

**STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**

Julia Neri Silva

Leticia Vivian Salgado Costa

Lucas Tadeu Costa da Silva

Luciano Paulo Ferreira dos Santos

Stephanie Sundfeld Teixeira

**PLANO DE NEGÓCIO CHEF EXPRESS: vista o seu
avental e emocione-se!**

Santos

2016

Julia Neri Silva

Leticia Vivian Salgado Costa

Lucas Tadeu Costa da Silva

Luciano Paulo Ferreira dos Santos

Stephanie Sundfeld Teixeira

**PLANO DE NEGÓCIO CHEF EXPRESS: vista o seu
aventual e emocione-se!**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a
obtenção de grau de Bacharel em
Administração à Escola Superior de
Administração e Gestão – STRONG
ESAGS.

Orientador: Prof.^a Me. Lara Azevedo Mattos

Santos

2016

Julia Neri Silva

Leticia Vivian Salgado Costa

Lucas Tadeu Costa da Silva

Luciano Paulo Ferreira dos Santos

Stephanie Sundfeld Teixeira

PLANO DE NEGÓCIO CHEF EXPRESS: vista o seu avental e emocione-se

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a
obtenção de grau de Bacharel em
Administração à Escola Superior de
Administração e Gestão – STRONG
ESAGS.

Orientador: Prof.^a Me. Lara Azevedo Mattos

Banca Examinadora:

Prof.^a Me. Lara Azevedo Mattos – Orientadora

Prof.º

Prof.º

Apresentado em: ____/____/____

Conceito: _____

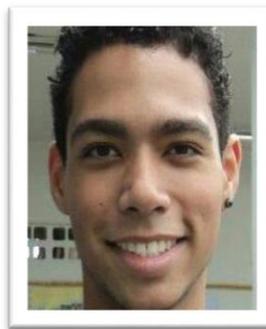
COMPONENTES DO GRUPO



Julia Neri da Silva



Leticia Vivian Salgado



Lucas Tadeu Costa Silva



Luciano Paulo F. dos Santos



Stephanie Sundfeld

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como proposta a elaboração de uma empresa sob as premissas de um plano de negócios que contempla desde a concepção da ideia até a aplicação de estratégias e análise de viabilidade da empresa. O crescente e sólido segmento de alimentação somado a fatores como tecnologia e inovação foram propulsores para a criação da *Chef Express*. A empresa oferta aos seus clientes kits gastronômicos de receitas elaboradas por *chefs* renomados do mercado e possui como diferencial o envio dos ingredientes na quantidade correta para elaboração do prato e o relacionamento com seus clientes ao propor-se entregar uma experiência gastronômica única aos mesmos. Para auxiliar a análise de viabilidade do empreendimento foram extraídas de fontes secundárias pesquisas quantitativas sobre dados importantes como: proporção do público alvo na cidade de São Paulo, potencial de mercado e-consumidor e instrumentos que impulsionam a massificação da gastronomia no cotidiano das pessoas. Foi realizada uma pesquisa de campo, com parâmetros qualitativos para compreender e identificar o perfil do cliente e o nível de atratividade do produto para o mesmo. Como resultado das pesquisas identificou-se um público alvo com uma faixa etária acima de 18 anos, residente principalmente na zona oeste e sul de São Paulo, integrantes das classes A, B1 e B2, sem restrição de gêneros; massificação da gastronomia se expressou através do crescimento de 41,18% na procura e ingresso de estudantes em graduações da área entre 2010 e 2015 e forte influência de programas sobre gastronomia e das mídias sociais. Após a elaboração das estratégias da empresa em marketing, recursos humanos, operações e finanças concluiu-se a viabilidade do negócio, estar em um segmento de mercado crescente por ser necessidade básica (alimentação) e apresentar indicadores como *Payback* de 6 (seis) meses, lucratividade de 22,97% e rentabilidade de 19,99% salientam esta afirmação.

Palavras-chave: *Chef Express*; Experiência gastronômica; Trabalho de conclusão de curso.

ABSTRACT

This course conclusion work proposes the development of a company under the premises of a business plan which contemplates from conception of the idea to the implementation of strategies and analysis of business viability. The growing and solid food segment and factors as technology and innovation are drivers for the creation of *Chef Express*, the company offer to your clients gastronomic's kits with recipes made by renowned chefs and has the distinction of sending the ingredients in the correct proportion to cooking and the relationship with your customers is planning to deliver a unique dining experience to them. To assist the business analysis were drawn from secondary sources quantitative research on important data such as: the proportion of the target audience in the city of São Paulo, market potential and consumer-instruments that influence gastronomy massification. A fieldwork has been done with qualitative parameters to understand and identify the client's profile and the level of attractiveness of the product. As a result of the research identified a target audience with an age above 18 years, mainly resident in the west and south of São Paulo, members of the classes A, B1 and B2 without restriction genres; gastronomy massification expressed by growth of 41,18% in demand and admission of students in the area of graduations between 2010 and 2015 and the strong influence of programs on gastronomy and social media. After the preparation of the marketing strategies of the company, human resources, operations and finance concluded the viability of the business, being in a growing market segment for being basic necessity (food) and present indicators as Payback six (6) months, lucrativity of 22,97% and rentability of 19,99% confirm that affirmation.

Keywords: *Chef Express*; Dining experience; Course conclusion work.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Brasil - Indicadores econômicos atuais e projeções para 2017	20
Tabela 2 - Renda média familiar por classes econômicas	21
Tabela 3 - Ajustes no orçamento familiar versus crise econômica	23
Tabela 4 - Perfil demográfico dos e-consumidores	26
Tabela 5 - Dados quantitativos sobre os cursos superiores voltados para a gastronomia	29
Tabela 6 - Ranking Semanal de programa – Engajamento na ferramenta Twitter.....	31
Tabela 7 - Estudo amostral para a aplicação de pesquisa de mercado	34
Tabela 8 - Potencial de mercado do município de São Paulo	38
Tabela 9 - Precificação comparativa entre os concorrentes	53
Tabela 10 - Plano de vendas – Primeiro semestre - <i>Chef Express</i>	54
Tabela 11 - Plano de vendas – Segundo semestre – <i>Chef Express</i>	55
Tabela 12 - Modelo <i>Delphi</i>	69
Tabela 13 - Estimativa dos investimentos fixos	81
Tabela 14 - Estimativa dos investimentos fixos	81
Tabela 15 - Estimativa dos investimentos pré-operacionais	82
Tabela 16 - Estimativa de investimento total e fontes de recursos.....	83
Tabela 17 - Configuração do plano de vendas entre os produtos da <i>Chef Express</i>	84
Tabela 18 - Estimativa do faturamento bruto da <i>Chef Express</i>	84
Tabela 19 - Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	85
Tabela 20 - Estimativa de custos com comercialização	85
Tabela 21 - Estimativa dos custos dos materiais e/ou mercadorias vendidas	86
Tabela 22 - Estimativa de custos de mão de obra.....	86
Tabela 23 - Estimativa de custo com depreciaçãoFonte: Os autores, 2016.	87
Tabela 24 - Estimativa de custos fixos operacionais mensais – <i>Chef Express</i>	88
Tabela 25 - Controle de custos fixos operacionais por percentual – <i>Chef Express</i>	89
Tabela 26 - Demonstrativo de resultados do exercício projetado – Ano 1 – <i>Chef Express</i> – Valores expressos em R\$.....	90
Tabela 27 - Indicadores de viabilidade – Ano 1 – <i>Chef Express</i>	91
Tabela 28 - Variáveis utilizadas na construção dos cenários pessimista e otimista	92
Tabela 29 - Cenário Pessimista	93
Tabela 30 - Cenário Otimista	94
Tabela 31 - Matriz <i>SWOT</i>	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características comuns dos usuários do <i>Twitter</i>	31
Figura 2 - Gestão estratégica dos fornecedores – <i>Chef Express</i>	45
Figura 3 - Primeira opção de prato principal	50
Figura 4 - Segunda opção de prato principal	50
Figura 5 - Terceira opção de prato principal	51
Figura 6 - Quarta opção de prato principal	51
Figura 7 - Quinta opção de principal	52
Figura 8 - Primeira opção de prato vegetariano	52
Figura 9 - Primeira página da rede social - <i>Facebook</i>	57
Figura 10 - Brindes ofertados aos clientes <i>Chef Express</i>	58
Figura 11 - Logotipo da <i>Chef Express</i>	59
Figura 12 - <i>Chef Express Site</i>	61
Figura 13 - Fluxo da estrutura de comercialização – <i>Chef Express</i>	64
Figura 14 - Modelo do buscador de navegação - <i>Chef Express</i>	66
Figura 15 - Mapa de localização da empresa	70
Figura 16 - Informações demográficas sobre o bairro Consolação – SP.....	70
Figura 17 - Fotos da Sala Comercial – <i>Chef Express</i>	72
Figura 18 - Diagrama <i>SIPOC</i>	75
Figura 19 - Estrutura funcional simples centralizada	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grid comparativo dos concorrentes.....	42
Quadro 2 - Relação de fornecedores-parceiros da <i>Chef Express</i>	44
Quadro 3 - Avaliação dos agentes envolvidos no ambiente de negócio – <i>Chef Express</i>	46
Quadro 4 - Análise de Atratividade do modelo de negócio – <i>Chef Express</i>	47
Quadro 5 - Dimensionamento de efetivo <i>Chef Express</i>	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da oferta de cursos voltados para a gastronomia	29
Gráfico 2 - Faixa etária por gênero.....	35
Gráfico 3 - Renda média mensal por gênero	35
Gráfico 4 - Quantidade de pessoas que moram no mesmo domicílio dos consumidores entrevistados	36
Gráfico 5 - Hábito na utilização de serviços delivery para refeições combinado à pratica de cozinhar em casa.....	36
Gráfico 6 - Hábito de cozinhar em casa combinado com a facilidade de receber os ingredientes a domicílio.....	37
Gráfico 7 - Meios de comunicação com maior influência na decisão de compra dos consumidores entrevistados	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	11
1.3 Dados do empreendimento	14
1.4 Missão, visão e valores da empresa.	15
2 ANÁLISE DE MERCADO	16
2.1 Estudo dos clientes.....	16
2.1.2 Segmentação de mercado	18
2.1.3 Análise macroeconômica e sua influência no contexto do comércio eletrônico.....	19
2.1.4 A avaliação da dinâmica mercadológica do comércio eletrônico	24
2.1.5 Perfil dos e-consumidores	24
2.1.6 Processo de decisão de compra do público e-consumidor	27
2.2 A massificação da gastronomia/culinária entre os brasileiros	28
2.2.1 Oferta de cursos pelas instituições de ensino técnico e superior.....	28
2.2.2 Exposição da gastronomia nas redes sociais – <i>Twitter</i>	30
2.2.3 Novas temáticas - “ <i>slow food</i> ” e “ <i>food revolution</i> ”	32
2.3 Pesquisa de campo – metodologia e inferências.....	33
2.4 Definição do mercado/público alvo	38
2.5 Estudo dos concorrentes	40
2.6 Estudos dos fornecedores.....	43
2.6.1 Gestão estratégica dos fornecedores	45
2.7 Análise das Cinco Forças Competitivas	46
3 PLANO DE MARKETING	48
3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.	48
3.2 Precificação dos produtos	53
3.3 Estratégias promocionais	55
3.3.1 Identidade Visual.....	59
3.4 Estrutura de comercialização	60
3.4.1 O comércio eletrônico e suas aplicações.....	62
3.4.2 Busca e Navegação.....	65

3.4.3 Pedidos	67
3.4.4 Pagamento	67
3.4.5 Disponibilidade e Logística.....	67
3.5. Localização	68
3.5.1. Ponderação dos fatores e resultado da metodologia.....	69
4 PLANO OPERACIONAL	71
4.1 Layout ou arranjo físico	71
4.1.1 Elaboração do layout.....	71
4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços	73
4.3 Processos operacionais	75
4.3.1 Processos internos	76
4.4 Necessidade de pessoal.....	78
4.5 Organograma Funcional	80
5 PLANO FINANCEIRO	81
5.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	81
5.2 Capital de giro.....	81
5.3 Investimentos pré-operacionais	82
5.4 Investimento total	83
5.5 Estimativa do faturamento da empresa.....	83
5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações.....	85
5.7 Estimativa de custos com comercialização.....	85
5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.....	85
5.9 Estimativa dos custos de mão de obra	86
5.10 Estimativa de custo com depreciação	86
5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.....	88
5.12 Demonstrativo de resultados do exercício (DRE)	90
5.13 Indicadores de viabilidade – <i>Chef Express</i>	91
6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	92
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	95
8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	99
APÊNDICE A – Business Model Canvas – Chef Express	104
APÊNDICE B – Questionário da pesquisa de mercado	105
ANEXO A – RDC 216/04. Boas práticas para serviços de alimentação.....	106

INTRODUÇÃO

O projeto apresentado reflete um negócio inovador e com preocupações sociais inerentes a uma melhor qualidade de vida da população brasileira, bem como recuperar o saudosismo nos atos de hospitalidade tão raros nos dias atuais. Com foco empresarial nas classes sociais A e B, é missão deste projeto, encontrar soluções, através da responsabilidade social corporativa para o fomento da acessibilidade às práticas gastronômicas, propiciando aos nossos clientes e as partes interessadas um diferencial ao seu estilo de vida.

