acessível.

4.1.6 Criação das estratégias promocionais

As promoções oferecem um incentivo para o comprador no momento da decisão de compra de um produto ou serviço.

A *Chef de la santé* adotará as seguintes estratégias promocionais:

- Experimentação gratuita: a empresa oferecerá degustação para os clientes/compradores potenciais.
- Promoções cruzadas: a *Chef de la santé* se utilizará de parcerias para anunciar sua marca, ao mesmo tempo em que a *Chef de la santé* também faz o anuncio de sua parceira (por exemplo, com as empresas de aluguel de talheres finos).
- Brindes: a *Chef de la santé* oferecerá brindes aos seus clientes, em datas especiais (como dia das mães, aniversário, natal, etc)

4.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes

Segundo Philip Kotler (2013), a fidelização de um cliente passa pela sua colaboração com a marca no processo de compra, isto é avaliado desde feedbacks até as emoções geradas nas interações.

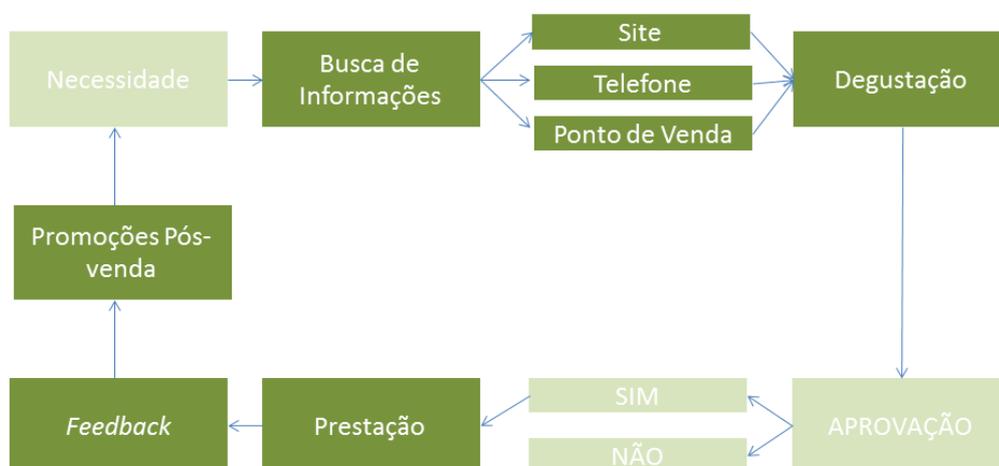


Figura 6 - Fluxograma da experiência de compra dos clientes

Fonte: Elaborado pelo grupo

Depois de identificada a necessidade do serviço, o cliente busca informações e é nesta etapa que a empresa se preocupa com a experiência de seus clientes no primeiro contato, desde informações em redes sociais, site institucional, contato telefônico entre outros canais de comunicação. A empresa espera passar principalmente a sensação de segurança e despertar o interesse do cliente na proposta e no cardápio, uma vez que a próxima etapa de interação com cliente é a degustação na empresa.

Na degustação espera-se que a empresa transmita segurança, conforto

e o interesse do cliente viver aquele momento em sua casa. Espera-se que o cliente sinta principalmente o sabor dos pratos e que se sinta cativado pela interação com os funcionários da empresa além de interesse pelo serviço.

Após contratar o serviço, a etapa da prestação é muito importante na experiência do cliente, é nela que há oportunidade de fidelizar o cliente com um serviço feito com higiene, pontualidade, além de muito sabor, e também que o cliente sinta que sua experiência valeu o dinheiro investido.

Por fim, por meio de feedbacks após a prestação do serviço, a empresa procura manter o relacionamento com cliente através de ações de pós-vendas, como e-mail marketing e eventos.

4.1.8 Estratégias de fidelização dos clientes

Como estratégia de fidelização do cliente a empresa adotará um sistema de programa de pontos, chamado “Pontos do *Chef*”.

Cada vez que o cliente finalizar seu contrato de prestação do serviço será gerado uma pontuação através da equação:

Equação 2 - Cálculo de Pontos

$$\mathbf{PONTOS = COMPRA \times 0,5}$$

Fonte: Elaborado pelos autores

Através destes pontos o cliente pode trocar por um upgrade no próximo pacote de serviços, como por exemplo, entradas, sobremesas ou bebidas a mais por pessoa.

Cada upgrade equivale a 1000 pontos (R\$2.000,00 em pontos) podendo ser resgatado por qualquer opção de entrada ou sobremesa de qualquer cardápio da empresa disponível na data do fechamento do serviço.

Todo este sistema será gerenciado por meio do CRM da empresa liderado

pelas ações promocionais de Marketing. O cliente será cadastrado em sua primeira compra, e a cada retorno na empresa serão registradas novas compras e seu acúmulo de pontos, desta forma, o cliente acumula pontos e pode resgatar na data escolhida dentro de três anos.

A meta inicial do programa será de 20% dos clientes resgatando pontos no primeiro ano de empresa.

4.1.9 Gestão da marca

4.1.9.1 Criação da marca e logotipo

A construção de marca é um processo que envolve a participação do consumidor de forma decisiva. Segundo Tavares (1998), para a compreensão do processo de construção da marca na perspectiva do consumidor, devem ser apontados vários recursos como o componente cognitivo, afetivo e o conativo, que servem de base para a apreensão das atitudes e preferências por uma marca.

- O componente cognitivo relaciona-se com o conhecimento e a crença do consumidor em um determinado produto.
- O afetivo representa os sentimentos em relação ao produto.
- O conativo refere-se às tendências de comportamentos em relação ao produto.
-

A criação da marca partiu da percepção da necessidade em proporcionar ao consumidor uma opção que combinasse com momentos de comemoração e união, e, pensando além, enxergasse que esses momentos poderiam estar atrelados a saúde, sem perder o sabor e o desejo de experimentar um prato.

O logotipo da marca *Chef de la santé*, remete a uma imagem que leva ao *core business* da empresa, que é a culinária. O *toque blanche* representa o *Chef* de cozinha, que é a figura mais importante, pois este será a “marca” da empresa e terá a responsabilidade de passar aquilo que a empresa se compromete a oferecer:

qualidade em serviço e atendimento.



Figura 7 - Logotipo da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

O nome da empresa possuirá a cor verde, que, segundo agências de design e marketing como Ehlo e Wk3, simboliza a natureza, energia, fertilidade e crescimento. A cor indica, ainda, juventude (antes do amadurecimento), levando-se em consideração que o público-alvo da empresa pertence à faixa etária entre os 20 e 30 anos. Além disso, refere-se ao conceito de negócio da empresa de oferecer produtos que trazem consigo benefícios à saúde, utilizando frutas e hortaliças em seu menu. Já o Marrom está associado à força, solidariedade, conforto, maturidade e confiabilidade.

O nome, em francês, foi escolhido devido a maioria das receitas presentes no cardápio apresentarem origem francesas.

A cor verde será encontrada em todas as divulgações da marca com o objetivo de transmitir vida, energia e tranquilidade.

O slogan estará presente no marketing visual da empresa para tornar a marca conhecida pelo cliente, fazendo uso de ferramentas para o apelo visual.

4.1.9.2 Posicionamento da marca

Segundo Philip Kotler (2013), Posicionamento de Mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização, com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o Posicionamento pode ser obtido a partir da fórmula: Segmentação + Diferenciação = Posicionamento.

O posicionamento de mercado da *Chef de la Santé* será feito através do marketing de experiência

Com base em todas as percepções acerca das necessidades dos potenciais consumidores da empresa, será proporcionada, desde o primeiro contato com o cliente até a finalização do serviço, uma atenção altamente diferenciada. O cliente irá contar com o seu consultor exclusivo, que irá mapear o evento inteiro. Além de apresentar as opções dos chefes e menus, irá também ajudá-lo a escolher, com base em sua personalidade e intenção, a identidade do evento inteiro, analisando época do ano, melhor tipo de apresentação, ambientação (com a visita do local, antes do chefe) e o menu que seja mais adequado ao tipo de evento desejado.

Esse acompanhamento e relacionamento próximo com o cliente irá proporcionar a experiência da marca, criando assim sua identidade e o posicionamento que ficará fixado em seus clientes. Atendimento, qualidade do serviço e produto diferenciado do começo ao fim.

4.1.9.3 Tipificação da estratégia da marca

De acordo com as estratégias de Porter (1989;2004), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.

A estratégia utilizada pela *Chef de la santé*, de acordo com as estratégias genéricas de Porter é a de diferenciação.

A *Chef de la Santé* oferece um serviço completamente diferenciado das demais. Pensando sempre na qualidade de vida dos seus clientes, sem perder a magia do sabor dos pratos, a empresa está altamente preocupada com a qualidade dos seus produtos, o que impacta diretamente no resultado final. A empresa ganha destaque ao ser comparada com outras opções, que não oferecem essa gama de opções saudáveis em seus menus, além da preocupação em elaborar um cardápio especial, para pessoas com intolerância à Glúten e à Lactose.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Para a análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica, foi realizado um levantamento dos dados do macroambiente econômico da região onde está localizado o público alvo da empresa *Chef de Lá Santé*, com a finalidade de identificar as necessidades desse público, sua realidade social e econômica, para averiguar se há demanda potencial em relação ao serviço que a empresa propõe ofertar.

Conforme pesquisa realizada a campo, a renda média mensal do público alvo estudado teve maior concentração em famílias com renda média mensal superior à R\$ 12.000,00. Segundo o critério de classificação econômica do Brasil, conhecido como Critério Brasil (SAE.GOV, 2012) este público é classificado como Classe Alta.

Tabela 5 - Renda mensal dos entrevistados

RENDA MENSAL	ENTREVISTADOS	%
Até R\$ 2000,00	19	8,84%
Entre R\$ 2000,00 a R\$ 3000,00	26	12,09%
Entre R\$ 3000,00 A R\$ 4000,00	21	9,77%
Entre R\$ 4000,00 a R\$5000,00	11	5,12%
Entre R\$10000,00 a R\$11000,00	7	3,26%
Entre R\$11000,00 a R\$12000,00	10	4,65%
Entre R\$5000,00 a R\$6000,00	18	8,37%
Entre R\$6000,00 a R\$7000,00	12	5,58%
Entre R\$7000,00 a R\$8000,00	12	5,58%
Entre R\$8000,00 a R\$9000,00	17	7,91%
Entre R\$9000,00 a R\$10000,00	14	6,51%
Mais que R\$12000,00	48	22,33%
Total Entrevistados	215	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando o estilo de vida desse público, por meio da pesquisa de campo, foi identificado que são pessoas que na maioria das vezes procuram programas entre amigos ou familiares nos finais de semana, e tendem a ficarem mais próximos deles em seu tempo de lazer ou em datas comemorativas. A explicação lógica desse estilo de vida, entre outros fatores, também pode estar relacionado à localização geográfica onde esse público habita. As cidades localizadas na região do Grande ABC são cidades distantes dos grandes centros empresariais e, para aqueles que trabalham em outros municípios da Grande São Paulo, acabam passando o maior tempo do dia durante a semana longe de suas famílias. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), mais de 80 mil moradores da região do ABC se deslocam diariamente para São Paulo a trabalho (IBGE, 2010). Logo, essas pessoas procuram de alguma forma suprir a necessidade de ficarem mais próximos de suas famílias com programas que unem os amigos e família em programas como bares, restaurantes, eventos em domicílio, etc.

Outro fator relevante para a análise da viabilidade mercadológica, também baseado na pesquisa a campo, foi o tipo de alimentação preferida por esse público. De acordo com os dados obtidos em pesquisa, grande proporção das pessoas entrevistadas prefere em seu cardápio alimentação saudável, e, além disso, essas pessoas estão propensas a contratarem serviços de *Chef* de cozinha em casa, que lhes ofereça um cardápio com um leque de opções de alimentos sem glúten, sem lactose, *gourmet* saudável e *fitness*.

Visando ser mais assertivo no público alvo, também foi analisado o comportamento dos consumidores, com a finalidade de identificar suas principais

necessidades e obter um grupo de clientes que traga maior lucratividade para empresa. Pessoas da classe alta, no geral, buscam produtos ou serviços de alta qualidade, porém diante do cenário econômico atual, estão sendo mais econômicos optando pelo custo-benefício, ou seja, um produto de alta qualidade por um preço justo. Nesse sentido, um dos maiores desafios da *Chef de Lá Santé*, será inicialmente obter lucro otimizando o processo, como exemplo buscando canais de distribuição mais próximos para redução de custos, e então estabelecer ofertas mais atrativas e descontos para os clientes-chave, com o objetivo de criar maiores relacionamentos para fidelizá-los.

5 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

5.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES

5.1.1 Descrição das atividades

Para a descrição das atividades principais da empresa foi utilizado o “fluxograma de atividades” para detalhar as principais etapas do fluxo e também cargos de apoio na prestação do serviço.

O *Chef* tem como principais atividades o preparo de degustações; planejamento de ingredientes e utensílios que serão utilizados e preparo de refeições no local estipulado pelo cliente. Para auxiliar o chef, o *assistente de Chef* será responsável pelo transporte dos materiais e ingredientes, montagem e desmontagem da estrutura no local e auxílio na preparação das refeições.

O gerente de operações será encarregado da gestão de tudo que diz respeito a prestação do serviço, como: compras, melhoria de processos, planejamento de capacidade produtiva e treinamentos operacionais.

O atendimento comercial será encarregado do contato com clientes; apresentação do serviço; oferecer degustação; e fechamento do contrato de prestação de serviço.

O gerente de marketing será responsável pelo CRM, segmentação de clientes, pesquisas de mercado e satisfação dos clientes e projetos de fidelização e captura de novos clientes e oportunidades de novos mercados.