Para descrever este projeto, estruturou-se o documento nos seguintes capítulos:

No Capítulo 1, traz-se um breve resumo para os investidores, elencamos as competências gerenciais dos integrantes do projeto, perfil do empreendimento e a missão, a visão e os valores da Empresa.

No Capítulo 2, analisou-se o mercado onde o negócio está inserido, utilizando ferramental estratégico, como as Cinco Forças de Porter, considerando fatores externos como internos, mensurando os riscos de abertura do negócio.

No Capítulo 3, trataram-se as ações de marketing da *Chef Express*, descrevendo o produto, escolhendo o objetivo da precificação, alinhando as estratégias promocionais e a estrutura de comercialização e a definição da localização do negócio.

No Capítulo 4, apresenta-se o plano operacional da empresa, apontando soluções para o *layout*, capacidade produtiva, processos operacionais e necessidade de pessoal para suportar o empreendimento.

Uma parte muito importante deste projeto são as análises financeiras e o detalhamento desses dados em indicadores de viabilidade. Esses aspectos serão estudados e descritos no Capítulo 5.

No Capítulo 6, apresenta-se a construção de cenários, com a finalidade de direcionamento estratégico da empresa.

No Capítulo 7, finaliza-se o Plano de Negócios apresentando a Matriz SWOT e demonstrando a viabilidade do negócio.

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio.

A *Chef Express* comercializa kits gastronômicos, através de uma plataforma *online* (aplicativo/*site*), que a partir da efetivação da aquisição pelo cliente, a empresa se compromete com a entrega dos ingredientes envolvidos, devidamente porcionados. Todo o processo produtivo da empresa é baseado na excelência do seu sistema logístico, que estrategicamente, agrega fornecedores e demais parceiros com certificações de qualidade reconhecidas internacionalmente.

A concepção do negócio está voltada ao público consumidor quanto a percepção de valores, como a comodidade, através do atendimento “*delivery*”, e visa um possível auxílio à sociedade em questões voltadas à mobilidade urbana, presentes principalmente nas grandes metrópoles.

Outros valores da empresa como a hospitalidade e a alimentação mais responsável, ligadas aos conceitos *slow food*¹ e *food revolution*², fomentam a educação alimentar conforme recomendações do Ministério da Saúde, que tratam sobre a escolha, a combinação, o preparo e o consumo de alimentos que visam promover a saúde de pessoas, famílias e comunidades, ou seja, da sociedade brasileira como um todo. Portanto, a proposta de negócio colabora com as diretrizes governamentais brasileiras, quanto à estratégia global de promoção à saúde e o combate à obesidade, esta última, diretamente ligada a uma grande carga de doenças com origem na alimentação.

As particularidades do público e-consumidor foram estudadas, através de uma vasta quantidade de pesquisas de mercado, com origem em fontes secundárias, e complementadas com uma pesquisa de campo, gerenciada pela equipe *Chef Express*, identificando que a oferta do produto deve ser voltada para as classes econômicas³ A, B1 e B2, sendo o município de São Paulo, o escolhido para inicializar as operações da *Chef Express*, com um potencial de mercado aproximado em R\$ 5,4 bilhões mensais em média. Caso surjam oportunidades de uma expansão

¹ Termo que se opõem a padronização do alimento no mundo, propondo que a comida seja, portanto, confeccionada e degustada com prazer, com atenção.

² Termo voltado para a mudança de hábitos alimentares.

³ Classificação oficial estabelecida pela Associação Brasileira de Pesquisas de Mercado (ABEP) – Novo critério 2015

geográfica da *Chef Express*, os municípios de Brasília, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, demonstram viabilidade financeira/operacional com um potencial de mercado aproximado de R\$ 2,1 bilhões, R\$ 2 bilhões e R\$ 1 bilhão mensais em média, respectivamente.

O ambiente competitivo está compartilhado entre três empresas estabelecidas com o mesmo modelo de negócio, destacando-se como líder de mercado, o composto mercadológico da *Chef Time*, criada no segundo semestre de 2013, tendo como principais vantagens competitivas, a experiência no mercado, a qualificação dos fornecedores e ótima capacidade na administração do seu marketing digital.

As estratégias inerentes ao composto mercadológico estão alinhadas de acordo com alguns indicadores de mercado que apresentam padrões favoráveis à oferta, como a faixa etária de maior inserção nas atividades digitais e particularidades na configuração familiar dos consumidores.

Quanto ao aspecto financeiro do negócio, os investimentos fixos e pré-operacionais estão orçados em R\$ 226.507,21 mil, direcionados para o desenvolvimento da plataforma *online*, identidade visual, divulgação, equipamentos e abertura e legalização da empresa. As estimativas realizadas em um horizonte de 12 meses apontam para o alcance de uma base de clientes aproximada em 2.000 usuários, atendendo 62,5% de usuários ativos. Ao final deste ciclo, o faturamento médio bruto da empresa deve girar em torno de R\$ 3,3 milhões anuais, conforme a política de precificação adotada. Complementando, a *Chef Express* tem o seu retorno de investimento estimado em 6 (seis) meses, com uma rentabilidade e lucratividade, em 19,99% e 22,97%, respectivamente.

Todos os processos voltados para o planejamento e a execução das ações que visam tornar a empresa referência no modelo de negócio escolhidos serão conduzidos por profissionais altamente capacitados e com alto grau de comprometimento.

“Vista o seu avental e emocione-se!”

1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.

Em ambientes que se caracterizam por complexidades e incertezas, o papel gerencial ganha demasiada importância, criando a demanda por profissionais aptos a escolher as melhores estratégias e a gerir de forma mais eficiente todas as fontes de recursos organizacionais. Acima de tudo, a escolha dos profissionais envolvidos no projeto *Chef Express*, adotou como premissas, valores ligados à democracia e gestão participativa e comprometimento com o resultado.

Gerente de Controle de Qualidade – Julia Neri Silva

Atuará como Gerente de Compras, sendo responsável pela compra e aquisição de bens e serviços necessários para a empresa. Também será responsável pela vigilância e gestão dos materiais necessários para a produção e suprimentos em geral para escritórios e instalações.

Graduanda em Administração pela Faculdade STRONG ESAGS, atua profissionalmente, na área de Governança Corporativa em uma instituição conveniada da Fundação Getúlio Vargas. Domiciliada na Avenida Dona Anita Costa, 501, no município de São Vicente, disponibiliza os telefones, (13)3561-2892 e (13)99201-1945, com a finalidade de melhorar a comunicação com os nossos clientes internos e externos.

Gestão de Pessoas e Relacionamentos Comerciais – Leticia Vivian Salgado Costa

Atuará como Gestora de Pessoas e Relacionamentos Comerciais, sendo responsável por gerir as pessoas, obtendo o melhor delas e desenvolvendo-as de forma sustentável através de um processo de reflexão contínua e com ferramentas e técnicas para ajudar a lidar mais eficazmente com os desafios enfrentados. Também é responsável pela supervisão e manutenção dos relacionamentos que a *Chef Express* tem com seus parceiros comerciais para assegurar a conformidade com metas e políticas do negócio e compreender as implicações financeiras e de risco, desenvolvendo uma compreensão completa do setor de mercado.

Graduanda em Administração pela Faculdade STRONG ESAGS, atuou profissionalmente, como Gerente de Contas do segmento Classic no Banco Bradesco e no departamento financeiro do grupo *Maersk Line*. Domiciliada na Praça Winston Churchill 55,

Apto. 23, no município de Santos, disponibiliza os telefones, (13) 3271-3605 e (13) 99177-5685, com a finalidade de melhorar a comunicação com os nossos clientes internos e externos.

Gerente Financeiro - Lucas Tadeu Costa da Silva

Atuará como Gerente Financeiro, onde será responsável por fornecer indicadores financeiros, monitorar os fluxos de caixa, prever tendências futuras e desenvolver mecanismos de gestão financeira que minimizem o risco financeiro da empresa.

Graduando em Administração pela Faculdade STRONG ESAGS, atua profissionalmente, na Empresa Tecnoclor Produtos Químicos LTDA., participando da implantação do controle financeiro e operacional. Domiciliado na Rua José Agapito Cardoso nº 829, no município de Praia Grande, disponibiliza os telefones, (13) 3329-5461 e (13) 99795-7283, com a finalidade de melhorar a comunicação com os nossos clientes internos e externos.

Gerente de Logística e Distribuição - Luciano Paulo Ferreira dos Santos

Atuará como Gerente de Logística e Distribuição, sendo responsável por organizar o armazenamento e distribuição das entregas solicitadas, garantindo que os pedidos certos sejam entregues no local e na hora certa, ao menor custo possível. Sua função exige que toda a cadeia logística seja devidamente gerenciada, preocupando-se com o transporte, fluxo de mercadorias e a utilização adequada de sistemas de Tecnologia da Informação (TI), possibilitando o desenvolvimento da cadeia produtiva da *Chef Express*. Graduando em Administração pela Faculdade STRONG ESAGS e em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário (SENAC), atua profissionalmente, na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) com ampla experiência no campo de Planejamento e Qualidade.

Domiciliado na Rua: Alvarez de Azevedo, 54 Apto. 02, no município de Santos, disponibiliza os telefones, (13) 3394-0220 e (13) 99653-2872, com a finalidade de melhorar a comunicação com os nossos clientes internos e externos.

Gerente de Marketing - Stephanie Sundfeld Teixeira

Atuará como Gerente de Marketing, procurando identificar os clientes atuais e potenciais da *Chef Express*, estudando seus comportamentos a fim de compreender quais os seus desejos e necessidades, buscando desenvolver estratégias de marketing que possam agregar valor ao cliente, bem como realizar pesquisas que possibilitem que a empresa aproveite as oportunidades externas oferecidas pelo ambiente.

Graduanda em Administração pela Faculdade STRONG ESAGS, atuou profissionalmente na ANVISA, na área de importação, desempenhando operações de processos administrativos. Domiciliado na Av: Washington Luiz, 137 Apto. 31, no município de Santos, disponibiliza os telefones, (13) 3223-5938 e (13) 99749-0234, com a finalidade de melhorar a comunicação com os nossos clientes internos e externos.

1.3 Dados do empreendimento

A *Chef Express* LTDA, portadora do CNPJ nº (65.785.432/0001-66) e IE: 6965.990.324¹, está situada na Rua Frei Caneca, nº 124, no bairro Consolação, município de São Paulo.

A empresa atua no setor de comércio, mais especificamente atrelando tecnologia e o fenômeno moderno da gastronomia². Atualmente o setor terciário (onde se insere o comércio) é responsável por 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB), mostrando assim o quão importante é o setor no país, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014).

Somam-se a boa participação do comércio no PIB, a crescente presença da tecnologia na vida das pessoas e a inabalável credibilidade do segmento gastronômico, facilitando assim o contato com o público alvo.

Sendo uma sociedade limitada composta por cinco sócios com responsabilidades limitadas aos valores de suas cotas, a *Chef Express*, no início das suas operações, enquadra-se tributariamente sob o regime de Empresa de Pequeno Porte optante do Simples Nacional, conforme Lei Complementar nº 123/2006, que normatiza o tratamento às microempresas e empresa de pequeno porte, em assuntos relacionados à apuração e recolhimento de impostos, acesso ao crédito e ao mercado e o cadastro único de contribuintes.

O capital social investido foi de R\$ 226.507,21 mil, integralizados igualmente entre os cinco sócios determinando participações de 20% para cada, a fonte de capital foi própria dos sócios correspondendo a R\$ 45.301,45 mil, investidos individualmente.

¹ Dados fictícios, criados pelos autores.