O gerente de recursos humanos será responsável pelo recrutamento e seleção e toda gestão trabalhista dos funcionários, como folha de pagamento e benefícios, além de treinamentos corporativos.

Por fim, o gerente financeiro será responsável por relatórios contábeis e financeiros, planejamento semestral de budget e análises de rico financeiros.

5.1.2 Cargos e organograma

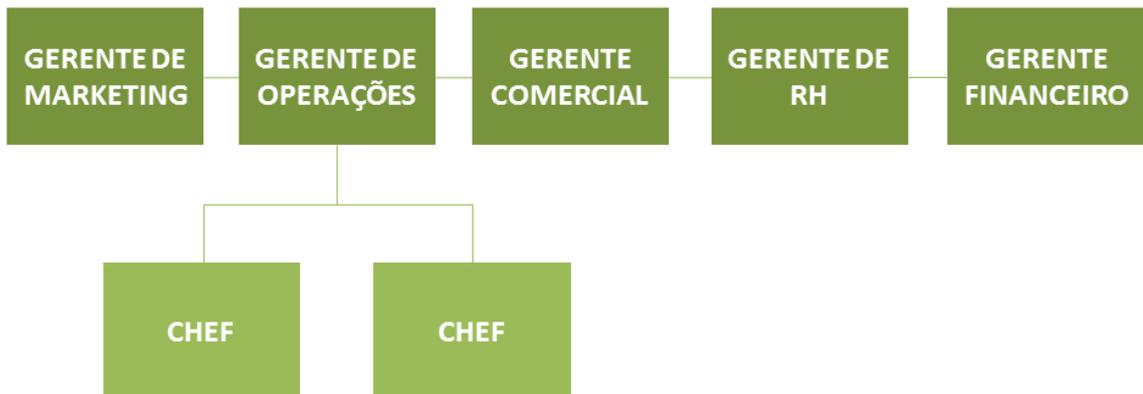


Figura 8 - Organograma

Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.3 Cálculo de *headcount*

Como já mencionado anteriormente, a empresa prevê uma demanda de 17 eventos por mês. Para cada evento é necessário um *chef* e um auxiliar (quando os eventos forem maiores, serão utilizados dois chefs e dois auxiliares). Sendo assim a empresa calcula que dois *chefs* e dois ajudantes de cozinha são suficientes para suprir as necessidades dos clientes.

Conforme a empresa for crescendo e ganhando mais clientes, será necessária a contratação de mais funcionários. No entanto, a princípio, apenas os dois *Chefs* e dois ajudantes são suficientes.

5.1.4 Levantamento das necessidades de competências requeridas

As competências requeridas para cada cargo são necessárias para o sucesso da empresa e sinergia entre todos os departamentos.

Quadro 2 - Competências necessárias por cargo

CARGO	COMPETÊNCIA
Chef	Formação em gastronomia, CNH categoria B, boa comunicação e trabalho em equipe.
Gerente de operações	Formação em administração, habilidade de planejamento, negociação e trabalho em equipe.
Gerente comercial	Formação em administração ou marketing, boa comunicação, conhecimentos de negócio e proatividade.
Gerente de Marketing	Formação em Marketing ou administração, habilidade de planejamento, visão de negócio e criatividade.
Gerente de Recursos Humanos	Formação em Administração, habilidade em liderança, planejamento, comunicação e trabalho em equipe.
Gerente Financeiro	Formação em administração ou contabilidade, habilidade de planejamento, perfil analítico e trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.5 Delimitação das formas de recrutamento e seleção

A *Chef de la santé* buscará seus profissionais de diferentes maneiras.

- *Chefs*: o recrutamento dos *Chefs* será feito por meio das redes sociais da empresa (*Linkedin* e *Facebook*). As vagas abertas serão postadas nas redes sociais, e os interessados poderão entrar em contato com a *Chef de la santé*.
- Ajudantes: os sócios farão o papel de ajudantes de cozinha no início do negócio. No entanto, caso a empresa cresça e a demanda aumente, o recrutamento dos ajudantes será feito conforme o recrutamento dos *chefs*, por meio de agências de emprego, e das redes sociais da empresa.

A seleção dos funcionários da empresa será feita com base no levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade.

Será feita uma análise dos currículos e, estando dentro dos requisitos pedidos pela empresa, os candidatos serão individualmente avaliados, por meio de

uma entrevista pessoal.

No caso dos *chefs*, além da entrevista pessoal será feita uma prova de pratos, analisando então a criatividade na criação de pratos e a qualidade de sua produção. Após a prova de pratos, os responsáveis pela contratação escolherão os melhores candidatos, e farão a oferta de contratação.

5.1.6 Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas

A *Chef de la santé* oferecerá aos seus funcionários uma remuneração baseada em salário fixo mais benefícios.

Os benefícios a serem oferecidos pela *Chef de la santé* aos seus funcionários serão os seguintes:

- Cesta básica:

Mensalmente, os funcionários da *Chef de la santé* receberão uma cesta básica da Qualy, composta por 14 itens, dentre eles arroz, feijão, café, açúcar, etc. Cada cesta custará R\$60,00 para a empresa. Mias dados ver apêndice 8.4.

- Plano de saúde:

Os funcionários da *Chef de la santé* poderão optar pelo plano de saúde Santa Helena (que custará aproximadamente R\$75,00 por funcionário para a empresa).

- Reconhecimento (bônus para os funcionários que se destacarem durante os eventos):

O funcionário que melhor se destacar durante os eventos que a *Chef de la santé fará*, receberá um bônus, que poderá ser em dinheiro ou em prêmio (como por exemplo, ingressos para shows, etc).

“O salário de um *chef* de cozinha varia de R\$ 1.100 e R\$ 3.500, sendo R\$ 1.914 a média nacional. Os valores mudam de acordo com a experiência, conhecimento, região, técnica e pesquisa do profissional.” (Guia de Profissões e

Salários, 2015).

O salário de um auxiliar de cozinha varia entre um salário mínimo, podendo chegar até R\$1.200,00. A média salarial de um auxiliar é em torno de R\$1.000,00, segundo a Catho (2015). No entanto, como os próprios sócios serão os auxiliares de cozinha, seu salário será apenas o pró-labore.

O salário dos *Chefs* será calculado por hora trabalhada, já que eles não precisarão trabalhar necessariamente 8 horas diárias, todos os dias da semana. Como os eventos geralmente acontecem no final da semana, a folga sempre será na segunda-feira.

Nos demais dias da semana, os *Chefs* poderão ou não trabalhar, dependendo da demanda de eventos da empresa.

O salário hora dos *Chefs* será de R\$18,00. Para calcular o salário mensal do empregado, será necessário multiplicar o total de horas trabalhadas pelo valor determinado (R\$18) e, posteriormente, somar com o DSR – descanso semanal remunerado.

O DSR é obtido por meio do seguinte esquema:

- 1- Somam-se as horas normais trabalhadas no mês;
- 2- Divide-se o resultado pelo número de dias úteis;
- 3- Multiplica-se pelo número de domingos e feriados;
- 4- Multiplica-se pelo valor da hora normal.

Sendo assim, pode-se utilizar o seguinte exemplo de horas trabalhadas do mês de Março de 2015 para chegar ao valor final do salário do *chef*:

Tabela 6 - Cálculo de horas trabalhadas

	Quantidade	Horas	Total de horas trabalhadas
TERÇA	3	3	9
QUARTA	4	3	12
QUINTA	2	8	16
SEXTA	3	8	24
SABÁDO	4	8	32
DOMINGO	2	6	12
			105

Fonte: Elaborado pelos autores

Calculando o salário: 105 horas X 18 reais = R\$1.890,00.

Para calcular o DSR: $105 / 26 \times 5 \times 18 = R\$363,46$.

Logo, o salário do *Chef* no mês de Março de 2016 seria de R\$2.253,46.

O ajudante acompanhará os *Chefs* nos eventos e no dia-a-dia do trabalho.

Vale-se ressaltar que os salários dos *Chefs* terão variações, de acordo com o mês e horas trabalhadas.

Tratando da remuneração dos sócios, é importante esclarecer que o Pró-labore não é exatamente igual ao salário, pois os impostos incidentes sobre o mesmo são diferentes. O pró-labore é uma remuneração equivalente ao trabalho que se realiza.

Deve-se ressaltar que serão nomeadas, em contrato social, as pessoas que receberão o pró-labore como forma de pagamento.

A empresa determinou que os seus cinco sócios tenham uma remuneração no valor de R\$1.500,00 por mês.

A empresa deverá pagar, além do salário, o INSS no valor de 20%.

Somando-se os cálculos trabalhistas que a empresa terá com seus

funcionários (INSS, FGTS, etc.), pode-se estimar que a *Chef de la santé* terá um gasto aproximado de R\$16.162,58. Tabela com cálculos no apêndice 8.3.

Com base nas informações acima, pode-se considerar que a curva salarial da *Chef de la santé* se demonstre da seguinte forma:

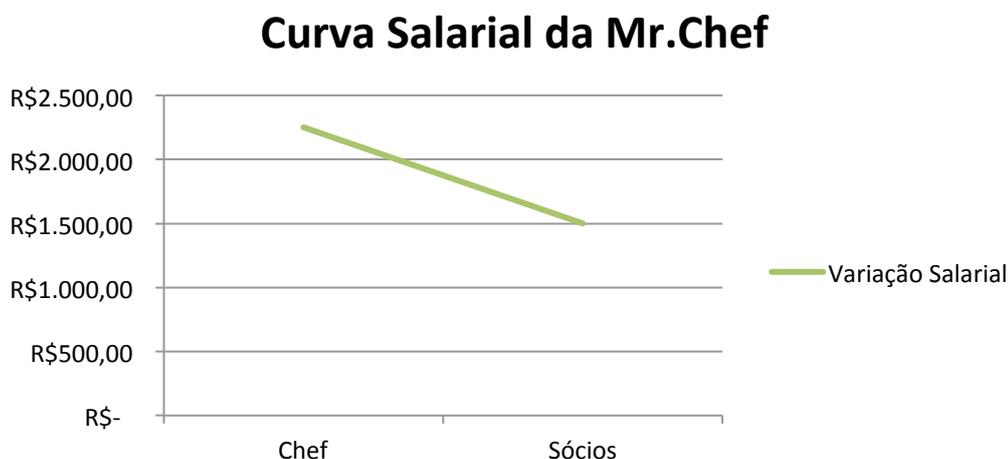


Gráfico 5 - Curva salarial da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.7 Políticas de treinamento e desenvolvimento

A *Chef de la santé* preocupa-se em entregar o melhor ao seu cliente. Para isso, a empresa deve sempre manter seus funcionários atualizados no mercado, ou seja, deve constantemente aplicar treinamentos que servirão para seu desenvolvimento na empresa, e melhoria nos resultados (eficácia).

Alguns treinamentos essenciais para os funcionários da *Chef de la santé*, trabalharão os seguintes pontos:

- Relação com o cliente

Uma empresa de serviços estará sempre em contato com o público, logo, é imprescindível que seus funcionários dominem a arte de se relacionar com o público. É importante que os funcionários respeitem a opinião dos clientes, sejam sempre educados, pacientes, não demonstrem impaciência, e, além disso, é importante que

sejam honestos com seus clientes. O treinamento que trabalha com a relação com o cliente aborda todos os itens mencionados acima e é de extrema importância para seus funcionários.

- Capacidade de resolver problemas

Em qualquer empresa os funcionários devem ser treinados para resolver problemas, no entanto, quando se trata de serviço, essa capacidade deve ser ainda melhor. Para isso, a empresa trabalhará com seus funcionários para que todos sejam capazes de solucionar um problema. É importante ressaltar nesse treinamento, que não apenas a gerência é responsável por solucionar um problema, mas também os *Chefs* e ajudantes.

- Padrões de postura durante os eventos

Esse treinamento é essencial, pois, serão nos eventos que os clientes avaliarão a empresa como um todo. Seus funcionários refletem o que a empresa quer ser. Para isso, a postura dos *Chefs* e ajudantes deverão ser adequadas ao profissionalismo da empresa. Algumas posturas como brincadeiras, devem ser evitadas.

- Treinamentos de rotina

Esses treinamentos de rotina englobam diversos assuntos, tais como a importância do profissionalismo na empresa (como ser pontual, ser cordial com seus clientes, boa comunicação), segurança no trabalho (será comentado posteriormente), limpeza. Esses treinamentos devem ser feitos com certa frequência, a fim de lembrar o funcionário a importância desses pontos.

Esses treinamentos são importantes para o desenvolvimento do funcionário, pois ele adquire conhecimentos e, posteriormente, aplicará em sua rotina de trabalho. Todos os treinamentos serão realizados na própria empresa.

5.1.8 Cálculo do gasto com treinamento e desenvolvimento

Os gastos relacionados a treinamento e desenvolvimento serão bem poucos, visto que a gerência é capacitada para oferecer os seguintes treinamentos para seus funcionários:

Quadro 3 - Treinamentos oferecidos por gerência

Gerência capacitada	Treinamento oferecido
Marketing	Relação com o cliente
Operações	Capacidade de resolver problemas
Recursos Humanos	Padrões de postura em eventos
	Profissionalismo na empresa
Operações	Limpeza
	Segurança

Fonte: Elaborado pelo grupo

Os treinamentos oferecidos pelos gerentes, não terão custo nenhum para a empresa. No entanto, para o gerente de operações poder liderar o treinamento de segurança, ele precisará ter realizado o treinamento com a consultoria anteriormente.

Este treinamento de segurança na cozinha custará em torno de R\$300,00 para a empresa (para todos).

Além disso, o treinamento de higiene na cozinha custará R\$500,00 para a empresa (para todos). No entanto, o gerente estando capacitado, ele poderá liderar este treinamento para seus funcionários, sem nenhum custo para a empresa.