² A gastronomia se desenvolveu nos últimos trinta anos, a par com os novos conhecimentos da fisiologia humana, mostrando como o consumo alimentar, além do paladar, mobiliza os outros quatro sentidos de modo a produzir uma complexa noção de “gosto”, enraizada na nossa psicologia. Por fim, a “gastronomização” é objeto de disciplinas como a semiótica, mostrando como aquilo que é percebido pelos sentidos e compõe o moderno signo alimentar que se expressa em vários domínios, notadamente o marketing e a publicidade.

(Doria, Carlos Alberto, Ed. Três estrelas, 2014).

O entendimento sobre o que é gastronomia, para o desenvolvimento do presente trabalho, tem como pilar o pensamento do autor Jean-Pierre Poulain traduzido em suas obras, *Le Dictionnaire des cultures alimentaires*, 2012 e *Sociologias da Alimentação: os comedores e o espaço social alimentar*, 2013.

1.4 Missão, visão e valores da empresa.

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pela qual foi criada e para o que ela deve servir, (Chiavenato, 2005, p.220). Tomando como base os princípios administrativos básicos deste autor, a empresa *Chef Express* expressa os seus direcionadores estratégicos.

I. Missão

“Oferecer experiências gastronômicas ao proporcionar momentos saborosos e inesquecíveis com qualidade e responsabilidade, levando ao cliente conveniência e auto realização”.

II. Visão

“Ser empresa de referência no segmento de atuação, reconhecida como a melhor opção pelos seus colaboradores e parceiros de negócios, pela qualidade de nossos produtos e o respeito aos nossos clientes. ”

III. Valores

Paixão em proporcionar momentos inesquecíveis;
Compromisso com o crescimento e resultados;
Ética, respeito e responsabilidade, dentro e fora da Empresa.

2 ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Estudo dos clientes.

A *Chef Express* preocupada em formatar assertivamente a sua proposta de negócio, busca definir a sua conceituação de forma clara, para melhor compreensão dos *stakeholders*¹, que se entende como clientes internos e externos, quantos aos seus interesses e poderes junto à empresa.

Somada a conceituação da oferta, a empresa aborda o mercado buscando identificar o perfil de consumo dos seus clientes, como eles reagem às adversidades econômicas e como eles lidam com as tecnologias atuais. O resultado deste estudo direcionará o comportamento da empresa na elaboração das suas estratégias empresariais.

2.1.1. Conceituação da oferta

O consumo hedonista² serve como o alicerce do empreendimento, uma vez que os aspectos emocionais da oferta ficam caracterizados por temas que remetem a hospitalidade e a comensalidade.

"Para todos, cozinhar é uma atividade artesanal e comer é uma forma de prestigiar esta arte, onde a apresentação do prato e ambientação devem ser condizentes com conteúdo que ele entrega tudo está intrinsecamente relacionado, principalmente quando analisando a relação custo-benefício."(NICASTRO, Marcella. Pesquisa em design: comida como interface de interação social. Universidade Positivo, 2013, Curitiba-PR).

A hospitalidade, segundo Montandon (2003) "uma forma de vivenciar em coletividade, regras, ritos ou leis". Nesse sentido, a hospitalidade é "uma propulsora da socialização".

Conforme Ackerman (1996) há uma estreita ligação entre a alimentação e a socialização do ser humano. Os indivíduos que compartilham uma refeição apreciam sentar-se em torno de

¹ Segundo o PMI (Project Management Institute), "stakeholders são pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização desenvolvedora e o público em geral os quais estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente pela execução e/ou finalização do projeto".

² A palavra **hedonismo** vem do grego *hedonê*, que significa "prazer", "vontade". O consumo hedonista é caracterizado pelo princípio do prazer intrínseco no consumo de produtos e serviços. O consumo passa a ser referenciado pelo desejo de felicidade.

uma mesa conversando e harmonizando-se, através de gesto de paz e hospitalidade, podemos ampliar este ato, como a prática da comensalidade. A definição de comensalidade, por Mauss (2001) e Poulain (2012) sugere que:

“Comensalidade deriva do latim *"mensa"* que significa conviver à mesa e isto envolve não somente o padrão alimentar ou o que se come, mas, principalmente, como se come. Assim, a comensalidade deixou de ser considerada como uma consequência de fenômenos biológicos ou ecológicos para tornar-se um dos fatores estruturantes da organização social. A alimentação revela a estrutura da vida cotidiana, do seu núcleo mais íntimo e mais compartilhado. A sociabilidade manifesta-se sempre na comida compartilhada”.

Complementando através de Poulain (2003), referência da visão antropológica da alimentação que este projeto carrega o estudo do comensal só se faz coerente, quando envolve inúmeras disciplinas como a química, microbiologia, economia, psicologia, história, geografia, sociologia entre outras disciplinas, com seus modelos e métodos particularizados.

A oferta baseada em alimentação, portanto, deve considerar várias óticas, principalmente a coletividade, a sociabilização dos indivíduos e transformar o exercício da refeição, em momentos especiais, abundantes de estímulos sensoriais, valores, hábitos e gostos, com a finalidade de tornar o convívio em qualquer grau de parentesco ou amizade, em algo extremamente prazeroso.

Outro fator muito relevante, que está presente na proposta da empresa, trata a mudança dos hábitos alimentares dos brasileiros, cuidados com a alimentação são extremamente importantes, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), atualmente as doenças cardiovasculares causam 17,3 milhões de mortes ao ano, em estudos recentes a estimativa para o ano de 2030 é que ela seja responsável por mais de 23 milhões de óbitos ao ano.

A *Chef Express* de forma responsável atrela ao seu produto, a oferta de uma refeição alinhada com os preceitos da alimentação saudável.

Desta forma, os clientes da empresa, vislumbram na percepção de valores, muito mais do que uma simples alimentação, buscam vivenciar este momento em um sentido amplo, envolvendo seleção, escolhas e ritos de passagem.

2.1.2 Segmentação de mercado

Com a finalidade de segmentar o mercado alvo, foram realizadas consultas de forma a diversificar as fontes de dados primárias e secundárias, isto é, a *Chef Express* realizou uma vasta pesquisa em bibliografias de empresas de pesquisa e posteriormente aplicou em campo um questionário de diagnose sobre a percepção dos clientes potenciais perante a proposta da empresa.

É importante destacar a importância das fontes secundárias para este plano, pois conforme Marconi e Lakatos (2007), a possibilidade de exploração das informações disponibilizadas por fontes secundárias é uma grande aliada para a resolução de problemas ainda não solucionados. Aprofundando sobre o conceito de segmentação do mercado, segundo Kotler, (2000, p. 42) “As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados.”.

Conforme Dias (2003), a segmentação de mercado fica caracterizada como um processo de divisão mercadológica entre os consumidores com necessidades e características semelhantes, e que apresentam o mesmo comportamento para o consumo.

Para Solomon, Bennet e Previte (2013), o ato de segmentar um mercado, envolve as várias etapas do processo de decisão de compra ou até o descarte de produtos, serviços, ideias ou experiências, com a finalidade de suprir as suas necessidades. O que afirma Dettmer (2000, p. 9):

No mercado atual, globalizado, onde os meios de produção estão horizontalizados, ou seja, os fornecedores possuem os mesmos equipamentos e geram produtos com qualidade e preços similares, a segmentação torna-se indispensável;
Há diversos critérios para segmentação que podem ser utilizados para ‘escolher’ um nicho mercadológico para ser trabalhado;
Entre as vantagens do uso da segmentação, encontram-se: a possibilidade de conhecer melhor o cliente e, conseqüentemente, oferecer um produto que supra, mais adequadamente, sua necessidade, quantificar o mercado; comunicar-se com ele de forma mais atraente, utilizando linguagem e canais de comunicação adequados.

Portanto, mais do que definir o público alvo, é necessário entender o comportamento desse público e suas respectivas preferências. A partir da conceituação de comportamento do consumidor, a construção de uma visão estratégica sólida acerca do empreendimento, demanda a elaboração do perfil de consumo balizador das estratégias do negócio.

Com isto, no entendimento dos empreendedores, faz-se necessária a apresentação das três perspectivas que fundamentam a viabilidade da plataforma *Chef Express*, a análise macroeconômica e a sua influência no contexto do comércio eletrônico, a avaliação da dinâmica mercadológica do comércio eletrônico e a massificação da prática gastronômica entre os brasileiros, sob as óticas do interesse acadêmico.

2.1.3 Análise macroeconômica e sua influência no contexto do comércio eletrônico

A análise macroeconômica foi suportada por informações contidas no relatório WEBSHOPPERS 2016, com periodicidade semestral, sendo iniciativa das empresas *E-bit/Buscapé Company*, com profunda experiência no segmento de e-commerce. A análise descreve ainda, o nível de sensibilidade entre as diversas classes econômicas, com relação à priorização de gastos domésticos, quando são expostas a ciclos econômicos adversos. Estas informações foram coletadas junto ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e ao Conselho Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL).

O conhecimento sobre o contexto macroeconômico corrente tem a sua importância mensurada pela capacidade de condicionar os hábitos do consumidor, assim, impactando diretamente no desempenho organizacional.

Considerando os aspectos exógenos que permeiam a administração empresarial, ou seja, sem nenhuma possibilidade de interferência através de qualquer ação gerencial, estes aspectos devem ser monitorados de forma sistemática, possibilitando maior assertividade nas decisões, principalmente relacionadas às oportunidades de mercado, essenciais para o planejamento das estratégias gerenciais. Para a Empresa, fatores como, efeitos da inflação, comportamento dos preços, renda per capita, política salarial, custo de vida, taxa de juros, aumento de impostos, especialização de mão de obra e progresso tecnológico, serão tecnicamente importantes para a sua sustentabilidade.

Na tabela a seguir, as projeções dos indicadores econômicos fornecem uma leitura atualizada e apurada sobre o grau de dificuldade de fomentar empreendimentos, como a plataforma *Chef Express* no Brasil.

Tabela 1 - Brasil - Indicadores econômicos atuais e projeções para 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P	2017P
Atividade econômica								
Crescimento real do PIB	7,5	3,9	1,9	3,0	0,1	-3,8	-3,2	2,0
PIB nominal – BRL bi	3.886	4.374	4.806	5.316	5.687	5.904	6.208	6.602
População - Milhões	195,5	197,4	199,2	201,0	202,8	204,5	206,1	207,7
PIB per capita - USD	11.292	13.226	12.339	12.243	11.914	8.670	8.680	9.391
Taxa de desemprego - média anual*	6,7	5,9	5,5	5,4	4,8	6,8	9,1	10,5
Taxa de desemprego – fim do ano	6,2	5,5	5,4	5,1	5,1	8,1	10,5	10,2
Inflação								
IPCA %	5,9	6,5	5,8	5,9	6,4	10,7	7,2	4,8
IGP-M %	11,3	5,1	7,8	5,5	3,7	10,5	7,5	4,2
Taxa de Juros								
SELIC – final de ano - %	10,75	11,00	7,25	10,00	11,75	14,25	13,50	10,00
Balanco de Pagamentos								
BRL / USD – final do período	1,66	1,87	2,05	2,36	2,66	3,96	3,25	3,50
Balança comercial – USD bi	18,5	27,6	17,4	0,4	-6,6	17,7	47,0	42,0
Investimento direto no país - % PIB	4,0	3,9	3,5	2,8	4,0	4,2	4,1	3,8
Reservas internacionais – USD bi	289	352	379	376	374	369	369	369
Finanças Públicas								
Resultado primário - % do PIB	2,6	2,9	2,2	1,7	-0,6	-1,9	-2,6	-2,2
Resultado nominal - % do PIB	-2,4	-2,5	-2,3	-3,0	-6,0	-10,3	-9,8	-9,3
Dívida pública bruta - % do PIB	51,8	51,3	53,8	51,7	57,2	66,2	71,6	76,4
Dívida pública líquida - % do PIB	38,0	34,5	32,3	30,6	33,1	36,0	47,6	52,9

Fonte: Adaptado de estudos do FMI, Bloomberg, IBGE, BCB, Haver e Itaú.

É necessário aliar a estes dados, a classificação das classes sociais adotada pelos institutos de pesquisa.

Mesmo diante da variedade interpretativa de certas entidades de pesquisa acerca do assunto, que envolve grande variabilidade de critérios escolhidos na elaboração da classificação, sendo assim, é correta a adoção do novo critério, oficialmente estabelecido a partir do ano de 2015, pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP).

Tabela 2 - Renda média familiar por classes econômicas

Demonstra a classificação das classes por renda média e suas representatividades nos âmbitos estadual e nacional

Classes	Renda média familiar no mês (R\$)	Representatividade Populacional - SP (%)	Representatividade Populacional - Brasil (%)
A	20.273	5,0	2,7
B1	8.696	8,1	5,0
B2	4.427	25,1	18,1
C1	2.409	27,9	22,9
C2	1.446	23,1	24,6
D/E	640	10,8	26,7
Média	2.876	----	----

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) – Critério Brasil 2015 válido a partir de maio/15

O ponto de discussão está centrado nos impactos de uma economia instável, como a brasileira, o que influencia diretamente no comportamento de consumo, principalmente no comércio eletrônico.

Destaca-se que o número de e-consumidores ativos (pessoas que efetivaram pelo menos uma compra virtual, no decorrer de 2015), apresentou um crescimento modesto, comparado aos períodos anteriores. Ao final de 2015, esse número era de 39,1 milhões de consumidores, apontando um crescimento de 3% em relação ao ano anterior. Outra informação relevante é o aumento na participação dos consumidores de maior renda, classes A e B, aliada à maior experiência no processo de compras online, esse fato explica o aumento do ticket médio em 12% no decorrer do ano de 2015, chegando a um valor médio de R\$ 388 (WEBSHOPPERS, 2016).

Porém, as adversidades presentes nos indicadores econômicos influenciam diretamente o desempenho do comércio eletrônico, principalmente, no consumo das classes econômicas

menos favorecidas, ou seja, das classes C e D/E, que tanto contribuíram para o crescimento do setor, até o ano de 2013 representavam aproximadamente 54% das compras online no Brasil (WEBSHOPPERS, 2016).

Complementando o assunto, juntou-se as informações citadas anteriormente à pesquisa conduzida pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC-Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) realizada em abril/2016, demonstrando como o brasileiro entende o cenário econômico atual, bem como os impactos no seu cotidiano e as formas para diminuir as perdas no seu orçamento priorizando gastos.

Neste estudo, foi abordada toda a extensão geográfica brasileira, com idade igual ou superior a 18 anos, ambos os sexos e todas as classes sociais, definindo-se a quantidade amostral de 602 casos, gerando uma margem de erro¹ no geral de 3,9 pontos percentuais, para um intervalo confiança² a 95%. (CNLD; SPC, 2016)

É interessante notar que o estudo apresentado, revela que o brasileiro adotou a prática de pesquisar preços à procura da melhor relação custo/benefício, sendo que 87% dos entrevistados passaram a adotar esta prática com mais frequência, e que 85,9% da amostra assumem que tiverem que realizar cortes no orçamento.

¹ Refere-se a uma estimativa de erro máximo.

² Intervalos de confiança são usados para indicar a confiabilidade de uma estimativa

Tabela 3 - Ajustes no orçamento familiar versus crise econômica

Percentual de “Sim” dos que responderam que passam por essas situações devido à crise econômica

Tipologia de ajustes	Geral	Gênero		Faixa etária			Classe econômica	
		M	F	18 a 34	35 a 54	55+	A/B	C/D/E
Passou a pesquisar mais os preços antes de comprar	87,0%	90,0%	84,1%	86,4%	86,2%	89,2%	86,7%	87,1%
Teve que fazer cortes ou ajustes no seu orçamento	85,9%	87,1%	84,8%	85,1%	86,3%	86,7%	86,3%	85,8%
Evita comprar roupas e calçados	80,5%	77,2%	83,6%	81,8%	77,1%	83,7%	70,2%	83,4%
Passou a comprar produtos de marcas similares mais baratas	76,9%	77,2%	76,6%	74,3%	77,1%	81,1%	75,4%	77,3%
Deixou de sair com amigos/família para bares e restaurantes	71,3%	70,4%	72,1%	71,2%	70,8%	72,2%	65,1%	73,0%
Consegue pagar as contas em dia	65,5%	67,1%	63,9%	69,3%	63,7%	61,7%	78,7%	61,7%
Deixou de comprar no crédito	58,8%	61,0%	56,7%	61,7%	58,6%	54,0%	48,2%	61,7%
Está com as finanças descontroladas	44,3%	41,4%	47,0%	49,0%	40,8%	41,7%	23,4%	50,2%

Fonte: Adaptado do Estudo “A crise econômica na visão dos consumidores” - Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) / Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNLD).
Abril/16

Conforme dito anteriormente, as classes C, D/E realizaram maiores cortes em seus orçamentos do que as classes mais favorecidas, classes A e B, porém em um maior detalhamento sobre as classes C, D/E, demonstra que 50,2% estão com as finanças descontroladas e 39,3% estão preocupados por não conseguir pagar as contas e ter o nome com restrições entre as instituições de crédito.

2.1.4 A avaliação da dinâmica mercadológica do comércio eletrônico

A avaliação visa particularmente auxiliar em uma melhor abordagem da *Chef Express* ao público de consumidores virtuais, destacando os temas de maior criticidade para o negócio, como o perfil do e-consumidor e o processo de decisão de compra. Utilizando como base referencial, a Kantar IBOPE Media, líder global em inteligência, fornecendo aos usuários, informações importantes para a tomada de decisões sobre todos os aspectos da medição, monitoramento e planejamento de mídia.

Firms that have a strong online presence-and one that carefully cultivate their online image to appeal to their target market- are more likely to entice prospects contact them. As a recent survey by branding and marketing firm Hinge revealed more than 80% of customers visit a website before they even speak to a firm (VIEN, Courtney L. The Future of Marketing: Thriving in a digital world. *Journal of Accountancy*, Junho/2015, p. 01. Tradução dos autores).¹

2.1.5 Perfil dos e-consumidores

Com relação a este tópico, o perfil do e-consumidores, tem como base referencial a parceria entre as empresas - Comscore e Media Metrix, especialistas em pesquisas e medição de tráfego *online* em todo mundo, fornecendo avaliações, principalmente para o e-commerce e publicidade digital em diversos países, entre eles o Brasil. Segundo preconiza Kotler (2000, p. 162);

A primeira força macro ambiental que os profissionais de marketing monitoram é a população, porque os mercados são compostos de pessoas. Vários são os aspectos de extremo interesse dos profissionais de marketing: o tamanho e o taxa de crescimento

¹ “As empresas que têm uma forte presença on-line-e aqueles que cultivam cuidadosamente sua imagem on-line para apelar a seu público alvo são mais propensas a atrair clientes potenciais em contato com elas. Como uma pesquisa recente de marca e marketing a empresa *Hinge* revelou que mais de 80% dos clientes visitam um site antes mesmo de falar com uma empresa”. (VIEN, 2015, Tradução dos autores).

da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais.

É possível realizar algumas inferências a partir do perfil de e-consumidores, principalmente voltadas à faixa etária, composição da família e configuração geográfica.

Quanto ao gênero, a divisão quase igualitária sugere que não seja considerada qualquer abordagem diferenciada nas estratégias mercadológicas da empresa com relação a esse aspecto.

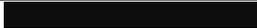
Quanto à faixa etária, foi constatado um padrão significativo, entre 15 e 44 anos, representando 72,66% do público voltado ao comércio eletrônico. Ainda que a prerrogativa da *Chef Express* seja priorizar a inserção de todos, sem distinção, às práticas gastronômicas, as informações sugerem um nicho de mercado a ser explorado mais intensamente, através das estratégias de comercialização e design do produto/plataforma.

Outra informação relevante é a configuração geográfica, que destaca o estado de São Paulo como grande centro do mercado e-consumidor, com 25,77% do total, e para efeitos de expansão mercadológica é viável considerar o estado de Minas Gerais com a segunda população de e-consumidores, com 13,43% do total.

Por último a configuração familiar, surpreende de certa forma, com informações relevantes ao design do produto da empresa, sugerindo que 83,56% das famílias tem o tamanho igual ou superior a três pessoas, propiciando oportunidades de estratégias promocionais diferenciadas.

A seguir, será apresentada a tabela utilizada como fonte das inferências realizadas.

Tabela 4 - Perfil demográfico dos e-consumidores

Gênero	Homens		51,73
	Mulheres		48,27
Idade	06 a 14 anos		7,34
	15 a 24 anos		25,59
	25 a 34 anos		25,67
	35 a 44 anos		21,40
	45 a 54 anos		11,34
	55+ anos		8,66
Crianças em casa	Crianças em casa: Não		40,80
	Crianças em casa: sim		59,20
Estados	Bahia		5,86
	Ceará		1,73
	Distrito Federal		1,48
	Minas Gerais		13,43
	Outros		20,37
	Paraná		5,24
	Pernambuco		1,99
	Rio de Janeiro		9,62
	Rio Grande do Sul		9,95
	São Paulo		25,77
Quantidade de pessoas no lar	1		2,04
	2		14,40
	3		24,05
	4		32,82
	5+		26,69

Fonte: SOURCECOMSCOREMEDIA/METRIXDESKTOP, Fevereiro/2016

2.1.6 Processo de decisão de compra do público e-consumidor

Alguns motivadores da decisão de compra do público e-consumidor devem ser levados em consideração, fatores como a comodidade, traduzidas em economia de tempo e propensão a pesquisas entre empresas concorrentes; frete grátis; avaliações de outros usuários do produto/serviço; campo de busca eficiente; diversificação na oferta; inovações no mix de produtos e formas de pagamento. (Consultoria *E-bit*; IBOPE *e-commerce*, 2015)

Porém o monitoramento mercadológico deve ser feito através do marketing criativo, que conforme Kotler (2000, p. 43);

Deve-se fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing reativo encontra uma necessidade declarada e a preenche. Um profissional de marketing proativo vê adiante, pensando nas necessidades que os clientes possam vir a ter no futuro próximo. Um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo.

O desenvolvimento destes motivadores da decisão de compra, quando da construção da visão estratégica da *Chef Express*, deve ser considerado nos processos inerentes ao oferecimento do produto ao mercado, desta forma, o público terá a percepção sobre o nosso compromisso com a qualidade, sendo a nossa abordagem, baseada sobre as premissas de orientação ao mercado, oferecendo imensos subsídios para o sucesso e continuidade do empreendimento.

Segundo Kotler (2000, p. 41), “A orientação ao mercado sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados.”.

Esta metodologia implica que a empresa deve iniciar o processo de fora para dentro, focando em um determinado mercado alvo, identificando as suas necessidades e promovendo ações capazes de impactá-los suficientemente para gerar interesse na oferta.

2.2 A massificação da gastronomia/culinária entre os brasileiros

A análise destas informações demonstra as projeções de crescimento relacionadas ao interesse sobre o tema, informações sobre aumento na oferta de cursos de graduação e tecnológicos, dados gerais sobre o desempenho de mídia televisiva e digital, voltados para assuntos ligados à gastronomia e um estudo detalhado sobre os movimentos *slow food* e *food revolution*.

“*Slow Food* propõe, neste contexto, uma rearticulação de sentidos na medida em que apresenta um estilo de vida que se contrapõe aos valores e às práticas sustentadas por um modus operandi dominante, vinculado às sociedades capitalistas ocidentais. Desta forma, através do movimento, o sujeito busca ressignificar suas práticas de consumo de forma que lhe permita construir uma vida que faça sentido a ele, uma vida boa, distanciando-se de um perfil de visibilidade sugerido pelo imperativo da felicidade e lhe permita estar inserido em uma relação de afeto com a alteridade, razão fundante de sua visada tribal e pós-moderna”. (PERES-NETO, Luiz; HADLER, Rachel D. Ética e comunicação das escolhas alimentares: uma análise da tribo pós-moderna do *Slow Food*. Revista RAZÓN Y PALABRA, Vol. 20, Núm. 3_94, 2016, p. 257-272).

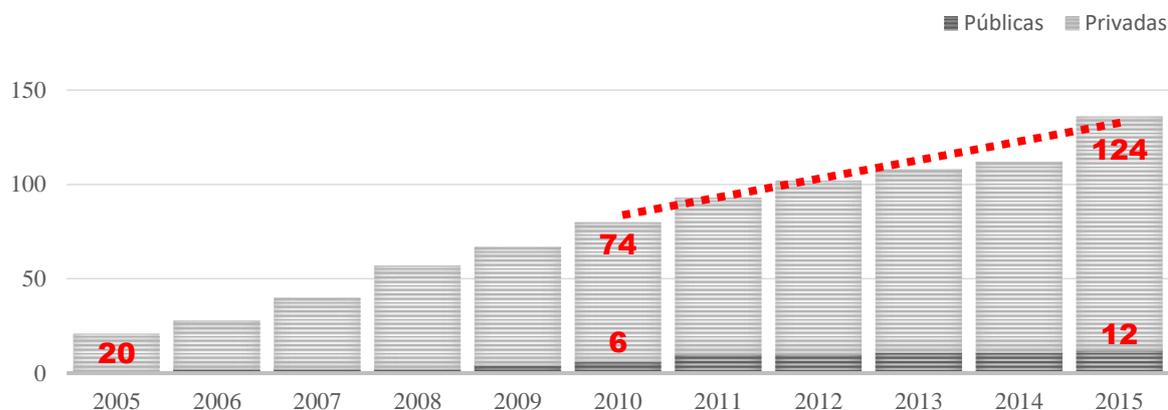
Este tema é bastante pertinente aos interesses da *Chef Express*, pois fornece na perspectiva empresarial, projeções de crescimento no interesse da população por assuntos ligados às práticas gastronômicas.