Logo, o gasto total com treinamento seria de R\$800,00.

5.1.9 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo

A empresa está preparada para lidar com ausência de funcionários, já que a estrutura de pessoal conta com duas pessoas para cada função – no caso dois *chefs* e dois ajudantes. Isso garante que, havendo ausência, outro funcionário poderá suprir a lacuna. Além disso, o gerente de operações estará apto a ajudar, em caso de ausência do ajudante.

Quando levado em consideração a média do segmento, a rotativa deverá ser baixa, de 1% a 12% ao ano. Sendo assim, a empresa estima a saída de um chef a

cada um ano.

Quando algum funcionário é desligado a empresa deve pagar:

- Aviso prévio (um salário)
- Férias (proporcional)
- Multa de 40% do FGTS depositado até o presente momento

Abaixo está uma previsão do custo de uma demissão:

Tabela 7 - Cálculo gasto com rotatividade

Demissão chef		
Aviso	R\$	2.253,46
Férias	R\$	3.004,61
FGTS	R\$	901,38
Total	R\$	6.159,46

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.10 Cálculo de gastos com segurança do trabalho

Os riscos presente com a segurança em uma cozinha são grandes, ainda mais quando a quantidade a ser preparada é um pouco maior do que a preparada em uma cozinha residencial com preparações para o dia-a-dia.

Os gastos da *Chef de La Santé* com segurança do trabalho serão destinados a treinamentos de segurança e higiene dentro da cozinha, e também para os EPIS (equipamentos de proteção individual).

- Treinamento higiene na cozinha

Em consulta ao SGSgroup o valor do treinamento para 5 funcionários é de R\$500,00. Esse treinamento será aplicado as 2 *chefs* de cozinha , aos 2 auxiliares e ao gerente de operações.

- Treinamento segurança na cozinha

O treinamento de segurança na cozinha com base no Buzzero é de R\$300,00.

- Equipamentos de segurança
 - Avental térmico: R\$ 756,00/ 4 peças
 - Mangote: R\$840,00/ 2 pares
 - Materiais de limpeza: R\$40,85/ KIT
 - Placas de Segurança: R\$99,00/ 3 placas
 - Acendedor de fogão elétrico: R\$137,50/ 5 peças
 - Luva térmica: R\$170,00/ 5 pares
 - Luva de aço para corte: R\$ 205,00/ 5 pares
 - Toucas: R\$150/ 6 Toucas
 - Extintor de pó químico: R\$261,00/ 3 extintores
- Custo total segurança do trabalho: R\$3.459,51

5.1.11 Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de Hofstede

O modelo cultural da *Chef de la santé* foi delimitado com base nas cinco dimensões culturais de Geert Hofstede:

1) Distância ao poder

A hierarquia na *Chef de la santé* é bem definida, no topo da organização encontram-se os sócios/gerentes e abaixo deles os Chefs e ajudantes de cozinha. No entanto, não existe distância hierárquica, visto que todos na empresa trabalharão de forma cooperativa, com mútua ajuda. Todos na empresa terão os mesmos direitos e poderão opinar em determinadas ocasiões. Todos serão tratados com respeito, sem desigualdade.

2) Aversão à incerteza

Em situações de incerteza, os funcionários da empresa contarão com o suporte de seus líderes, que estarão aptos a ajudar e encontrar uma solução para essas situações. O nível de estresse em casos de incerteza deverá ser baixo, visto que essas situações poderão ocorrer com frequência, pois faz parte no dia-a-dia de uma empresa prestadora de serviços. Os funcionários serão treinados para lidar com

esse tipo de situação.

3) Individualismo x Coletivismo

Na *Chef de la santé*, os funcionários buscarão manter a harmonia e focar no objetivo da empresa. Todos trabalharão como uma equipe, se ajudando a fim de atingir os objetivos da empresa. Prevalecerá a cultura coletivista.

4) Masculinidade x Feminilidade

A *Chef de la santé* terá como base a cultura feminina, que busca, acima de tudo, qualidade de vida. Seus funcionários terão flexibilidade e, quando houver conflitos, os mesmos serão resolvidos por meio de diálogo e negociação.

5) Orientação em longo prazo x curto prazo

A *Chef de la santé* terá orientação a longo prazo. Para a empresa, mais importante do que faturar bastante nos primeiros anos, é se manter sustentável no mercado. Com esforço e determinação, os resultados surgirão.

5.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

A empresa aborda cada tema, referente ao seu capital humano, baseada em uma estratégia de gestão de pessoas através da cultura organizacional, qualidade do trabalho e de eficiência operacional.

Cultura é algo compartilhado por todos ou quase todos os membros de um grupo social. A cultura da empresa busca, principalmente, estimular o profissional em sua carreira e desenvolvimento, através de diálogos abertos, trabalho em equipe e suporte de seus líderes para quaisquer questões de incertezas.

A empresa busca qualidade no trabalho de seus funcionários por meio de treinamento e também no clima organizacional. Com diálogos abertos e feedbacks constantes, a liderança terá insumo para avaliar, através de ferramentas pertinentes às situações, o clima organizacional e ações para melhorar a satisfação de seus funcionários.

Por fim, a eficiência operacional está relacionada com os custos calculados com gastos de salários, treinamentos, segurança no trabalho e impostos. Os cálculos visam a saúde financeira da empresa além de proporcionar ao funcionário remuneração justa e benefícios que ajudem em sua qualidade de vida.

6 VIABILIDADE FINANCEIRA

6.1 PLANO FINANCEIRO

6.1.1 Apresentação dos pressupostos da análise financeira

Para analisar a viabilidade financeira da empresa, foram utilizados os seguintes indicadores financeiros:

- Índice de Liquidez Corrente, necessário para medir a proporção entre o disponível relacionado às inadimplências de curto prazo.

Para análise da rentabilidade da empresa *Chef de La Santé* foram utilizados os seguintes indicadores:

- Retorno sobre o ativo (ROA)
- Retorno para o acionista (ROE)
- Margem Operacional
- Margem Líquida

Todos indicadores foram essenciais para futuras tomadas de decisões e maximizar a participação de lucros da *Chef de La Santé*.

6.1.2 Cálculo do investimento inicial

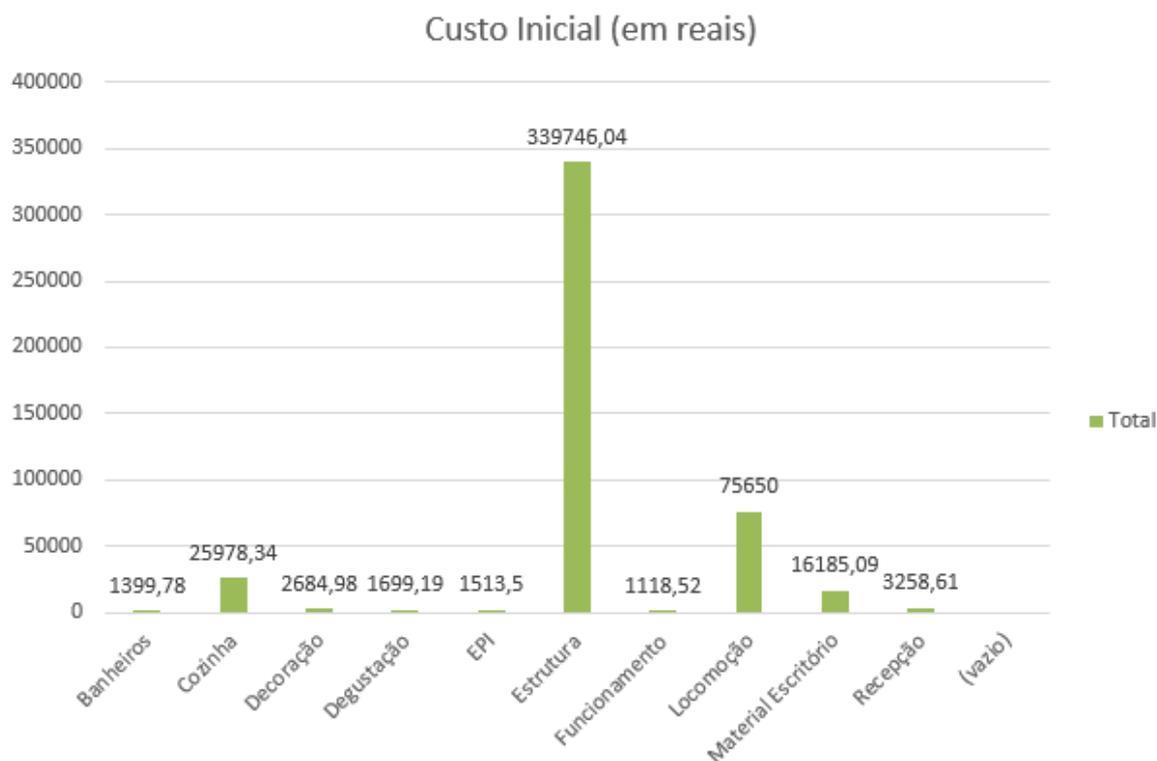


Gráfico 4 - Custo inicial

Fonte: Elaborado pelos autores

O custo total inicial da empresa totaliza R\$ 469.234,05. Para consulta da planilha com dados detalhados consultar apêndices 8.5.

6.1.3 Cálculo do capital de giro

Para o cálculo do capital de giro foi utilizada a seguinte fórmula:

Equação 3 - Capital de Giro

Valor das Contas a Receber + Valor em Estoque – Valor das Contas a Pagar.

Fonte: contaazul.com/giro/

Tabela 8 - Capital de Giro

Investimento em giro	
Início de 2017	179.234,00
Final de 2017	215.224,00
Variação	35.990,00

Fonte: Elaborado pelos Autores

6.1.4 Estimativa dos custos fixos e variáveis

A *Chef de la santé* dividirá seus custos em fixos e variáveis.

Os custos fixos são compostos por:

- Pró-labore

O valor do pró-labore de cada sócio será de R\$1.500,00. Com os cálculos trabalhistas, a empresa terá um gasto de R\$9.000,00 mensalmente.

- Estoque para degustação

Mensalmente, a empresa comprará alguns ingredientes para oferecer degustações aos potenciais clientes. O budget estimado para isso é de R\$300,00 ao mês.

- Conta de Internet e Telefone (combo)

As contas de Internet e Telefone serão pagas juntamente, por um valor de R\$242,90 mensais.

- Depreciação

A taxa de depreciação da empresa é de 6% ao ano. As taxas foram estimadas com base na Instrução Normativa SRF nº 162/1998 (DOU de 07/01/1999), alterada pela Instrução Normativa SRF nº 130/1999 (DOU de 11/11/1999), disponível no site da Receita Federal do Brasil. O valor anual da depreciação é de R\$29.000,00. Para consulta da depreciação detalhada consultar o apêndice 8.7.

Os custos variáveis são compostos por:

- Matéria-prima

O gasto com ingredientes pode variar conforme a demanda, no entanto, a empresa estima um gasto por cabeça aproximado de R\$18,00. Por exemplo, se houver um evento com 30 pessoas, o gasto estimado com ingredientes neste evento é de R\$540,00. No entanto, é importante ressaltar que alguns produtos serão utilizados novamente, como por exemplo, o arroz, as caixas de leite, tempero, etc.

- Mão de obra

O salário dos Chefs poderá variar a cada mês, visto que eles receberão por hora trabalhada. No entanto, calcula-se que a empresa terá um gasto aproximado de R\$7.162,58 mensais (utilizando como base, 105 horas trabalhadas), já incluindo os cálculos trabalhistas.

- Inadimplência

A *Chef de la santé* utilizará métodos de pagamentos que evitem a inadimplência. As opções de pagamento serão: débito (50% do valor total deve ser pago uma semana antes do evento, e os outro 50% deve ser quitado até um dia antes do evento) e crédito (100% do valor deve ser pago em até uma semana antes do evento).

Logo, estima-se que a empresa não terá gastos com inadimplência. Ademais, caso um cliente “quebre” o contrato uma semana antes do evento, será devolvido apenas 50% do valor total fechado.

- Gasolina

A *Chef de la santé* utilizará dois carros para seus eventos. O preço da gasolina atualmente está em torno de R\$3,50 o litro. Um carro pode andar até 10km na cidade com 1 litro de gasolina. Logo, a cada 10km rodados, a empresa gastará R\$3,50.

Supondo que a empresa ande 30km a cada evento, e que a empresa faça em torno de 15 eventos no mês, o valor gasto com gasolina por mês seria de R\$160,00. Utilizando a premissa de que a empresa utilize os 2 carros, esse valor subiria para R\$320,00 mensais.

- Conta de luz

Com base nas tarifas impostas pela Eletropaulo (2016), a empresa gastará, a cada KWH, R\$0,19896 (Tarifa do Uso do Sistema de Distribuição) e R\$0,23715 (Tarifa de Energia). Além dessas tarifas, também somam-se os tributos (PIS, COFINS, ICMS). Ademais, caso as condições da geração de eletricidade do país não estejam favoráveis, deve ser acrescido também o adicional bandeira amarela e/ou bandeira vermelha.

A estimativa é de que a empresa gaste em torno de 215KWH por mês. Supondo que seja acrescido a bandeira amarela para o mês em questão, a empresa gastaria R\$146,26.

- Conta de água

A conta de água poderá variar de acordo com a quantidade de metros cúbicos gastos. A Chef de la Santé não terá muito gasto de água, visto que a empresa irá cozinhar os pratos na residência do cliente. Portanto, de acordo com as tarifas da Sabesp (2016), a empresa estima gastar em torno de R\$100,00 por mês (tarifa de esgoto inclusa).

- Conta de gás

A conta de gás também varia conforme o uso e as tarifas da Comgás (2015). O gasto aproximado que a Chef de la Santé terá será de aproximadamente R\$100,00 por mês.

6.1.5 Estimativa do faturamento mensal

O faturamento mensal, foi feito com base nas estimativas de demanda da empresa.

Tabela 9 - Faturamento Anual

	FATURAMENTO ANUAL				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cenário provável	R\$570.164,87	R\$627.181,36	R\$689.899,49	R\$ 758.889,44	R\$ 834.778,39
Mensal	R\$ 47.513,74	R\$ 52.265,11	R\$ 57.491,62	R\$ 63.240,79	R\$ 69.564,87

Fonte: Elaborado pelos autores

No entanto, o cenário da empresa leva em conta a sazonalidade. Logo, os dados estimados acima podem ter variações, de acordo com o mês.

6.1.6 Demonstrativo de resultados

Com base na Receita Bruta da empresa, obtida por meio dos serviços prestados, obteve-se o seguinte Demonstrativo de Resultados:

Tabela 10 - DRE

DRE Chef de La Sante						
	Invest. Inicial	2017	2018	2019	2020	2021
Receita Bruta		R\$ 570.164,00	R\$ 627.181,36	R\$ 689.899,49	R\$ 758.889,44	R\$ 834.778,39
CONFINS		R\$ 17.104,92	R\$ 18.815,44	R\$ 20.696,98	R\$ 22.766,68	R\$ 25.043,35
PIS		R\$ 3.706,07	R\$ 4.076,68	R\$ 4.484,35	R\$ 4.932,78	R\$ 5.426,06
ICMS		R\$ 68.419,68	R\$ 75.261,76	R\$ 82.787,94	R\$ 91.066,73	R\$ 100.173,41
(-) Deduções das Vendas		R\$ 89.230,67	R\$ 98.153,88	R\$ 107.969,27	R\$ 118.766,20	R\$ 130.642,82
(=) Receita Líquida de Vendas		R\$ 480.933,33	R\$ 529.027,47	R\$ 581.930,22	R\$ 640.123,24	R\$ 704.135,57
(-) CSP (Custo do Serviço Prestado)		R\$ 113.940,00	R\$ 119.880,00	R\$ 125.820,00	R\$ 131.760,00	R\$ 138.240,00
(=) Lucro Bruto		R\$ 366.993,33	R\$ 409.147,47	R\$ 456.110,22	R\$ 508.363,24	R\$ 565.895,57
Salários		R\$ 85.950,96	R\$ 90.073,20	R\$ 96.144,00	R\$ 102.672,00	R\$ 109.608,00
(-) Despesas com Vendas		R\$ 85.950,96	R\$ 90.073,20	R\$ 96.144,00	R\$ 102.672,00	R\$ 109.608,00
Gasolina		R\$ 3.840,00	R\$ 4.032,00	R\$ 4.314,24	R\$ 4.615,00	R\$ 4.938,05
Conta Telefone e Internet		R\$ 2.904,00	R\$ 3.049,20	R\$ 3.201,66	R\$ 3.361,74	R\$ 3.529,83
Conta de Luz		R\$ 1.755,12	R\$ 1.842,88	R\$ 1.935,02	R\$ 2.031,77	R\$ 2.133,36
Conta de Água		R\$ 1.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.323,00	R\$ 1.389,15	R\$ 1.458,61
Conta de Gás		R\$ 1.200,00	R\$ 1.236,00	R\$ 1.273,08	R\$ 1.311,27	R\$ 1.350,61
(-) Despesas Administrativas		R\$ 10.899,12	R\$ 11.420,08	R\$ 12.047,00	R\$ 12.708,94	R\$ 13.410,46
(-) Pro Labore		R\$ 108.000,00	R\$ 108.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 144.000,00
(-) Depreciação		R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00
(=) Resultado Antes do IR/CSLL		R\$ 133.143,25	R\$ 170.654,20	R\$ 174.919,22	R\$ 219.982,31	R\$ 269.877,11
(-) IR		R\$ 19.971,49	R\$ 25.598,13	R\$ 26.237,88	R\$ 32.997,35	R\$ 40.481,57
(=) Resultado Líquido do Exercício		R\$ 113.171,77	R\$ 145.056,07	R\$ 148.681,34	R\$ 186.984,96	R\$ 229.395,54
(+) Depreciação		R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00
(=) Fluxo de caixa líquido	-R\$ 469.234,00	R\$ 142.171,77	R\$ 174.056,07	R\$ 177.681,34	R\$ 215.984,96	R\$ 258.395,54
(-) Investimentos em Giro		-R\$ 35.990,00	-R\$ 39.589,00	-R\$ 47.506,80	-R\$ 57.008,16	-R\$ 68.409,79
Fluxo de caixa descontado	-R\$ 469.234,00	R\$ 106.181,77	R\$ 134.467,07	R\$ 130.174,54	R\$ 158.976,80	R\$ 189.985,75
VPL		R\$ 34.258,79	positivo projeto viável			
TIR		14,65% Maior do que TMA de 12% projeto viável				

Fonte: Elaborado pelos Autores

A Receita Líquida foi de R\$113.171,77 no primeiro ano de empresa, um resultado favorável, visto que a empresa estaria sendo inserida em um cenário de crise política e econômica.

Nos anos seguintes, a estimativa é de que o resultado líquido cresça, aumentando o lucro da empresa e viabilizando o plano de negócio proposto. Para consulta da DRE mensal consultar apêndice 8.6.

6.1.7 Estimativa do fluxo de caixa futuro

Após o resultado do exercício, foi calculado o fluxo de caixa líquido e o fluxo de caixa descontado.

A seguir são apresentados os valores de ambos os fluxos (projetados para o ano de 2017).

Tabela 11 - Fluxos

(=)	Resultado Líquido do Exercício	R\$ 113.171,77	R\$ 145.056,07	R\$ 148.681,34	R\$ 186.984,96	R\$ 229.395,54
(+)	Depreciação	R\$ 29.000,00				
(=)	Fluxo de caixa líquido	-R\$ 469.234,00	R\$ 142.171,77	R\$ 174.056,07	R\$ 177.681,34	R\$ 215.984,96
(-)	Investimentos em Giro		■-R\$ 35.990,00	■-R\$ 39.589,00	■-R\$ 47.506,80	■-R\$ 57.008,16
	Fluxo de caixa descontado	-R\$ 469.234,00	R\$ 106.181,77	R\$ 134.467,07	R\$ 130.174,54	R\$ 158.976,80
				R\$ 189.985,75		

Fonte: Elaborado pelos autores

6.1.8 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira

Para calcular os indicadores de viabilidade financeira da empresa, foram considerados os seguintes dados:

- Taxa mínima de atratividade (TMA) de 12%
- Investimento inicial de R\$469.234,00

Com esses dados, foi possível calcular o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) do projeto – os mesmos já foram apresentados anteriormente na DRE.

O VPL da empresa é de R\$ 34.258,79, enquanto sua TIR é de 14,65%, o que torna o projeto viável, já que a TMA é de 12% (menor que a TIR).

Ademais, foi possível calcular o período Payback do investimento, ou seja, quantos anos serão necessários para se obter o dinheiro investido no início do projeto. O cálculo está demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 12 - Payback

Payback simples		
Período	Fluxo	Saldo
0	-R\$ 469.234,00	-R\$ 469.234,00
1	R\$ 106.181,77	-R\$ 363.052,23
2	R\$ 134.467,07	-R\$ 228.585,17
3	R\$ 130.174,54	-R\$ 98.410,63
4	R\$ 158.976,80	R\$ 60.566,18
5	R\$ 189.985,75	R\$ 250.551,93

Fonte: Elaborado pelos autores

O payback simples da empresa é de 3 anos, 7 meses e 12 dias. A equação utilizada para calcular o payback foi a seguinte:

$$\text{Payback} = 3 \text{ anos} + (98410,63/158.976,80)$$

Partindo para os indicadores – de lucratividade, liquidez e retornos, os mesmos foram calculados e estão apresentados nas seguintes tabelas abaixo.

Tabela 13 - Índices

LUCRATIVIDADE	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Operacional	27,68%	32,26%	30,06%	34,37%	38,33%
Margem Líquida	23,53%	27,42%	25,55%	29,21%	32,58%
LIQUIDEZ	2017				
Corrente	5,07				
RETORNO					
ROA	17,99%				
ROE	24,118%				

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando as tabelas apresentadas, é possível afirmar que a empresa possui um bom índice de liquidez (maior que 1), ou seja, a empresa tem capacidade de honrar com compromissos de curto prazo, já que foi determinado que os pagamentos serão feitos no ato do serviço.

Seu retorno sobre ativo também é atrativo (17,99%). Visto que ele está acima da média de mercado.

Em suma, pode-se afirmar que o projeto é viável, pois a análise de indicadores foi positiva.

6.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA

Com base nos resultados obtidos nas estimativas da Demonstração de Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa, pode-se afirmar que a viabilidade financeira da empresa é positiva.

Sua TIR, de 14,65%, e maior que a TMA de 12% reafirma sua viabilidade. Ademais, seu VPL tem valor positivo, confirmando novamente a viabilidade de abertura de negócio.

Seu payback simples (o tempo de retorno do investimento feito considerando todo o fluxo de caixa da empresa para os próximos cinco anos) é de 3 anos e 7 meses.

O projeto apresenta, também, índices de lucratividade, liquidez e retorno positivos, portanto, fica evidente que a viabilidade da Chef de la Santé é concreta, considerando a estimativa para o cenário provável.

7 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

7.1 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Os cenários pessimista, provável e otimista foram elaborados com base nos cálculos de previsão de demanda e seus respectivos lucros líquidos. Conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 14 - Lucro Líquido

Lucro líquido					
Cenários	2017	2018	2019	2020	2021
Otimista	R\$ 249.437,04	R\$ 294.947,19	R\$ 313.561,57	R\$ 368.353,21	R\$ 428.900,62
Provável	R\$ 113.171,77	R\$ 145.056,07	R\$ 148.681,34	R\$ 186.984,96	R\$ 229.395,54
Pessimista	R\$ 4.160,67	R\$ 25.143,18	R\$ 16.777,16	R\$ 41.890,36	R\$ 69.791,48

Fonte: Elaborado pelos Autores

- Cenário otimista: Neste cenário têm-se condições favoráveis para a abertura do negócio. Há grande aceitação, por parte dos empresários, do governo Temer; Boas medidas econômicas do novo ministro da fazenda Henrique Meirelles; Retomada dos investimentos em empresas, o que irá refletir um efeito cadeia na economia, novos empregos, aumento do consumo, produção de bens e serviços e uma reação do PIB. Todos esses fatores em conjunto impactariam diretamente no faturamento da *Chef de la santé*, que teria um cenário socioeconômico favorável.
- Cenário provável: A empresa está sendo inserida no mercado em meio de uma crise política e econômica, o que reflete diretamente nos números. Atualmente têm-se em torno de 11 milhões de desempregados no país, uma das maiores taxas dos últimos 4 anos, o que causa apreensão aos demais empregados na hora de desembolsar seu dinheiro em eventos, o qual é o mercado da *Chef de la santé*. O ano de 2017 continuaria com uma taxa alta de desemprego e

recessão no país, segundo previsão dos economistas (Uol, 2016), o que levar a crer que a empresa continuará com o mesmo rendimento de 2016. A partir do início de 2018 o Brasil passaria a se recuperar da recessão, empresas voltariam a contratar e o clima de tensão deixaria pairar sobre os empregados, e então voltariam a despendar mais dinheiro com comida e eventos.

- Cenário pessimista: Volta da Dilma ao poder poderia desencadear uma crise política, social e econômica profunda. A falta de confiança faria com que houvesse uma paralisação imediata nos investimentos em empresas, a repercussão internacional faria com que investidores estrangeiros retirasse seu capital do Brasil. O que ocasionaria ainda mais desemprego e recessão do país. Esse cenário seria péssimo para a empresa.

7.2 ANÁLISE SWOT

Para analisar, de forma integrada, a estratégia da empresa foi desenvolvida a análise SWOT.

A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças. (SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa; 2008).

Como força da empresa destacam-se o serviço de qualidade, bom atendimento, utilização de alimentos frescos e comodidade. Além disso, a localização da empresa no centro de São Bernardo, perto das outras cidades do ABC, grandes mercados e empresas. Suas instalações possuem alta tecnologia para atender seus clientes e facilitar o trabalho do Chef. O plano de fidelização também destaca-se como ponto forte, uma vez que a empresa possui planejamento de como reter seus clientes por meio de ações de propaganda e pontuação.

Os pontos fracos da empresa compõe-se por sua imagem fraca no mercado, uma vez que a empresa estará no seu ano inicial. Sua equipe reduzida, com administradores com início de carreira, também é um ponto fraco, uma vez que, no início trará maior carga de trabalho para os funcionários. O preço relativamente alto, comparando com substitutos como outros restaurantes também.

As oportunidades da empresa são compostas por mudanças nos hábitos de consumo, como a procura de alimentação saudável, novos modelos de serviço de alimentação, não apenas restaurantes e *FastFoods*, também a possibilidade de parcerias com produtores agrícolas e a possibilidade de diversificação de seu portfólio de serviços, como cursos, livros de receita e palestras.

Por fim, as ameaças são evidenciadas pela barreira de entrada de concorrentes, a recessão econômica do país, a possibilidade de perda de vendas para substitutos como restaurantes e a alta taxa de impostos do país.

Quadro 4 - SWOT

S	W
Serviço de alta qualidade; Localização; Instalações; Plano de Fidelização	Imagem Fraca; Equipe reduzida; Preço relativamente alto; Falta de experiência dos administradores.
O	T
Mudança de hábitos de consumo; Aparecimento de novos modelos de serviço de alimentação; Formação de parcerias; Possibilidade de diversificação.	Entrada de concorrentes; Recessão econômica; Perda de venda para substitutos; Alta taxa de impostos

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.3 ANÁLISE DO VALOR VITALÍCIO

Segundo Kottler e Keller (2013), O valor vitalício do cliente descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo.