2.2.1 Oferta de cursos pelas instituições de ensino técnico e superior

Sob a perspectiva acadêmica o mercado gastronômico sugere um potencial de crescimento, principalmente entre os anos de 2010 e 2015, segundo dados oficiais do Ministério da Educação, expostos no gráfico abaixo, evidenciam o aumento de 41,18% na evolução da oferta de cursos bacharelados e tecnológicos voltados para a área gastronômica em todo o Brasil, refletindo o prestígio da profissão e colaborando com projeções otimistas para o setor.

Gráfico 1 - Evolução da oferta de cursos voltados para a gastronomia

Demonstra a evolução histórica dos cursos superiores: bacharelados e tecnológicos em todo o Brasil



Fonte: Adaptado das sinapses estatísticas do Ministério da Educação (e-MEC). Setembro/2016

Ainda sobre os dados apresentados, considera-se o crescimento desde o ano de 2005, onde a média apresentada é de 7,76% ao ano, um indicativo claro sobre a demanda latente do mercado de serviços voltados à alimentação.

Além da vocação natural, os jovens também consideram a perspectiva no setor, que segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), gera 6 (seis) milhões de empregos diretos e ainda contribui com 2,7% do PIB brasileiro.

Tabela 5 - Dados quantitativos sobre os cursos superiores voltados para a gastronomia

Relação candidato/vaga e percentual de ingresso em relação às vagas ofertadas no Brasil

Cursos ofertados	Vagas ofertadas	Candidatos inscritos	Relação candidato/vaga	Ingressos	Relação Ofertadas/Ingressos
Gastronomia	680	17.590	25,86	494	72,64
Gastronomia (tecnólogos)	16.627	49.570	2,98	11.694	70,33
Total	17.307	67.160	3,88	12.188	70,42

Fonte: Adaptado das sinapses estatísticas do Ministério da Educação (MEC) / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e Diretoria de Estatísticas Educacionais (DEED). Setembro/2016

Analisando a tabela acima, foi possível identificar um padrão importante no oferecimento de vagas, aproximadamente 96% das cadeiras ofertadas estão ligadas a cursos tecnológicos. A procura pelo curso de graduação, marcada pela relação candidato/vaga de 25,86

pessoas, também demonstra que ainda existe um déficit no atendimento da demanda por parte das instituições de ensino superior.

Além da percepção de crescimento de mercado da gastronomia, sob a perspectiva acadêmica, estas informações também são importantes para a *Chef Express*, na medida em que fornecem subsídios interessantes para a formatação do negócio, principalmente sobre possíveis parcerias com as instituições de ensino tecnológico.

2.2.2 Exposição da gastronomia nas redes sociais – *Twitter*¹

Os números encontrados sobre o impacto midiático da gastronomia podem ser considerados um sucesso de vendas e publicidade, o que representa um rol de oportunidades ligadas às estratégias de comunicação da empresa, um processo importante, justificado quando a preocupação principal das empresas na atualidade é a administração dos ativos da marca e dos clientes.

A intenção deste tópico é avaliar as diversas ferramentas tecnológicas de integração social, tanto *off-line* como *online*, na busca de um melhor desempenho da comunicação com o cliente, sempre levando em conta o desempenho de assuntos ligados à área gastronômica, que é o foco central do estudo. A avaliação tem como alvo a ferramenta *Twitter*, amplamente utilizada, com 310 milhões de usuários, destes 136 milhões ativos. (*Bloomberg*, 2016).

O quadro a seguir apresenta o desempenho no *Twitter*, do programa *Master Chef*,² transmitido pela Rede Bandeirantes de Televisão. Além disso, pode se destacar a influência que programas culinários como *Master Chef* impulsionam no comportamento do consumidor.

"Como última análise, vale destacar que a identificação de elementos de afeto no programa *MasterChef* alcança: (i) a identidade em relação aos pratos produzidos; (ii) a realização de um sonho pessoal; e, em última instância, (iii) o reconhecimento como nação. Todos esses três itens remetem diretamente a pertencimento cultural – que pode ser estabelecido via ato culinário (e que também reforça o caráter de consumo via cultural material)". (MARQUIONI, Carlos; DE OLIVEIRA, Caroline. Para além da competição: consumindo afetos como cultura material no programa *Masterchef*: análises e reflexões iniciais. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul – v. 14, n. 28, jul. /dez. 2015, p. 73-97).

¹ *Twitter* é uma rede social e servidor para “*microblogging*”, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos, em textos de até 140 caracteres.

² *MasterChef* é um “*talent show*” de culinária brasileiro exibido pela Rede Bandeirantes, baseado no consagrado formato original de mesmo nome exibido pela BBC no Reino Unido.

Tabela 6 - Ranking Semanal de programa – Engajamento na ferramenta *Twitter*

O Kantar *Twitter TV Ratings* (KTTR) apresenta os 07 programas da TV aberta com maior engajamento no *Twitter* durante a última semana.

Ranking	Programa	Rede	Impressions* (Milhões)	Autores Únicos** (milhares)	Tweets***
1	Master Chef	Bandeirantes	99,7	144,2	1,2 Milhões
2	Justiça	Globo	15,5	28,5	117,5 mil
3	Justiça	Globo	12,1	22,7	98,0 mil
4	Justiça	Globo	11,6	23,9	97,9 mil
5	Justiça	Globo	11,2	21,5	87,8 mil
6	Programa do Porchat	Record	8,6	19,2	69,0 mil
7	Master Chef	Bandeirantes	6,8	21,2	49,0 mil

Fonte: Adaptado da Kantar IBOPE Media - Kantar *Twitter TV Ratings*: Brasil – Semana iniciada em 22/08/2016

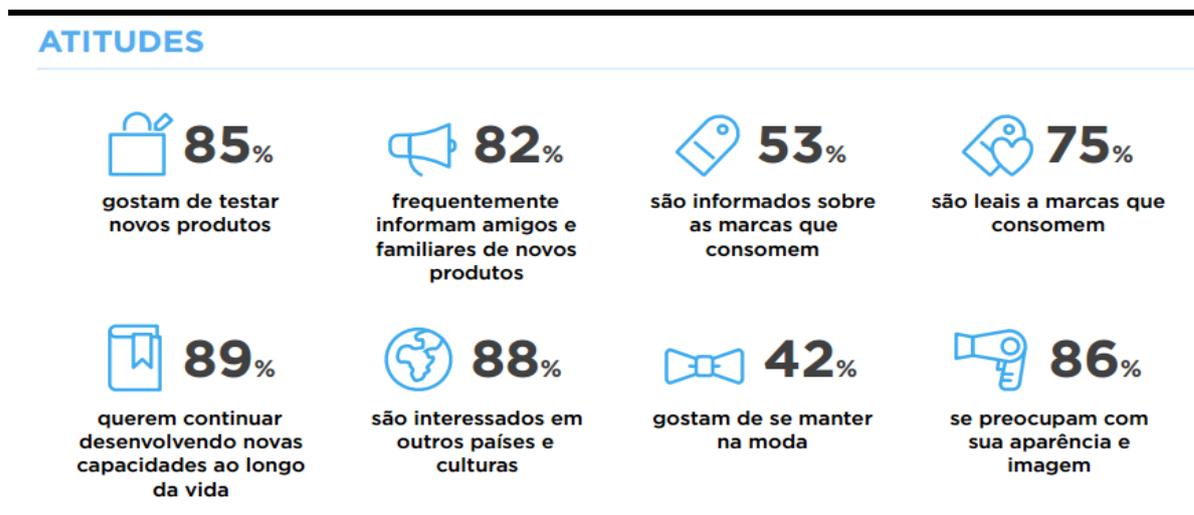
*Quantidade de vezes em que os *tweets* relacionados a um programa foram visualizados durante sua exibição.

**Número de diferentes contas no *Twitter* que fizeram pelo menos um comentário sobre determinado programa durante sua exibição.

***Número total de *Tweets* relacionados a um determinado programa durante sua exibição.

Com os números apresentados sobre o programa *Master Chef*, cabe resumir em um estudo mais apurado as perspectivas de comportamentos vinculadas aos usuários do *Twitter*, que poderão ser explorados em futuras ações promocionais da empresa.

Figura 1 - Características comuns dos usuários do *Twitter*



Fonte: Global Web Index *Twitter* - 2015

2.2.3 Novas temáticas - “slow food” e “food revolution”

Como filosofia os *Slow Food* e *Food Revolution* primam por melhorar a qualidade da alimentação da população mundial, pois o ato de se alimentar está centrado como a principal atividade no cotidiano familiar e até socialmente generalizado.

As principais vertentes exploradas estão diretamente ligadas a uma forte correlação entre o planeta e o prato, já que temas como a paisagem, a biodiversidade da terra e suas tradições sempre permeiam o ambiente harmonioso quando tratamos do conceito em questão.

Portanto estes movimentos buscam realizar a junção de uma alimentação prazerosa e ao mesmo tempo com responsabilidade. Alguns tópicos devem ser explorados para aprofundarmos as questões que envolvem as diretrizes da *Chef Express*, bem como delimitar o seu campo de atuação inerente às ações de responsabilidade social.

I. Defesa da biodiversidade

Valorização de alimentos como, os cereais, as frutas e até espécies animais que estão a desaparecer com o predomínio do agronegócio e refeições rápidas (*fast food*).

II. Educação do gosto

A crescente desvinculação dos prazeres do gosto das alimentações realizadas em volta de uma mesa vira alvo dos conceitos *slow food* e *food revolution*, que tenta em um esforço primário a exploração, questionamentos e experimentação de novos alimentos.

"O prazer gastronômico que conseguimos experienciar pertence às sutilezas do mundo interno, da subjetividade. Dar de comer a alguém é muito mais que alimentar ou nutrir um sujeito. É conduzi-lo ao mundo sensorial do prazer gastronômico. O prazer que o chef gastrônomo quer proporcionar ao seu comensal vem do amor embutido no prato, do amor da arte gastronômica oferecida subjetivamente, não do amor técnico. O sucesso e o prazer gastronômico dependem antes de tudo, da presença real do gastrônomo". (DIEGO, Jorge; FIGUEIREDO, Luciana. *Gastronomia como objeto de prazer? Diálogos com a Psicanálise e a Antropologia*. *Nutrivisa – Revista de Nutrição e Vigilância em Saúde*, Vol. 1, Núm. 2, julho/outubro 2014, p. 37-50).

III. Aproximando produtores e consumidores

Essa aproximação é realizada através de feiras e eventos gastronômicos, onde os consumidores conseguem degustar produtos e fazer parte de um mundo de descobertas, auxiliando na outra ponta, os produtores com a possibilidade de oferta destes itens.

2.3 Pesquisa de campo – metodologia e inferências

Para complementar todo o estudo para a definição do nosso público alvo e o impacto da relevância da proposta da *Chef Express* ao mercado, propondo uma solução para o problema já amplamente discutindo, fez-se necessário a elaboração de uma pesquisa de mercado. Segundo a *American Marketing Association* (AMA), citada por Aaker, Kumar e Day (2004, p.27), pesquisa de mercado define-se como:

“A pesquisa de marketing é a função que integra o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e os problemas de marketing, gerar, aperfeiçoar e avaliar as ações de marketing, monitorar o desempenho de marketing e facilitar o entendimento do marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para o atingimento desses aspectos, define os métodos para a coleta das informações, gerencia e implementa o processo de coleta, analisa e comunica as respostas e suas implicações”

Malhorta (2011, p.245), contribui para a concepção do tema, entendendo-a como “a identificação, a coleta, análise e disseminação de informações de forma sistêmica e objetiva e o seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas aos problemas e soluções inerentes ao marketing”.