Para a realização do Cálculo do CLV dos 5 anos, foram utilizados os

seguintes dados: o preço pago por um consumidor no ano, custo direto de atender o cliente no ano, taxa de desconto/ custo de capital para a empresa , probabilidade de repetição de compra pelo cliente em um ano, custo de aquisição do cliente.

Equação 4 - CVL

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Fonte: Kottler e Keller (2013)

Tabela 15 - Dados CVL

CUSTO				
2017	2018	2019	2020	2021
R\$ 31,58	R\$ 31,52	R\$ 31,75	R\$ 32,03	R\$ 32,27
PREÇO				
2017	2018	2019	2020	2021
90	95,06666667	98,66666667	103,6666667	108,6666667
MATERIAL PROMOCIONAL				
2017	2018	2019	2020	2021
R\$ 1,22	R\$ 1,25	R\$ 1,25	R\$ 1,39	R\$ 1,38

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela 16 - CVL

Cálculo do Valor Vitalício do Cliente					
	2017	2018	2019	2020	2021
Pt-Ct	R\$ 58,42	R\$ 63,54	R\$ 66,91	R\$ 71,64	R\$ 76,39
Probabilidade do cliente estar ativo	1	1	1	1	1
(Pt-Ct) . Rt	R\$ 58,42	R\$ 63,54	R\$ 66,91	R\$ 71,64	R\$ 76,39
Taxa de Juros	1,1415	1,1415	1,1415	1,1415	1,1415
	R\$ 51,18	R\$ 55,67	R\$ 58,62	R\$ 62,76	R\$ 66,92
CLV	R\$ 49,96	R\$ 54,42	R\$ 57,37	R\$ 61,37	R\$ 65,54
				TAXA SELIC 31/05/16	14,15 aa

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NEGÓCIO

É possível evidenciar que a viabilidade de negócio da empresa é concreta, considerando os dados principais, que foram coletados na pesquisa de campo. Com ela foi possível obter informações valiosas sobre clientes, seu perfil e

comportamento. Após esta análise a empresa preocupa-se em manter o “foco no cliente” e moldar seu plano de negócio para as necessidades e expectativas destes.

Por meio de análises de como a empresa pode operar eficientemente, capturar valor através de ações de marketing, recrutar e gerir pessoas com perfis condizentes com a empresa e toda estrutura de custo e investimento necessário, a empresa manteve-se com foco em clientes e em sua missão: “Proporcionar às pessoas saúde e bem-estar através de alimentação saudável e saborosa, tornando a ocasião um momento inesquecível”.

8 APÊNDICE

8.1 PESQUISA DE CAMPO

TCC GRUPO 3 - FGV ESAGS

O seguinte questionário é uma pesquisa acadêmica, elaborada para atender ao requisito de conclusão do curso de Administração, oferecido pela Escola Superior de Administração e Gestão FGV de Santo André.

A pesquisa tem por objetivo analisar a viabilidade do plano de negócio de uma empresa que presta serviço de "Chef em casa" e "marmitas saudáveis".

Esta pesquisa é sigilosa e seus dados serão anônimos.

***Required**

1. Você pratica atividade física? *

Mark only one oval.

Sim

Não

2. Qual modalidade você pratica? *

Tick all that apply.

Não Pratico

Musculação

Caminhada

Natação

Pilates

Futebol

Handebol

Basquete

Vôlei

Outros

Other:

3. Com qual frequência você pratica atividade física? *

Mark only one oval.

Não pratico

1 vez por semana

2 a 3 vezes por semana

4 a 5 vezes por semana

6 ou mais vezes por semana

d) Em quais eventos você sente falta de alimentação saudável? *

Tick all that apply.

Aniversários

Casamentos

Confraternizações entre amigos

Eventos corporativos

Nenhum

Other:

5. Em qual ocasião você contrataria um chef especializado em culinária saudável? *

Tick all that apply.

Aniversários

Jantares

Casamentos

Reunião com amigos e colegas

Eventos corporativos

Nenhuma

Other:

6. Onde você buscaria por um serviço de alimentação saudável? *

Tick all that apply.

Revistas

Internet

Redes sociais

TV

Rádio

E-mail Marketing

Telefone

Other:

7. Quanto você estaria disposto a pagar (por pessoa) pelo serviço de "chef saudável"? *

Mark only one oval.

- De R\$50 a R\$70
- De R\$70 a R\$90
- De R\$90 a R\$110
- De R\$110 a R\$130
- Acima de R\$130

8. Quais tipos de cardápio você gostaria de experimentar na culinária saudável? *

Tick all that apply.

- Orgânico
- Vegetariano
- Sem gluten
- Sem lactose
- Diet
- Vegano
- Fitness
- Other:

9. Por quais motivos você opta/optaria por uma alimentação saudável? *

Tick all that apply.

- Saúde e Bem-estar
- Intolerância a Lactose
- Intolerância a Glúten
- Diabetes
- Obesidade
- Não opto/optaria

10. Onde você almoça (durante a semana) ? *

Mark only one oval.

- Em casa
- Empresa fornece a alimentação (refeitório)
- Restaurante
- Levo marmita para o trabalho
- Other:

11. As opções onde você almoça são saudáveis? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

12. Você trocaria restaurantes por marmitas? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

13. **Você contrataria um Chef de cozinha que vai até a sua residência para preparar e congelar as comidas saudáveis e de seu gosto da semana inteira para você levar para o trabalho ? ***

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Gostaria das marmitas, mas não do Chef em minha casa

14. **Quanto você estaria disposto (a) a pagar pelo serviço de marmitas saudáveis (por marmita)? ***

Mark only one oval.

- Até R\$30 por marmita
- De R\$30 a R\$40
- De R\$40 a R\$50
- De R\$50 a R\$60
- Acima de R\$60
- Não optaria pelo serviço

15. **Quais são os requisitos principais que você observaria ao contratar o serviço de chef em casa ou marmitas saudáveis? ***

Tick all that apply.

- Pontualidade
- Higiene
- Preço
- Variedade
- Localização
- Identidade de marca atrativa
- Sustentabilidade
- Other:

16. **Se você fosse utilizar um serviço de alimentação saudável, qual nome te agradaria mais? ***

Mark only one oval.

- Chef de la santé
- Green Boss
- Nosso Chefe
- Other:

17. **Gênero ***

Mark only one oval.

- Masculino
- Feminino

18. Idade (em anos) *

.....

19. Cidade onde reside *

.....

20. Peso (em quilos) *

.....

21. Altura (em metros) *

.....

22. Número de dependentes *

Mark only one oval.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

23. Estado Civil *

Mark only one oval.

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo (a)
- Other:

24. Ocupação *

25. Renda FAMILIAR mensal *

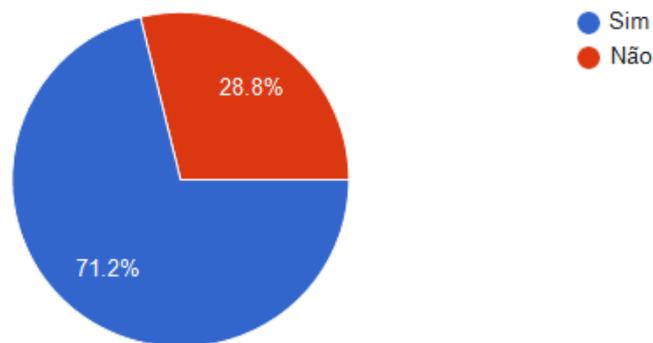
Mark only one oval.

- Até R\$ 2000,00
- Entre R\$ 2000,00 a R\$ 3000,00
- Entre R\$ 3000,00 A R\$ 4000,00
- Entre R\$ 4000,00 a R\$5000,00
- Entre R\$5000,00 a R\$6000,00
- Entre R\$6000,00 a R\$7000,00

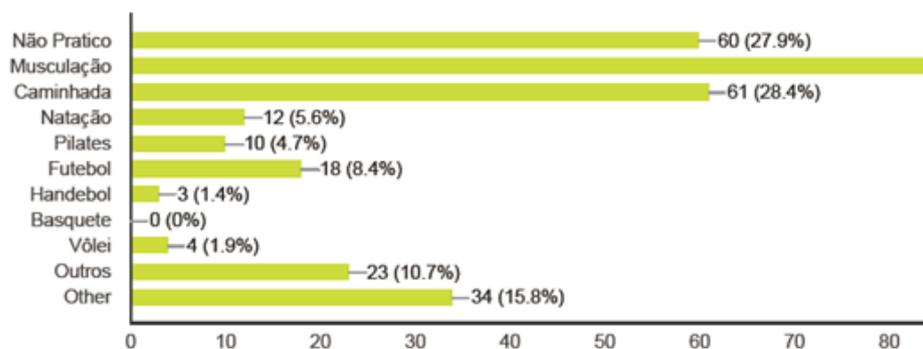
-
- Entre R\$7000,00 a R\$8000,00
- Entre R\$8000,00 a R\$9000,00
- Entre R\$9000,00 a R\$10000,00
- Entre R\$10000,00 a R\$11000,00
- Entre R\$11000,00 a R\$12000,00
- Mais que R\$12000,00

8.2 RESULTADOS PESQUISA

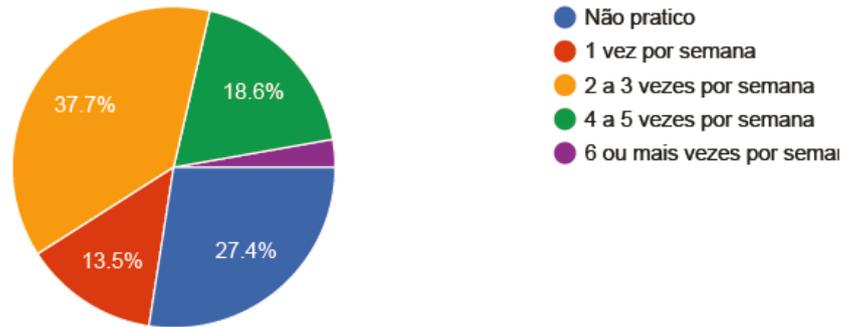
Você pratica atividade física? (215 responses)



Qual modalidade você pratica? (215 responses)

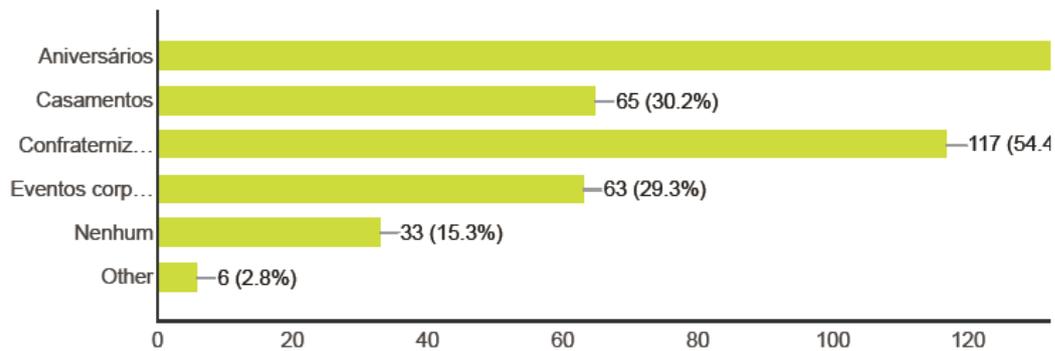


Com qual frequência você pratica atividade física? (215 respostas)



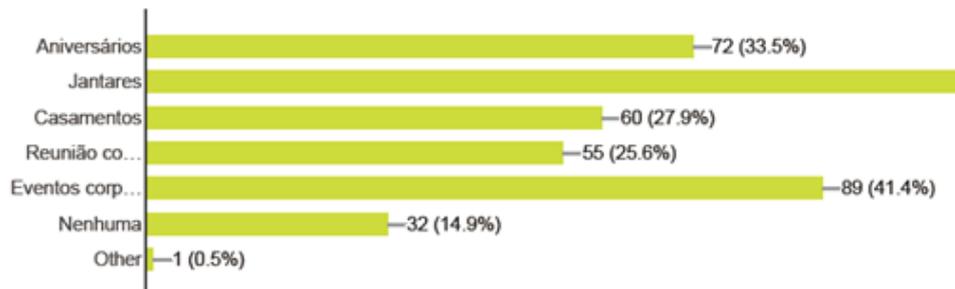
Em quais eventos você sente falta de alimentação saudável? (215 respostas)

(215 respostas)



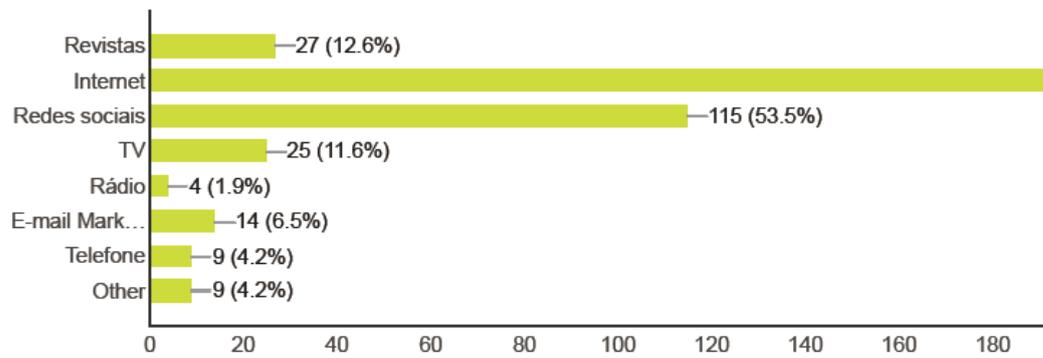
Em qual ocasião você contrataria um chef especializado em culinária saudável? (215 respostas)

(215 respostas)



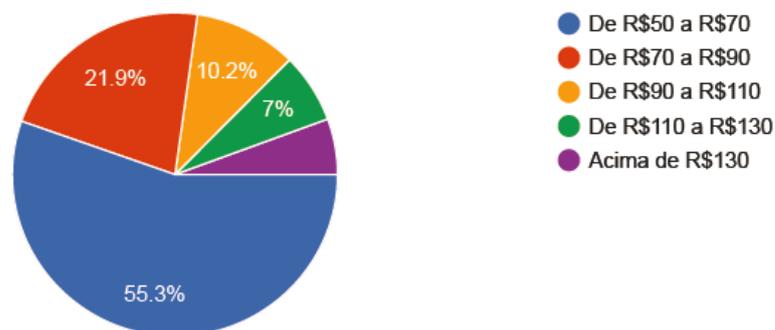
Onde você buscaria por um serviço de alimentação saudável?