O objeto geral da pesquisa está pautado na descoberta da sensibilidade do público para a proposta da *Chef Express*, bem como identificar alguns padrões demográficos a serem explorados mercadologicamente. Para o emprego da coleta das informações, houve a necessidade do uso de metodologia para mensurar a amostragem necessária para gerar um nível de confiança aceitável, conforme demonstrado em tabela a seguir:

Tabela 7 - Estudo amostral para a aplicação de pesquisa de mercado

Pop. Total município de São Paulo.	População potencial a ser atendida (classes A e B)	Proporção População¹	Erro permisível	Nível de confiança	Tamanho amostral recomendado
11.820.000	4.515.240	225.762	0,05%	95,0%	384 unidades amostrais

Fonte: Os autores, 2016.

Para fins de didática do modelo, explicamos que o cálculo do tamanho amostral da pesquisa leva em consideração alguns elementos estatísticos, como: o tamanho da população, erro permisível, a confiabilidade e a proporção, este último, configurada de forma conservadora em 0,5, conforme, Cochran (1977, p.72).

Com isto, a *Chef Express* elaborou um questionário com 16 perguntas, conforme “APÊNDICE A”, esperando o alcance de 384 amostras respondidas, sendo estabelecida como a única restrição do projeto, a segmentação geográfica, delimitando a ação de maneira proposital aos moradores do município de São Paulo.

A pesquisa foi realizada através da ferramenta *Google Form*², disponibilizada entre os dias 20 de setembro de 2016 e 07 de outubro de 2016, via online, sendo divulgada no *Facebook*³, o público alvo, foram os clientes dos concorrentes da *Chef Express*, identificados através de filtros nas páginas destes na referida rede social.

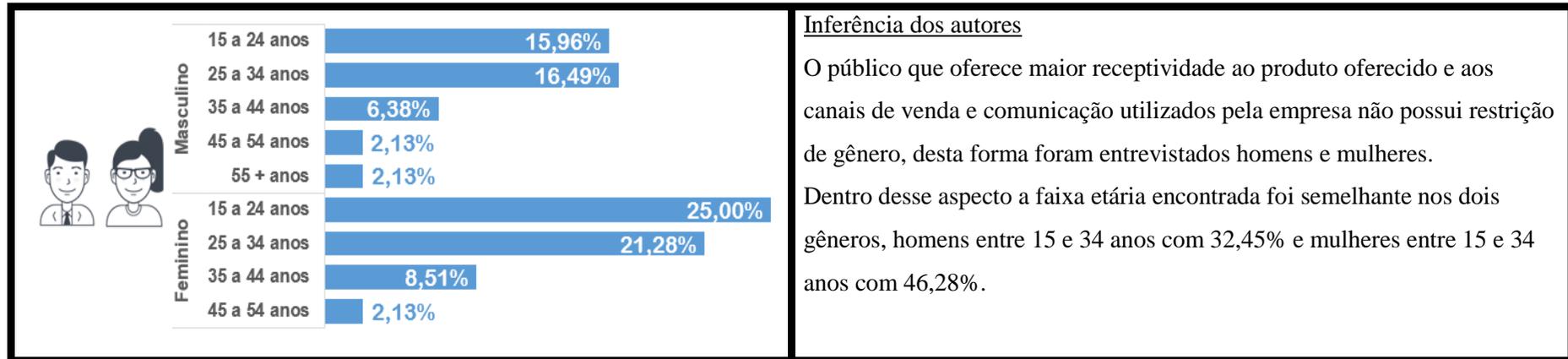
Conforme o resultado acima, a aplicação da pesquisa forneceu ótimos subsídios para a definição do público alvo, auxiliando no direcionamento estratégico da Empresa, de acordo com as inferências relacionadas a seguir:

¹ Proporção da população potencial a ser atendida, configurando o $p=0,05\%$.

² Ferramenta que permite a criação de formulários personalizados para pesquisas e questionários, sem qualquer custo adicional.

³ O *Facebook* é gratuito para os usuários e gera receita proveniente de publicidade, incluindo *banners* e grupos patrocinados. Os usuários criam perfis que contêm fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos.

Gráfico 2 - Faixa etária por gênero



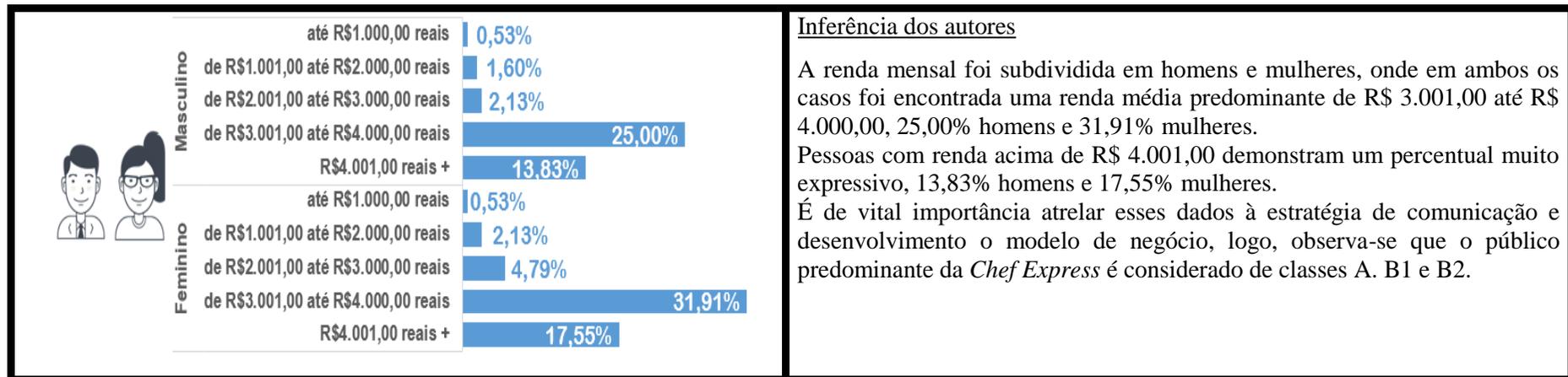
Inferência dos autores

O público que oferece maior receptividade ao produto oferecido e aos canais de venda e comunicação utilizados pela empresa não possui restrição de gênero, desta forma foram entrevistados homens e mulheres.

Dentro desse aspecto a faixa etária encontrada foi semelhante nos dois gêneros, homens entre 15 e 34 anos com 32,45% e mulheres entre 15 e 34 anos com 46,28%.

Fonte: Os autores, 2016.

Gráfico 3 - Renda média mensal por gênero



Inferência dos autores

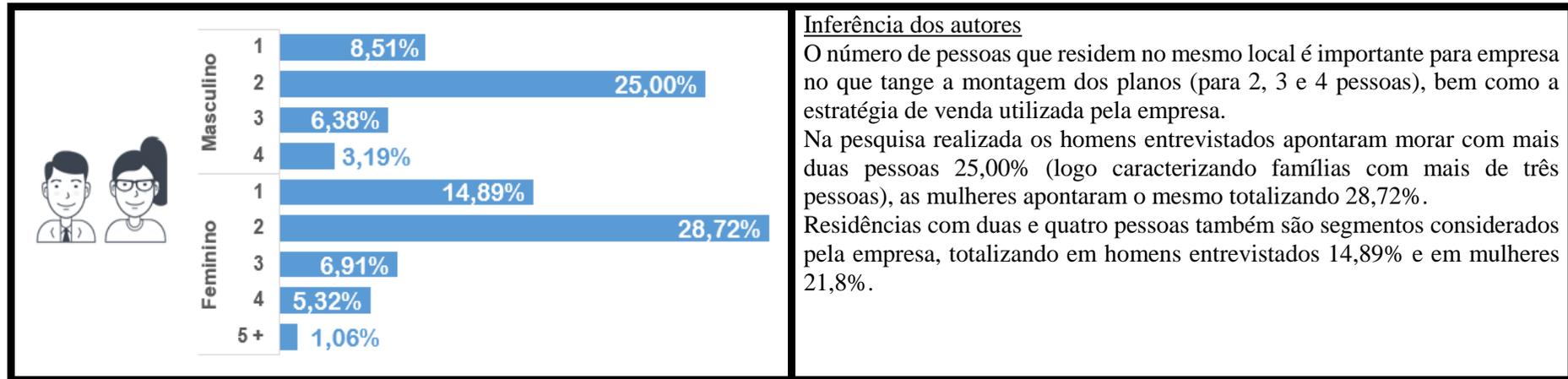
A renda mensal foi subdividida em homens e mulheres, onde em ambos os casos foi encontrada uma renda média predominante de R\$ 3.001,00 até R\$ 4.000,00, 25,00% homens e 31,91% mulheres.

Pessoas com renda acima de R\$ 4.001,00 demonstram um percentual muito expressivo, 13,83% homens e 17,55% mulheres.

É de vital importância atrelar esses dados à estratégia de comunicação e desenvolvimento o modelo de negócio, logo, observa-se que o público predominante da *Chef Express* é considerado de classes A, B1 e B2.

Fonte: Os autores, 2016.

Gráfico 4 - Quantidade de pessoas que moram no mesmo domicílio dos consumidores entrevistados



Fonte: Os autores, 2016.

Inferência dos autores

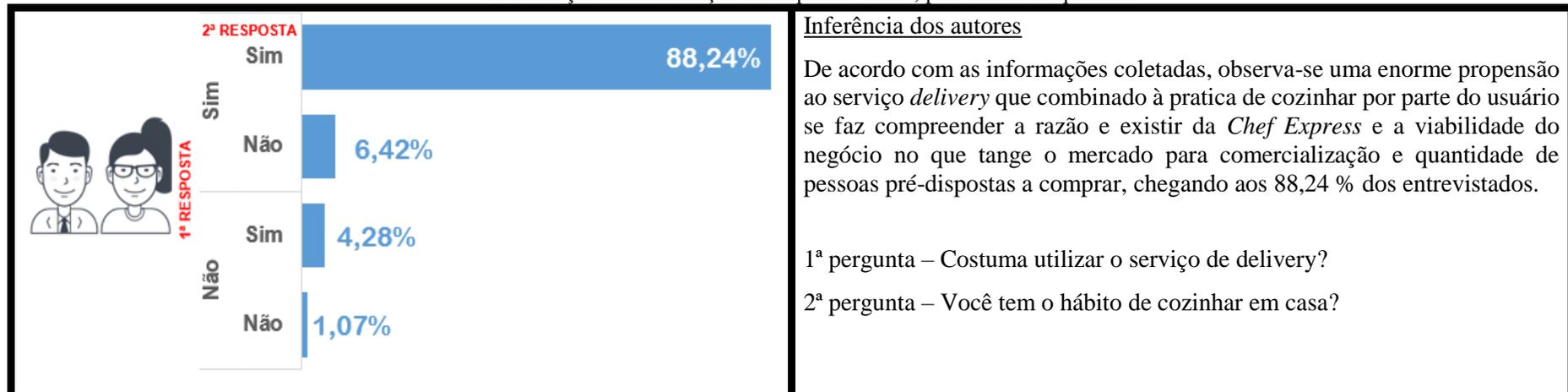
O número de pessoas que residem no mesmo local é importante para empresa no que tange a montagem dos planos (para 2, 3 e 4 pessoas), bem como a estratégia de venda utilizada pela empresa.

Na pesquisa realizada os homens entrevistados apontaram morar com mais duas pessoas 25,00% (logo caracterizando famílias com mais de três pessoas), as mulheres apontaram o mesmo totalizando 28,72%.

Residências com duas e quatro pessoas também são segmentos considerados pela empresa, totalizando em homens entrevistados 14,89% e em mulheres 21,8%.

Gráfico 5 - Hábito na utilização de serviços delivery para refeições combinado à pratica de cozinhar em casa

Mensuração da combinação de respostas “Sim”, para ambas as questões.



Fonte: Os autores, 2016.

Inferência dos autores

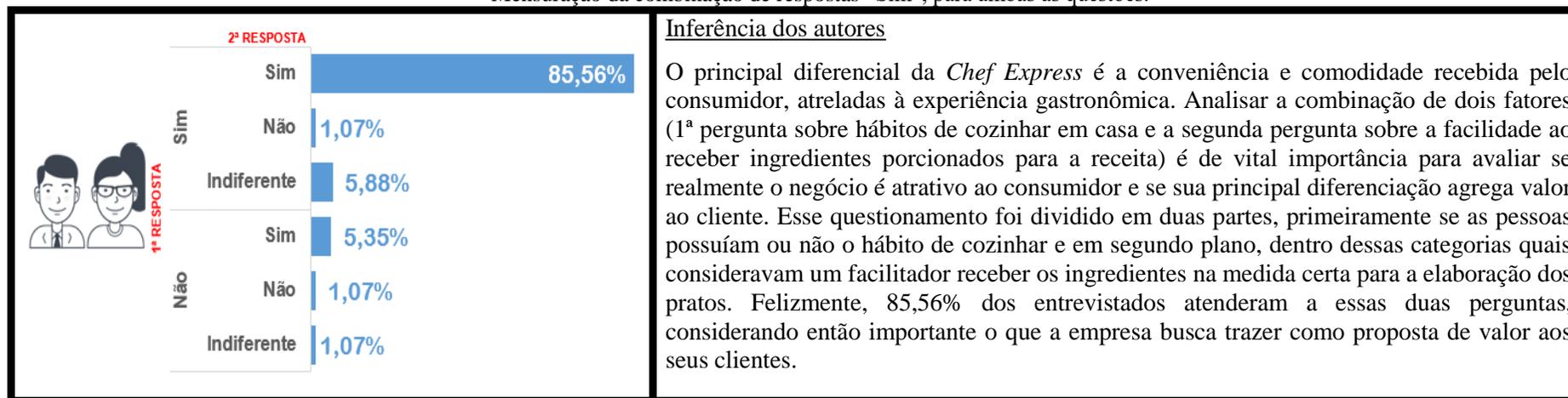
De acordo com as informações coletadas, observa-se uma enorme propensão ao serviço *delivery* que combinado à pratica de cozinhar por parte do usuário se faz compreender a razão e existir da *Chef Express* e a viabilidade do negócio no que tange o mercado para comercialização e quantidade de pessoas pré-dispostas a comprar, chegando aos 88,24 % dos entrevistados.

1ª pergunta – Costuma utilizar o serviço de delivery?

2ª pergunta – Você tem o hábito de cozinhar em casa?

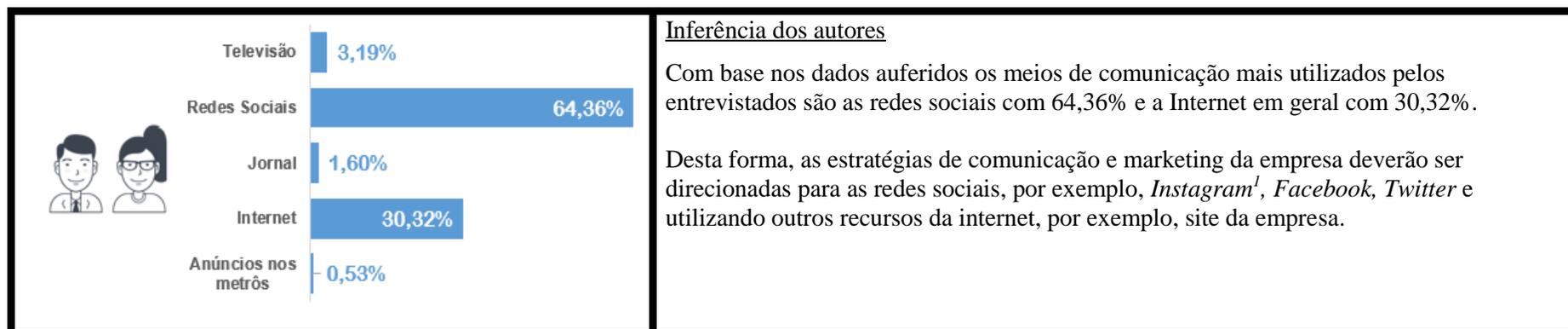
Gráfico 6 - Hábito de cozinhar em casa combinado com a facilidade de receber os ingredientes a domicílio

Mensuração da combinação de respostas “Sim”, para ambas as questões.



Fonte: Os autores, 2016.

Gráfico 7 - Meios de comunicação com maior influência na decisão de compra dos consumidores entrevistados



Fonte: Os autores, 2016.

¹ *Instagram* é uma rede social de fotos para usuários de *Android* e *iPhone*. Basicamente se trata de um aplicativo gratuito que pode ser baixado e, a partir dele, é possível tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos.

2.4 Definição do mercado/público alvo

Conforme os dados apresentados anteriormente e complementado com o estudo de potencial de mercado por segmentação geográfica, baseado no modelo de Dole Anderson¹, inicialmente a empresa atuará em toda a cidade de São Paulo, definindo o seu nicho entre as classes econômicas A, B1 e B2, com um potencial de mercado estimado em R\$ 5,4 bilhões, distribuído em uma área de 1.521,11 km², com uma população estimada de 11.820.000 habitantes e uma taxa de crescimento populacional de 0,57 % a.a. (SEADE, 2016).

“A empresa precisa decidir se lançará o produto em uma única localidade, uma única região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. A maioria desenvolve um lançamento planejado de mercado em um período de tempo.” (KOTLER, 2000, p. 374). Para melhor a compreensão do modelo de mensuração do potencial de mercado, a tabela 8, exemplifica o processo utilizado pela empresa.

Tabela 8 - Potencial de mercado do município de São Paulo

Demonstra o tamanho do mercado potencial em R\$, no município São Paulo.

Classes Econômicas	% Populacional SP	Renda média mensal	% Médio de* Gastos com alimentação	Renda média mensal para Alimentação	Potencial de mercado médio mensal
Metodologia	A	B	C	D = (B x C)	(Y x A x D) **
A	5,0%	R\$ 20.273	16,20%	R\$ 3.284,23	R\$ 1.940.979.930,00
B1	8,10%	R\$ 8.696	16,20%	R\$ 1.408,75	R\$ 1.348.765.425,00
B2	25,10%	R\$ 4.427	16,20%	R\$ 717,17	R\$ 2.127.714.299,00
C1	27,90%	R\$ 2.409	16,20%	R\$ 390,26	R\$ 1.284.991.623,00
C2	23,10%	R\$ 1.446	16,20%	R\$ 234,25	R\$ 639.600.885,00
D/E	10,80%	R\$ 640	16,20%	R\$ 103,68	R\$ 132.353.740,00

Fonte: Adaptado do modelo de Dole Anderson, retirado do livro “Marketing - Uma Visão Brasileira”.

*Retirado da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) – IBGE

**Variável Y = População total do município em estudo – São Paulo (11.820.000 habitantes)

¹ Modelo apresentado na obra de RICHARDS, Raimar. “Marketing - Uma visão brasileira”. Ed. Negócio. 2000

Aplicando esta mesma metodologia para outros municípios brasileiros, como, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte, auferiram-se valores de potencial de mercado na ordem de R\$ 2,1 bilhões, R\$ 2 bilhões e R\$ 1 bilhão em média, respectivamente entre os municípios citados, se colocando como prováveis escolhas em possíveis oportunidades de expansão mercadológica da *Chef Express*.

Após todas as informações apresentadas, é importante destacar algumas considerações.

I. As classes econômicas A, B1 e B2 demonstram propensão a maiores gastos com alimentação, representando 72,5% de toda renda disponível para este segmento;

II. As classes econômicas A, B1 e B2 não mudam, ou quando mudam o seu comportamento, isso ocorre mais lentamente do que em outras classes, diante de adversidades econômicas;

III. A faixa etária entre 15 e 44 anos possui maior atividade digital, indicando um nicho de mercado interessante a ser explorado;

IV. Os padrões de configuração familiar do público e-consumidor, indicam oportunidades na oferta diversificada de produtos, explorando principalmente a informação que aproximadamente 83,56% das famílias são compostas com um número igual ou superior a 3 (três) pessoas;

V. A identificação de um possível campo para parcerias com instituições de ensino superior, principalmente aos cursos tecnológicos;

VI. A contratação de jovens recém-formados na área da gastronomia, visando qualificar os processos de manipulação dos alimentos.

Essas inferências devem guiar a empresa em todos os processos de construção do produto, ou seja, na formulação de seus atributos, na política de precificação, nas estratégias de comercialização e diversidade promocional.

2.5 Estudo dos concorrentes

Segundo Kotler e Keller (2009, p. 24), “[...] a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar [...]”.

De acordo com o anuário de 2013 da São Paulo Outlook, a ABRASEL e o Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo, a cidade possui 15 mil restaurantes, 500 churrascarias, 250 restaurantes japoneses, 20 mil bares, 3.200 padarias, 4.500 pizzarias, 60 restaurantes vegetarianos e 2.000 opções de entrega (*delivery*), compondo o grupo de concorrentes indiretos relacionados a modelo de negócio da empresa.

Com a análise dos concorrentes diretos, entre eles, a *Chef Time*, a *Pronto Chef* e a *Bee Gourmet*, abriu a possibilidade de avaliar os respectivos pontos fortes e fracos, determinando o nível de maturidade do modelo de negócio que envolve a *Chef Express*.

- As empresas concorrentes têm forte percepção sobre a importância do marketing digital, e aplicam metodologias interessantes, envolvendo a integração das redes sociais em suas ofertas;
- Os preços apresentam uma variação de 38% entre as concorrentes;
- Também foi possível verificar a qualidade das embalagens dos concorrentes, tanto utilizando o trabalho de “*branding*”, como a sua eficácia na função de manter a segurança alimentar, talvez o ponto principal abordado por todas as empresas em comum;
- Quanto à experiência do consumidor nas plataformas *online* das empresas avaliadas, todas apresentam ótima fluidez nos conteúdos, apresentando certificados de segurança nas transações efetuadas;
- Uma deficiência comum entre as empresas é a interação com os clientes, como ferramentas de SAC e outros canais de comunicação acessíveis;
- Outro ponto muito importante é a cobrança de frete, prática comum entre as concorrentes;

- Quanto ao *Time to Market*¹, as empresas trabalham bem o intervalo ente o pedido demandado e a entrega final ao cliente.

Com base nos pontos relevantes apontados a respeito dos concorrentes, a *Chef Express* definiu suas estratégias suportadas na diferenciação, ao realizar *benchmarking* em pontos fortes dos concorrentes como, utilização das mídias sociais, SAC eficiente, utilização do *branding* nas embalagens e precificação dos produtos da empresa de forma competitiva perante seus concorrentes, sem deixar de atribuir a esses o valor agregado ofertado.

No que se refere aos pontos fracos dos concorrentes a empresa buscou desenvolvê-los para assim torna-los um diferencial, como por exemplo, a não cobrança de frete e brindes promocionais. Esses aspectos serão melhor desenvolvidos na análise SWOT da empresa, pág. 88.

¹ Tempo entre a análise de um produto e sua disponibilização para a venda.

Quadro 1 - Grid comparativo dos concorrentes

Legenda			
●	Forte		
●	Moderado		
●	Fraco		
Fatores Críticos de Sucesso (FCC's)	 Chef Time	 Pronto Chef	 Bee Gourmet
Marketing			
Preços competitivos	●	●	●
"Time to market"	●	●	●
Descrição dos produtos	●	●	●
Qualidade de entrega do produto/serviço	●	●	●
Planos de fidelização	●	●	●
SAC			
Serviço de atendimento ao consumidor (SAC)	●	●	●
Política de trocas e cancelamento	●	●	●
Logística			
Valores de frete	●	●	●
Embalagens	●	●	●
Tecnologia da Informação			
Navegação na plataforma (site/aplicativo)	●	●	●
Segurança na transação	●	●	●
Experiência no mercado	●	●	●
RELAÇÃO TOTAL	9	6	6
	Líder de mercado	Competidor	Competidor

Fonte: Os autores, 2016.

2.6 Estudos dos fornecedores

Chiavenato (1995) afirma que o mercado fornecedor pode ser definido como o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento. O mesmo ainda expõe que a empresa necessita fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores, a fim de conhecê-los melhor e escolher aqueles mais adequados em função do preço, qualidade e condição de pagamento.

De acordo com Porter e Montgomery(1998) outro fator relevante que mostra a necessidade de uma profunda análise de mercado a fim de selecionar os melhores fornecedores para o negócio, deve-se ao fato que estes apresentam poder de barganha que fazem ditar a qualidade e preço dos produtos em determinado setor, o que pode acarretar em um aumento ou diminuição de custos para empresa.

A empresa deve se atentar a montar um quadro de fornecimento que mais se alinhe as suas necessidades, além de montar uma cadeia de abastecimento que coloque os fornecedores como “parceiros” do seu negócio, buscando um bom relacionamento com os mesmos, já que o fornecedor é considerado um fator crítico de sucesso dos produtos e serviços da organização. (SEBRAE, 2015).