(215 responses)



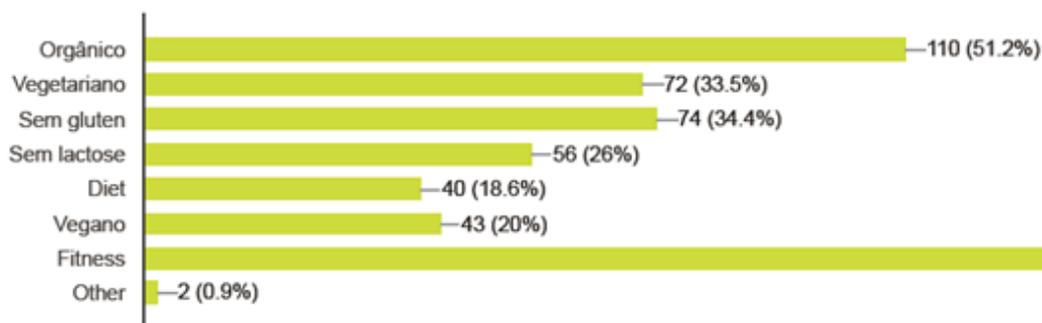
Quanto você estaria disposto a pagar (por pessoa) pelo serviço de "chef saudável"?

(215 responses)



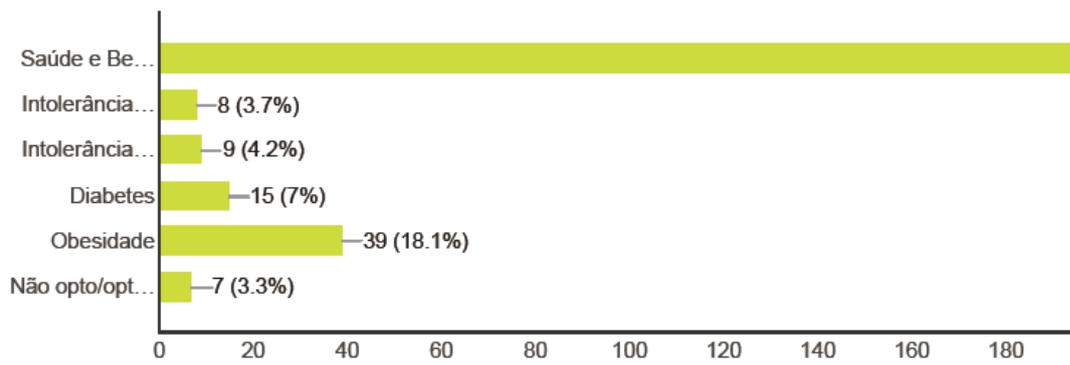
Quais tipos de cardápio você gostaria de experimentar na culinária saudável?

(215 responses)

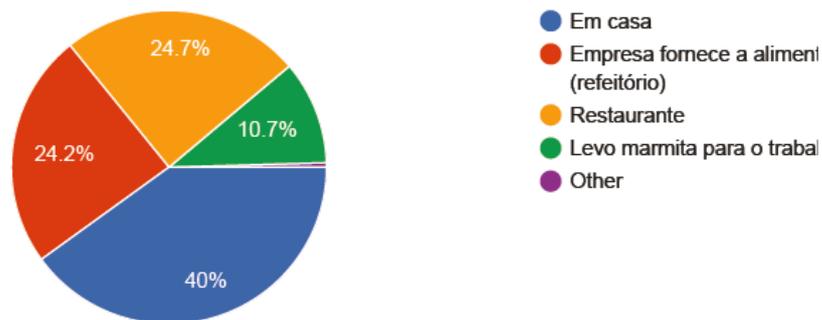


Por quais motivos você opta/optaria por uma alimentação saudável?

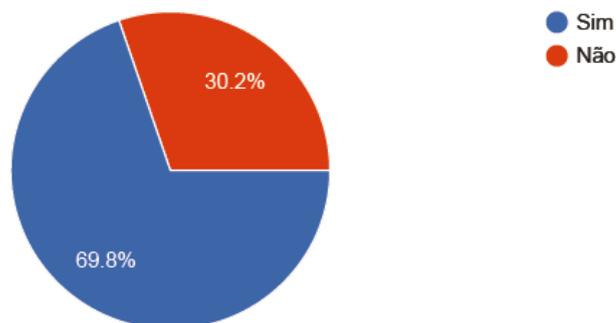
(215 responses)



Onde você almoça (durante a semana) ? (215 responses)

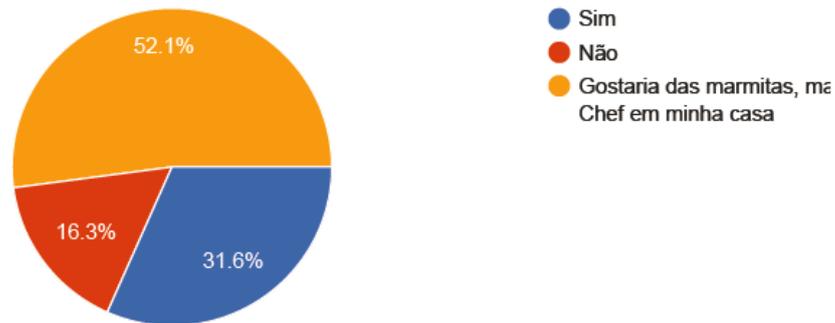


Você trocaria restaurantes por marmitas? (215 responses)



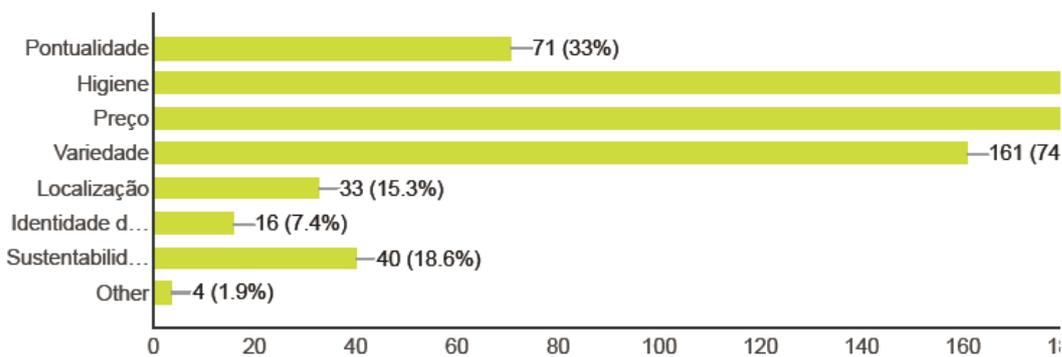
Você contrataria um Chef de cozinha que vai até a sua residência para preparar e congelar as comidas saudáveis e de seu gosto da semana inteira para você levar para o trabalho ?

(215 responses)



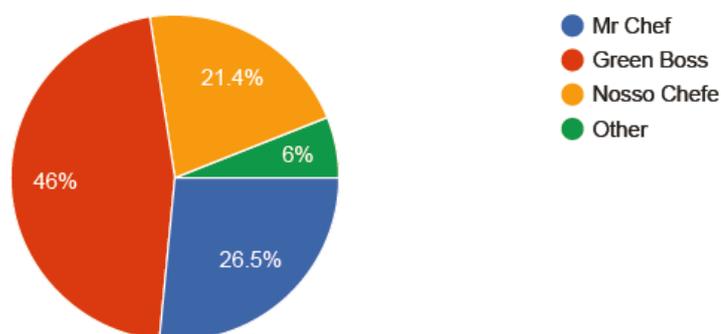
Quais são os requisitos principais que você observaria ao contratar o serviço de chef em casa ou marmitas saudáveis?

(215 responses)

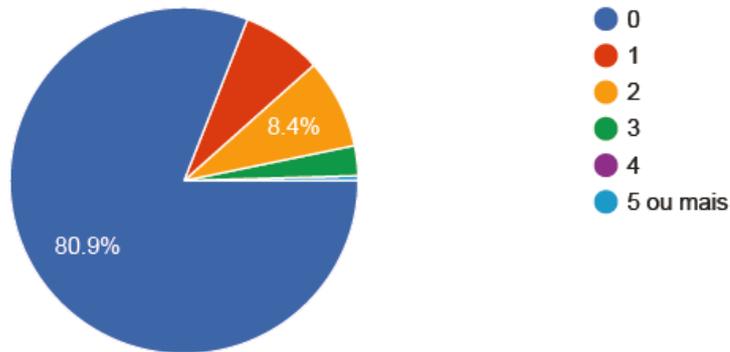


Se você fosse utilizar um serviço de alimentação saudável, qual nome te agradaria mais?

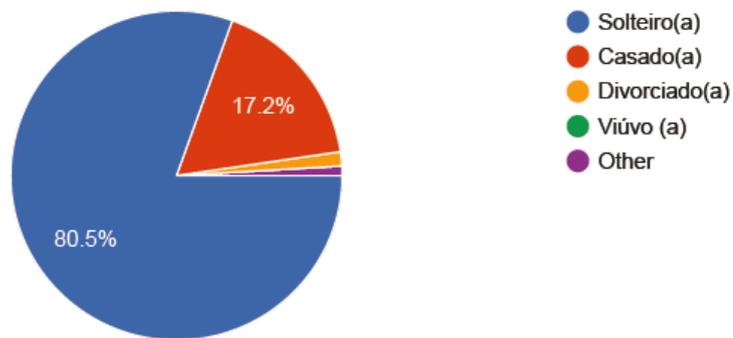
(215 responses)



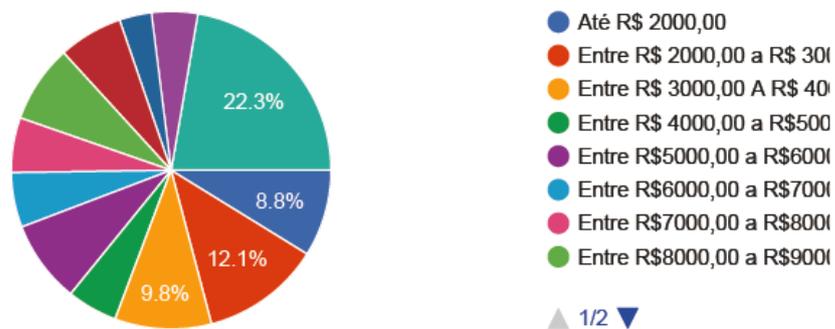
Número de dependentes (215 responses)



Estado Civil (215 responses)



Renda FAMILIAR mensal (215 responses)



8.3 CÁLCULOS TRABALHISTAS

Evento	Referencia	Valor
Salário	-	R\$ 2.253,46
Vale transporte	-	R\$ 0,00
Desconto vale transporte	-	R\$ 0,00
Vale refeição	-	R\$ 0,00
Plano de saúde	-	R\$ 75,00
Outros benefícios	-	R\$ 60,00
Provisão 13º salário	-	R\$ 187,79
Provisão Férias	-	R\$ 187,79
Provisão 1/3 Férias	-	R\$ 62,60
FGTS	-	R\$ 180,28
Provisão FGTS (13º e Férias)	-	R\$ 35,05
INSS	20,00%	R\$ 450,69
Provisão INSS (13º e Férias)	-	R\$ 87,63
Custo Funcionário		R\$ 3.580,29

8.4 CESTA BÁSICA

Cesta Básica Escolas IV



Valor Unitário: **R\$ 60,20**
 Peso Unitário: 12.952 Kg
 Condição de Pagamento: 28 dias

Quantidade
de Cestas:

1

Valor Total:

R\$ 60,20

Itens da Cesta

Achocolatado 200g
 Açúcar Refinado 1Kg
 Arroz Agulhinha Tipo 1 5Kg
 Biscoito Recheado 125g
 Café Torrado e Moído 500g
 Extrato Tomate 140g
 Farinha de Mandioca 500g
 Farinha de Trigo 1Kg
 Fubá 500g
 Leite em Pó 200g
 Macarrão Spaghetti c/ Ovos 500g
 Óleo de Soja 900ml
 Sal Refinado 1Kg
 Feijão 1Kg

Quantidade

1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1

Marca

Milcau
 Da Barra
 Camil
 Visconti
 Pelé
 Stella D'Oro
 Toyo
 Lili
 Sinha
 Merilu
 Dona Benta
 Leve
 Cisne
 Pop

Embalagem: 1 Caixa de papelão reforçada QUALY

Total: 14 itens

8.5 INVESTIMENTO INICIAL

CATEGORIA	OBJETO DE CUSTO	FABRICAN	FONTE	QT	PREÇO	TOTAL
Locomoção	Fiorino Furgão Celeb. EVO 1.4 Flex 8V 2p	FIAT	http://veiculos.fipe.o	2	R\$ 37.825,00	R\$ 75.650,00
Material Escritório	Notebook Samsung Chromebook 2	Samsung	http://www.submarii	7	R\$ 1.269,00	R\$ 8.883,00
Material Escritório	Samsung J2	Samsung	http://www.submarii	2	R\$ 749,00	R\$ 1.498,00
Material Escritório	Telefone ramal (com 3 ramais)	Intelbras	http://www.submarii	2	R\$ 184,41	R\$ 368,82
Material Escritório	Mesa escritório	Tecno Mobili	http://www.submarii	5	R\$ 247,49	R\$ 1.237,45
Material Escritório	Cadeira de escritório	Assentex	http://www.submarii	5	R\$ 119,99	R\$ 599,95
Material Escritório	Cadeira de escritório (clientes)	Mobly	http://www.submarii	5	R\$ 89,90	R\$ 449,50
Recepção	Sofá 3 lugares Acqua slim linho	Mobly	http://www.mobly.cc	2	R\$ 1.499,99	R\$ 2.999,98
Recepção	Mesa de centro Dalla Costa	Mobly	http://www.mobly.cc	1	R\$ 258,63	R\$ 258,63
Degustação	Mesa de jantar vidro incolor	Mobly	http://www.mobly.cc	1	R\$ 899,99	R\$ 899,99
Degustação	Cadeira Siri Branco	Etna	https://www.etna.co	8	R\$ 99,90	R\$ 799,20
Banheiros	Lavatório Branco Cris Metal (com torneira)	LeroyMerlin	http://www.leroyme	2	R\$ 549,90	R\$ 1.099,80
Banheiros	Espelho 40x80	Americanas	http://www.america	2	R\$ 149,99	R\$ 299,98
Cozinha	Fogão industrial com dois fornos	Metal Maq	http://www.lojasclim	1	R\$ 4.282,42	R\$ 4.282,42
Cozinha	Bancade de inox 2m	Loja Brazil	http://www.lojabrazi	1	R\$ 1.435,65	R\$ 1.435,65
Cozinha	Geladeira Freezer 4 portas	Catral	http://www.catral.co	1	R\$ 4.299,90	R\$ 4.299,90
Cozinha	Pia dupla ao inox	Sulfisa	http://www.casasba	1	R\$ 3.408,69	R\$ 3.408,69
Cozinha	Armario Inox	Fornos Industr	http://produto.merc	1	R\$ 2.390,00	R\$ 2.390,00
Cozinha	Estante Inox	LojasKD	http://www.lojaskd.c	1	R\$ 252,67	R\$ 252,67
Cozinha	Forno Microondas	Brastemp	http://www.pontofri	1	R\$ 379,00	R\$ 379,00
Cozinha	Conjunto moer e exaustor	Malta	http://www.casasba	1	R\$ 1.111,97	R\$ 1.111,97
Cozinha	Balanca	CCE	http://www.casasba	1	R\$ 89,98	R\$ 89,98
Cozinha	Conjunto de potes de vidro	EuroHome	https://www.walmar	4	R\$ 29,90	R\$ 119,60
Cozinha	Porta Condimentos	EuroHome	https://www.walmar	2	R\$ 47,90	R\$ 95,80
Cozinha	Utensílios de inox	EuroHome	https://www.walmar	2	R\$ 63,90	R\$ 127,80
Cozinha	Espátulas para manteiga	Tramontina	https://www.walmar	1	R\$ 22,90	R\$ 22,90
Cozinha	Potes de inox	EuroHome	https://www.walmar	1	R\$ 92,90	R\$ 92,90
Cozinha	Termometro	Htcom	https://www.walmar	1	R\$ 53,88	R\$ 53,88
Cozinha	Conjunto de pratos (com 6 unidades)	Oxford	http://www.dafiti.co	4	R\$ 139,99	R\$ 559,96
Cozinha	Conjunto de painelas	Tramontina	http://www.america	2	R\$ 299,90	R\$ 599,80
Cozinha	Conjunto de assadeiras	Tramontina	http://www.america	3	R\$ 61,89	R\$ 185,67
Cozinha	Faqueiro Inox	Tramontina	http://www.america	1	R\$ 69,90	R\$ 69,90
Estrutura	Ar condicionado Split	LG	http://www.pontofri	2	R\$ 1.049,00	R\$ 2.098,00
Cozinha	Fritadeira Air Fryer	Walita	http://www.polishop	1	R\$ 1.199,00	R\$ 1.199,00
Cozinha	Centrifuga Kitchen Revolution	Philips	http://www.polishop	2	R\$ 1.499,99	R\$ 2.999,98
Cozinha	Kit facas	Hércules	http://www.submarii	2	R\$ 356,39	R\$ 712,78
Estrutura	Porta de entrada	Famassul	http://www.casasba	1	R\$ 282,44	R\$ 282,44
Estrutura	Tinta acrílica 18L	Suviniil	http://www.leroyme	3	R\$ 279,90	R\$ 839,70
Estrutura	Porcelanato Wood Slim	Buschinelli	http://www.telhanor	20	R\$ 15,90	R\$ 318,00
Estrutura	Revestimento parede	Ceral	http://www.leroyme	40	R\$ 14,90	R\$ 596,00
Estrutura	Lampadas	Bronzearte	http://www.leroyme	10	R\$ 11,89	R\$ 118,90
Decoração	Lustre Flow	StarTec	https://www.madeiri	2	R\$ 979,89	R\$ 1.959,78
Material Escritório	Roteador Wifi	D-Link	http://www.submarii	1	R\$ 82,90	R\$ 82,90
Material Escritório	Impressora Laser	HP	http://www.submarii	1	R\$ 1.376,99	R\$ 1.376,99
Material Escritório	Armario de escritório duas portas	Mobly	http://www.mobly.cc	2	R\$ 303,99	R\$ 607,98
Material Escritório	Sulfite com 500	Chamex	http://www.kalunga.	5	R\$ 19,90	R\$ 99,50
Material Escritório	Caixa com 50 canetas	Bic	http://www.kalunga.	1	R\$ 31,20	R\$ 31,20
Material Escritório	Cola bastão com 12 uni	Spiral	http://www.kalunga.	1	R\$ 22,90	R\$ 22,90
Material Escritório	Tesoura	Mundial	http://www.kalunga.	8	R\$ 2,90	R\$ 23,20
Material Escritório	Borracha	Faber Castel	http://www.kalunga.	10	R\$ 5,90	R\$ 59,00
Material Escritório	Lápis Preto com 72 uni	Bic	http://www.kalunga.	1	R\$ 22,90	R\$ 22,90
Material Escritório	Caderno Brief Case	Spiral	http://www.kalunga.	8	R\$ 7,30	R\$ 58,40
Material Escritório	Porta Cantas	Spiral	http://www.kalunga.	7	R\$ 8,90	R\$ 62,30
Material Escritório	Purificador de água	Eletrolux	http://www.magazin	1	R\$ 701,10	R\$ 701,10
Cozinha	Purificador de água	Eletrolux	http://www.magazin	1	R\$ 701,10	R\$ 701,10
Estrutura	Pisos e azulejos	MasterHouse	http://www.masterh	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Funcionamento	Auvará São Bernardo do Campo	Prefeitura	http://www.saobern	1	R\$ 1.118,52	R\$ 1.118,52
Cozinha	Coifa	Cadence	http://www.submarii	1	R\$ 786,99	R\$ 786,99
Estrutura	Imovel	Zap	http://www.zapimov	1	R\$ 330.000,00	R\$ 330.000,00
Estrutura	Cimento cola	Weber	http://www.cec.com	60	R\$ 18,90	R\$ 1.134,00
Estrutura	Rejunte	Weber	http://www.cec.com	10	R\$ 35,90	R\$ 359,00
Decoração	Vaso etnico	San Miguel	https://www.etna.co	2	R\$ 69,90	R\$ 139,80
Decoração	Espelho	San Miguel	https://www.etna.co	2	R\$ 89,90	R\$ 179,80
Decoração	Vela	Tommy	https://www.etna.co	6	R\$ 15,99	R\$ 95,94
Decoração	Almofada	Indy	https://www.etna.co	4	R\$ 24,99	R\$ 99,96
Decoração	Quadro	Etna	https://www.etna.co	3	R\$ 69,90	R\$ 209,70
EPI	Botas	Bracol	http://www.epibrasil	8	R\$ 82,10	R\$ 656,80
EPI	Luva Térmica	Ansell	http://www.epibrasil	8	R\$ 7,80	R\$ 62,40
EPI	Luva (caixa com 100)	Supermax	http://www.epibrasil	2	R\$ 29,90	R\$ 59,80
EPI	Touca (caixa com 100)	Jarc	http://www.epibrasil	5	R\$ 6,90	R\$ 34,50
EPI	Extintores	Extinfire	Delta	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00

8.6 DRE MENSAL

DRE Chef de La Sante - 2017													
2017	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Receita Bruta	R\$ 34.209,84	R\$ 25.087,22	R\$ 45.613,12	R\$ 51.314,76	R\$ 33.911,48	R\$ 45.613,12	R\$ 54.735,74	R\$ 45.613,12	R\$ 37.060,66	R\$ 33.911,48	R\$ 68.413,68	R\$ 82.673,78	R\$ 570.164,00
COMFINS	R\$ 1.425,41	R\$ 17.104,92											
IRMS	R\$ 308,84	R\$ 3.706,07											
ICMS	R\$ 5.701,64	R\$ 68.413,68											
(-) Deduções das Vendas	R\$ 7.435,89	R\$ 89.230,67											
(-) Receita Líquida de Vendas	R\$ 26.773,95	R\$ 17.651,33	R\$ 38.177,23	R\$ 43.878,67	R\$ 32.475,59	R\$ 38.177,23	R\$ 47.299,86	R\$ 38.177,23	R\$ 29.624,77	R\$ 32.475,59	R\$ 60.983,79	R\$ 75.237,89	R\$ 480.933,33
(-) SP (Custo do Serviço Prestado)	R\$ 3.495,00	R\$ 42.345,00											
(-) Lucro Bruto	R\$ 30.582,76	R\$ 369.933,33											
(-) Salários	R\$ 7.162,58	R\$ 85.950,96											
(-) Despesas com Vendas	R\$ 7.162,58	R\$ 85.950,96											
Gasolina	R\$ 320,00	R\$ 3.840,00											
Conta Telefone e Internet	R\$ 242,00	R\$ 2.904,00											
Conta de Luz	R\$ 146,26	R\$ 1.755,12											
Conta de Água	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00											
Conta de Gás	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00											
Despesas Administrativas	R\$ 308,26	R\$ 3.699,12											
(-) Pro.Labore	R\$ 9.000,00	R\$ 108.000,00											
(-) Depreciação	R\$ 2.416,67	R\$ 29.000,00											
(+) Resultado Antes do IRLSLL	R\$ 11.095,27	R\$ 133.143,25											
(-) Resultado Líquido do Exercício	R\$ 1.664,29	R\$ 19.971,49											
(+) Depreciação	R\$ 2.416,67	R\$ 29.000,00											
(+) Fluxo de caixa líquido	R\$ 11.847,65	R\$ 142.171,77											
(-) Investimento em Giro	R\$ 2.999,17	R\$ 35.990,00											
Fluxo de Caixa Descontado	R\$ 8.848,48	R\$ 106.917,77											

8.7 DEPRECIÇÃO

CATEGORIA	OBJETO DE CUSTO	QUANTID.	PREÇO	TOTAL	ANOS DE VIDA	DEPRECIÇÃO ANUAL
Locomoção	Fiorino Furgão Celeb. EVO 1.4 Flex 8V 2p	2	R\$ 37.825,00	R\$ 75.650,00	8	R\$ 9.456,25
Material Escritório	Notebook Samsung Chromebook 2	7	R\$ 1.269,00	R\$ 8.883,00	5	R\$ 1.776,60
Material Escritório	Samsung J2	2	R\$ 749,00	R\$ 1.498,00	5	R\$ 299,60
Material Escritório	Telefone ramal (com 3 ramais)	2	R\$ 184,41	R\$ 368,82	10	R\$ 36,88
Material Escritório	Mesa escritório	5	R\$ 247,49	R\$ 1.237,45	10	R\$ 123,75
Material Escritório	Cadeira de escritório	5	R\$ 119,99	R\$ 599,95	10	R\$ 60,00
Material Escritório	Cadeira de escritório (clientes)	5	R\$ 89,90	R\$ 449,50	10	R\$ 44,95
Recepção	Sofá 3 lugares Acqua slim linho	2	R\$ 1.499,99	R\$ 2.999,98	10	R\$ 300,00
Recepção	Mesa de centro Dalla Costa	1	R\$ 258,63	R\$ 258,63	10	R\$ 25,86
Degustação	Mesa de jantar vidro incolor	1	R\$ 899,99	R\$ 899,99	10	R\$ 90,00
Degustação	Cadeira Siri Branco	8	R\$ 99,90	R\$ 799,20	10	R\$ 79,92
Banheiros	Lavatório Branco Cris Metal (com torneira	2	R\$ 549,90	R\$ 1.099,80	25	R\$ 43,99
Banheiros	Espelho 40x80	2	R\$ 149,99	R\$ 299,98	10	R\$ 30,00
Cozinha	Fogão industrial com dois fornos	1	R\$ 4.282,42	R\$ 4.282,42	10	R\$ 428,24
Cozinha	Bancada de inox 2m	1	R\$ 1.435,65	R\$ 1.435,65	10	R\$ 143,57
Cozinha	Geladeira Freezer 4 portas	1	R\$ 4.299,90	R\$ 4.299,90	10	R\$ 429,99
Cozinha	Pia dupla ao inox	1	R\$ 3.408,69	R\$ 3.408,69	25	R\$ 136,35
Cozinha	Armario Inox	1	R\$ 2.390,00	R\$ 2.390,00	10	R\$ 239,00
Cozinha	Estante Inox	1	R\$ 252,67	R\$ 252,67	10	R\$ 25,27
Cozinha	Forno Microondas	1	R\$ 379,00	R\$ 379,00	10	R\$ 37,90
Cozinha	Conjunto moer e exaustor	1	R\$ 1.111,97	R\$ 1.111,97	10	R\$ 111,20
Cozinha	Balanca	1	R\$ 89,98	R\$ 89,98	10	R\$ 9,00
Cozinha	Conjunto de potes de vidro	4	R\$ 29,90	R\$ 119,60	10	R\$ 11,96
Cozinha	Porta Condimentos	2	R\$ 47,90	R\$ 95,80	10	R\$ 9,58
Cozinha	Utensílios de inox	2	R\$ 63,90	R\$ 127,80	10	R\$ 12,78
Cozinha	Espátulas para manteiga	1	R\$ 22,90	R\$ 22,90	10	R\$ 2,29
Cozinha	Potes de inox	1	R\$ 92,90	R\$ 92,90	10	R\$ 9,29
Cozinha	Termometro	1	R\$ 53,88	R\$ 53,88	10	R\$ 5,39
Cozinha	Conjunto de pratos (com 6 unidades)	4	R\$ 139,99	R\$ 559,96	10	R\$ 56,00
Cozinha	Conjunto de painéis	2	R\$ 299,90	R\$ 599,80	10	R\$ 59,98

Cozinha	Conjunto de assadeiras	3	R\$ 61,89	R\$ 185,67	10	R\$ 18,57
Cozinha	Faqueiro Inox	1	R\$ 69,90	R\$ 69,90	10	R\$ 6,99
Estrutura	Ar condicionado Split	2	R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00	10	R\$ 260,00
Cozinha	Fritadeira Air Fryer	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	10	R\$ 120,00
Cozinha	Centrifuga Kitchen Revolution	2	R\$ 2.300,00	R\$ 4.600,00	10	R\$ 460,00
Cozinha	Kit facas	2	R\$ 356,39	R\$ 712,78	10	R\$ 71,28
Estrutura	Porta de entrada	1	R\$ 282,44	R\$ 282,44	25	R\$ 11,30
Estrutura	Tinta acrílica 18L	3	R\$ 279,90	R\$ 839,70	25	R\$ 33,59
Estrutura	Porcelanato Wood Slim	20	R\$ 15,90	R\$ 318,00	25	R\$ 12,72
Estrutura	Revestimento parede	40	R\$ 14,90	R\$ 596,00	25	R\$ 23,84
Estrutura	http://www.leroymerlin.com.br/lampada	10	R\$ 11,89	R\$ 118,90	25	R\$ 4,76
Decoração	Lustre Flow	2	R\$ 979,89	R\$ 1.959,78	20	R\$ 97,99
Material Escritório	Roteador Wifi	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00	20	R\$ 5,00
Material Escritório	Impressora Laser	1	R\$ 1.376,99	R\$ 1.376,99	20	R\$ 68,85
Material Escritório	Armario de escritório duas portas	2	R\$ 303,99	R\$ 607,98	20	R\$ 30,40
Cozinha	Purificador de água	1	R\$ 701,10	R\$ 701,10	10	R\$ 70,11
Estrutura	Pisos e azulejos	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	25	R\$ 160,00
Cozinha	Coifa	1	R\$ 786,99	R\$ 786,99	10	R\$ 78,70
Estrutura	Imovel	1	#####	R\$ 330.000,00	25	R\$ 13.200,00
Estrutura	Cimento cola	60	R\$ 18,90	R\$ 1.134,00	25	R\$ 45,36
Estrutura	Rejunte	10	R\$ 35,90	R\$ 359,00	25	R\$ 14,36
Decoração	Vaso etnico	2	R\$ 69,90	R\$ 139,80	25	R\$ 5,59
Decoração	Espelho	2	R\$ 89,90	R\$ 179,80	20	R\$ 8,99
Decoração	Vela	6	R\$ 15,99	R\$ 95,94	20	R\$ 4,80
Decoração	Almofada	4	R\$ 24,99	R\$ 99,96	20	R\$ 5,00
Decoração	Quadro	3	R\$ 69,90	R\$ 209,70	20	R\$ 10,49
EPI	Botas	8	R\$ 82,10	R\$ 656,80	20	R\$ 32,84
EPI	Luva Térmica	8	R\$ 7,80	R\$ 62,40	20	R\$ 3,12
EPI	Luva (caixa com 100)	2	R\$ 29,90	R\$ 59,80	20	R\$ 2,99
EPI	Touca (caixa com 100)	5	R\$ 6,90	R\$ 34,50	20	R\$ 1,73
EPI	Extintores	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00	20	R\$ 35,00
					R\$	28.999,90
TOTAL DE CUSTOS			469234,05			

9 REFERÊNCIAS

A classe média. **SAE**. Disponível em < <http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/Perguntas-e-Respostas-sobre-a-Defini%C3%A7%C3%A3o-da-Classe-M%C3%A9dia.pdf> > Acesso em 26 de março de 2016.

CAPRIOLI, Gabriel. Mercado piora projeção do PIB mas reduz de Inflação. **Valor Econômico**. Fev. 2016. Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/4458356/mercado-piora-projecao-do-pib-mas-reduz-de-inflacao-em-2016> > Acesso em 14 de abril.

Cesta básica nas Escolas . **Qualy Cestas**. São Paulo. 2015. Disponível em <http://www.qualycestas.com.br/cesta-basica/cesta_basica_escolas_iv >. Acesso em 10 de abril.

Consumidor. **Portal do Consumidor**. Mai. 2015. Disponível em <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br/noticia.asp?id=28270> > Acesso em 02 de abril de 2016.

Contrato de trabalho em regime de tempo parcial. **Sincovaga**. São Paulo. Disponível em <<http://www.sincovaga.com.br/DL/Comunicados/CONTRATO-DE-TRABALHO-EM-REGIME-DE-TEMPO-PARCIAL.pdf> >. Acesso em 25 de abril de 2016.

DA COSTA DUSCHITZ, Carolina. Mudança dos valores pessoais ao longo do ciclo de vida das pessoas. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

Dia mundial da saúde. **Portal da Saúde**. Distrito Federal, 2015. Disponível em <<http://portalsaude.saude.gov.br/images/pdf/2015/abril/07/diammundialsaude-0704.pdf>> Acesso em 10 de abril de 2016.

DAHER, Rui. Setor de Alimentos. **Carta Capital**. São Paulo. Abr. 2015. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/economia/setor-de-alimentos-e-um-dos-que-mais-cresce-no-brasil-e-no-mundo-8009.html> > Acesso em 08 de abril de 2016.

Diferença Cultural. **Wikipedia**. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede#Diferencia.C3.A7.C3.A3o_cultural>. Acesso em 25 de abril de 2016.

Educação e deslocamento da população. **IBGE**. Disponível em

<http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa/pesquisa_google.shtm?cx=009791019813784313549%3Aonz63jzsr68&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=deslocamento+trabalho&sa=Pesquisar&siteurl=www.ibge.gov.br%2Fhome%2Festatistica%2Fpopulacao%2Fcenso2010%2Feducacao_e_deslocamento%2Fdefault_mu_xls.shtm&ref=www.ibge.gov.br%2Fhome%2Festatistica%2Fpopulacao%2Fcenso2010%2Feducacao_e_deslocamento%2Fdefault_gr_xls.shtm&ss=3753j1078269j23> Acesso em 26 de março de 2016.

ELAINA, Jeniffer. Edgar Schein, o criador do conceito de cultura organizacional.

Portal Gestão. São Paulo. Jan. 2013. Disponível em <<https://www.portalgestao.com/artigos/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>> Acesso em 04 de março de 2016.

Faturamento do Setor . **Alimentação fora do Lar**. São Paulo. 2015. Disponível em <<http://alimentacaoforadolar.com.br/faturamento-do-setor>> Acesso em 25 de abril.

Faturamento Setor alimentício. **Associação Brasileira de Alimentação**. 2015.

Disponível em <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2015.pdf>> Acesso em 14 de abril de 2016.

FERREIRA, Francis. Segmentação de Mercado. **SEBRAE**. Disponível em

<http://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/Segmentacao_de_Mercado.pdf> Acesso em 26 de março de 2016.

Funcionalidade do Sistema. **Faz Soft Buffet**, São Paulo. Disponível em:<

<http://www.fazsoftbuffet.com.br/>>. Acesso em 25 de abril de 2016.

Gestão de estoques para buffets. **Sistema Buffet**, São Paulo, fev. 2016.

Disponível em < <http://www.sistemabuffet.com.br/gestao-de-buffets/gestao-de-estoque-para-buffets-4-cuidados-que-voce-precisa-ter/#sthash.jkw7w8NO.dpuf> > Acesso em 23 de abril de 2016.

GOUVÊA, Caio. Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil. **Forbes**. Jun. 2015. Disponível em <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>> Acesso em 07 de abril de 2016.

Informações Santo André. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2016. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/cartograma/mapa.php?lang=&coduf=35&codmun=354780&idtema=108&codv=v40&search=sao-paulo|santo-andre|sinthese-das-informacoes-> > Acesso em 4 de abril de 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing – 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAM, Camila. Como descobrir o melhor regime tributário para a sua empresa. **Exame**. São Paulo. Out. 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-descobrir-o-melhor-regime-tributario-para-sua-empresa>>. Acesso em 19 de março de 2016.

LUDERS, Germano. Brasil é o quarto maior mercado para produtos saudáveis. **Exame**. São Paulo. Fev. 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1083/noticias/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-para-produtos-saudaveis> > Acesso em 26 de março de 2016.

MAIA, Felipe. Treinamento de equipes em restaurantes. **GOOMER**. Sorocaba. Abr. 2016. Disponível em < <http://goomer.com.br/blog/confira-dicas-de-treinamento-para-equipes-de-restaurantes/> > Acesso em 06 de maio de 2016.

MARCONDES, Daniel; Recessão até 2017; São Paulo, dez 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/12/1717642-previsoes-de-economistas-ja-estendem-recessao-ate-2017.shtml>> Acesso em 20 de maio de

2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. FGV, 2005.

NOBLAT, Ricardo; Como Dilma Pretende Voltar a Presidência, São Paulo, Mai. 2016. Disponível em: <<http://noblat.oglobo.globo.com/meus-textos/noticia/2016/05/como-dilma-imagina-voltar-presidencia.html>> Acesso em 28 de maio de 2016.

Normas. **Receita Federal**. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15004>> Acesso em 29 de Maio de 2016.

Os erros mais comuns na gestão de buffets. **Sistema Buffet**, São Paulo, nov. 2015. Disponível em < <http://www.sistemabuffet.com.br/gestao-de-buffets/os-erros-mais-comuns-na-gestao-de-buffets/#sthash.f1YuGo9z.dpuf>> Acesso em 24 de abril de 2016.

OLIVEIRA, José. Como posso identificar meus concorrentes com eficiência. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. São Paulo . Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI219840-17161,00-COMO+POSSO+IDENTIFICAR+MEUS+CONCORRENTES+COM+EFICIENCIA.html>>. Acesso em 25 de março de 2016.

PEDROSO, Sonia. O mercado de casamentos. **Diário do Grande ABC**. Santo André. Jun. 2015. Disponível em< [http://www.dgabc.com.br/Noticia/1384776/mercado-de-casamentos-gira-r\\$-80-mi-na-regiao](http://www.dgabc.com.br/Noticia/1384776/mercado-de-casamentos-gira-r$-80-mi-na-regiao) >. Acesso em 25 de abril de 2016.

Pesquisa valor médio de refeições. **Alelo**. Disponível em <<http://www.pesquisaprecomedio.com.br/>> Acesso em 28 de março de 2016.

Prazos e tarifas. **AES Eletropaulo**. Disponível em <<https://www.aeseletropaulo.com.br/para-seu-negocio/prazos-e-tarifas/conteudo/tarifa-de-energia-eletrica>> Acesso em 28 de Maio de 2016.

Região Sudeste. **Sua Pesquisa**. 2016. Disponível em <http://www.suapesquisa.com/geografia/regiao_sudeste.htm > Acesso em 27 de abril de 2016.

Rodoanel Deve ter pedágio. **Diário do Grande ABC**. Santo André. Jun. 2015. Disponível em <[http://www.dgabc.com.br/Noticia/1460706/rodoanel-deve-ter-pedagio-a-r\\$-2-20](http://www.dgabc.com.br/Noticia/1460706/rodoanel-deve-ter-pedagio-a-r$-2-20)> Acesso em 26 de março de 2016.

SALGADO, Aline; Recuperação só em 2018, São Paulo, set 2015. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/2015-07-17/recuperacao-so-em-2018-diz-jose-marcio-camargo.html>> Acesso em 20 de maio de 2016.

Setor alimentício. **Franquia Rede Açaí**. Minas Gerais, abr. 2015. Disponível em:<<http://franquiaredeacai.com/setor-alimenticio/>> Acesso em 25 de abril de 2016.

Setores que escaparam da crise; São Paulo, Set. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2015/06/veja-os-setores-que-escaparam-da-crise-no-brasil-e-estao-contratando.html>> Acesso em 20 de maio de 2016.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa; Administração: teoria e prática no contexto brasileiro; São Paulo: Pearson, 2008

STUMM, Vera; Número de Fumantes. **Portal da Saúde**. Distrito Federal, dez. 2015. Disponível em <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/principal/agencia-saude/15973-numero-de-fumantes-no-brasil-cai-20-5-em-cinco-anos>> Acesso em 25 de abril de 2016.