Reconhecendo a importância que a escolha e a manutenção de um bom relacionamento com os fornecedores têm para o funcionamento ideal do negócio, a empresa prioriza os critérios da seleção e escolha, baseada na redução de estoque, tradição, forma de pagamento facilitada, garantias e engajamento com temas voltados a responsabilidade social.

Levando em conta esses aspectos, a *Chef Express* apresenta um quadro de possíveis fornecedores da empresa a seguir:

Quadro 2 - Relação de fornecedores-parceiros da Chef Express

	<p>A rede <i>Emporium</i> São Paulo foi inaugurada em 1991 e hoje possuem 06 lojas, todas localizadas na cidade de São Paulo e oferecem a consultoria de uma equipe especializada em nutrição, <i>sommeliers</i> e consultores de vendas. Suas frutas e verduras estão sempre frescas, suas carnes possuem os melhores cortes e a rede possui produtos das melhores marcas, além de uma linha de produtos de marca própria.</p>
	<p>Fundada em 1926, a Casa Santa Luzia trabalha com o conceito de variedade e qualidade, oferecendo os melhores alimentos para seus clientes. Faz parte do roteiro dos amantes de gastronomia e busca e com todos estes atributos oferece um atendimento diferenciado.</p>
	<p>Empresa fundada em 1991 e hoje oferece além de serviços de moto frete para empresas, novos serviços focados na gestão logística com soluções para aperfeiçoar o processo de entrega de seus clientes. Com mais de 25 anos de experiência no mercado competitivo de São Paulo, é uma das grandes referências no segmento de empresas que precisam de integração dos processos de logística via web para garantir controle total dos processos de entregas.</p>
	<p>Agência <i>full service</i> em Marketing Digital focada em resultados e aumento de vendas de seus clientes, desenvolvendo projetos e consultorias web de alto valor agregado. Atua de forma consultiva e com foco em negócios, agrega valor ao cliente, conta com os melhores profissionais e é uma empresa interessada, cordial e prestativa com seus clientes e colegas de trabalho.</p>
	<p>Inaugurada em 2010, a Mundo <i>Cheff</i> é uma loja virtual especializada no segmento de cozinha e lazer com grande variedade de produtos desde artigos de utensílios domésticos, eletro portáteis, cutelaria e organização. É a primeira franquia de utensílios culinários do Brasil certificada pela Associação Brasileira de <i>Franchising</i> (ABF) e seus objetivos são a democratização, atendimento Premium e satisfação de seus clientes.</p>
	<p>E-commerce com mais de 10 anos de experiência de mercado, especializado na venda de embalagens e caixas de papelão ondulado para as mais variadas necessidades. A empresa investe continuamente em tecnologia para atender as necessidades do mercado, produzindo desde caixas de Kraft pesado até caixas de materiais reciclados. Todos os seus materiais são certificados e todas as embalagens produzidas são ecologicamente corretas. A empresa conta com uma equipe especializada que presta suporte completo desde a compra até o pós-venda das embalagens, garantindo a satisfação total de seus clientes.</p>

Fonte: Os autores, 2016.

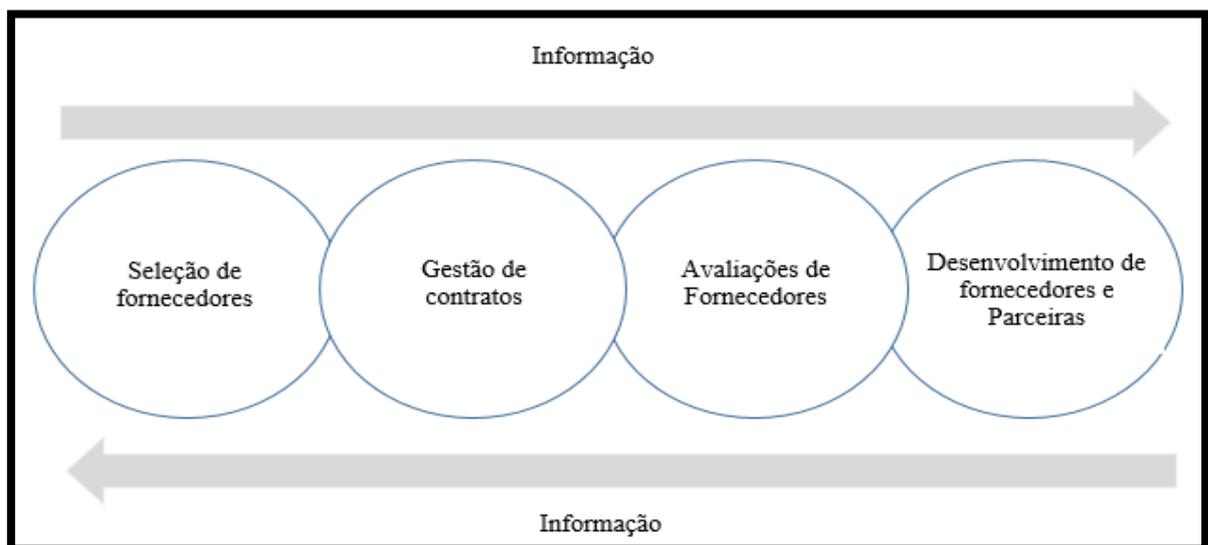
2.6.1 Gestão estratégica dos fornecedores

A *Chef Express* compreende que a qualidade nos seus processos, bem como os seus fluxos de informações, será o resultado das interações com os seus fornecedores, desta forma, a empresa tem a oportunidade de atuar estrategicamente sobre estes agentes e, consequentemente, agregar valor ao seu produto, gerando diferenciação na forma de um melhor atendimento ao cliente, prazos e preços adequados e como objetivos de médio e longo prazo, a redução de custos à organização.

Segundo Chopra e Meindl (2003) a falta de alinhamento estratégico entre as estratégias competitivas da cadeia de suprimentos pode resultar em ações executadas pela cadeia de suprimento que não são coerentes com as necessidades do cliente.

A *Chef Express* adota como entendimento sobre a gestão estratégica de fornecedores, estabelecendo os critérios para a seleção de fornecedores, gestão ativa de contratos, avaliação e desenvolvimento de fornecedores e parcerias como mostra Figura 1. As informações que deste processo se originam devem transitar continuamente para a promoção da melhoria contínua e sinergia entre os participantes.

Figura 2 - Gestão estratégica dos fornecedores – *Chef Express*



Fonte: Os autores, 2016.

2.7 Análise das Cinco Forças Competitivas

Para complementar a análise setorial do ambiente de negócio da *Chef Express* faz-se necessária a construção de ferramenta específica, concebida por Michael Porter (1980), denominada como as Cinco Forças Competitivas (Cinco Forças de Porter), servindo para a elaboração de uma estratégia corporativa eficaz.

Quadro 3 - Avaliação dos agentes envolvidos no ambiente de negócio – *Chef Express*

Forças	Quem	Ameaças	Reações
Concorrentes atuais	ProntoChef Bee Gourmet Chef Time	Preço Design do produto Fidelização	Aumentar o valor agregado Alianças estratégicas Marketing de referência
Ameaças de novos entrantes	Novas empresas voltadas ao modelo de negócio	Preço Design do produto Fidelização	Aumentar o valor agregado Alianças estratégicas Marketing de referência
Produtos substitutos	Delivery das grandes redes de varejo	Alterações das condições de mercado	Diferenciação Proposta de valor ligada às motivações hedonistas
Fornecedores	Empórios; Logística	Aumento dos preços Perda da qualidade	Negociação e contrato
Clientes	Amantes da gastronomia	Maior atratividade nos produtos concorrentes	Estratégias de marketing

Fonte: Os autores, 2016.

Com relação aos concorrentes atuais, ou seja, as empresas que comercializam kits gastronômicos similares aos da *Chef Express*, podemos citar como ameaças ao produto, a estratégia de precificação, a mudança do design destes produtos e uma alta taxa de retenção dos clientes.

As reações possíveis e mais adequadas, para minimizar tais ameaças, respectivamente, estão diretamente relacionadas ao aumento do valor agregado, o qual poderá ser melhor percebido pelos clientes através de novas características aliadas ao produto, as alianças estratégicas com fornecedores visando um melhor design ao produto, e finalmente a utilização de marketing de referência com a parceria com profissionais reconhecidos no contexto gastronômico, o que sugere ao cliente a percepção de um produto único no mercado.

Quanto à possibilidade de novos entrantes, por se tratar de um produto ofertado em um ambiente de mercado específico, ou seja, uma plataforma *online*, este exige alto investimento

em tecnologia e marketing. A *Chef Express* e os seus diferenciais como grande poder de investimento e parceiros altamente qualificados estão preparados para a inserção no mercado.

Para os produtos substitutos, os “*deliveries*” de grandes redes de supermercados podem influenciar a condição do mercado, porém a *Chef Express* adota em sua proposta mercadológica, as motivações hedônicas, ligadas ao máximo prazer da arte gastronômica com ingredientes diferenciados e de difícil acesso às redes varejistas.

Quanto aos fornecedores, principalmente os empórios e a cadeia logística, a *Chef Express* estará susceptível às variações de qualidade e preços praticados, portanto, tal cenário requer a elaboração de contratos, visando garantir os interesses da empresa, e permitir que todas as negociações sejam permeadas de legitimidade.

Os produtos da *Chef Express* serão disponibilizados no mercado, atendendo clientes que essencialmente tenham alguma ligação com a prática gastronômica, desta forma, as estratégias de marketing serão desenvolvidas para privilegiar a diferenciação do produto, evitando assim, que o cliente tenha atratividade nos produtos concorrentes. Com o comportamento dos fatores citados acima, obtemos a análise de atratividade do segmento em questão, conforme abaixo:

Quadro 4 - Análise de Atratividade do modelo de negócio – *Chef Express*

Avaliação	Atratividade					
	Atual			Futura		
Fator	Alta	Média	Baixa	Alta	Média	Baixa
Barreiras de entrada		X			X	
Barreiras de saída	X			X		
Rivalidade entre concorrentes		X			X	
Poder dos compradores			X		X	
Poder dos fornecedores		X		X		
Disponibilidade de substitutos	X				X	
Avaliação Final		X			X	

Fonte: Os autores, 2016.

3 PLANO DE MARKETING

Segundo Maslow (1943), na pirâmide das necessidades humanas existe uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto: necessidades fisiológicas, de segurança, de amor/relacionamentos, estima e realização pessoal. Assim, o simbolismo dos alimentos é utilizado, pelo marketing, em vários domínios, envolvendo o sentimentalismo baseado no prazer, na pureza, na qualidade, na tradição, na confiança, na moralidade entre outros.

Com esta premissa, a *Chef Express* adotará a estratégia de marketing baseada na importância da alimentação, que deixou de ser considerada necessidade fisiológica para transformar-se em sinônimo de status, momento, muitas vezes representando um relacionamento bem-sucedido ou até uma data marcante para os nossos potenciais clientes.

Aristotle thought that knowing about food was incompatible with a virtuous life – kitchen matters were best left to slaves. This attitude was widespread in the ancient world, and it stayed pretty much intact right up to the 19th century (...). In the 21st century, by contrast, knowing about food has become a mark of high status – as the extraordinary wealth of celebrity chefs proves. It was recently revealed that almost all our leading chefs are multimillionaires (...) Chefs, it seems, are the new aristocrats (SKIDELSKY, William. The kitchen aristocracy. NEW STATESMAN; p.52; 4 September 2016)¹

3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.

A *Chef Express* comercializa kits gastronômicos, baseados em receitas elaboradas por *chefs* gastronômicos de renome nacional e internacional, agregando os serviços logísticos de montagem, “*delivery*” e a tutoria em vídeo e impressa, e todo o suporte ao processo é realizado através de uma plataforma *online* (aplicativo/site).

"Nesse panorama, em acréscimo à capacidade de transmissão permitida pela internet, é compreensível nos depararmos, por exemplo, com a infinidade de blogs de receitas culinárias que surgiram como uma versão adaptada do modelo que constitui a forma escrita da receita. Propriedades da redação impressa são facilmente identificadas na

¹ “Aristóteles pensava que o conhecimento sobre o alimento era incompatível com uma vida virtuosa - questões culinárias eram deixadas aos cuidados dos escravos. Esta atitude era generalizada no mundo antigo, e manteve-se intacta até o século 19 (...). No século 21, por contraste, sabe-se que o alimento se tornou uma marca de *status* elevado - temos a riqueza extraordinária dos chefes famosos como prova. Foi revelado recentemente que quase todos os nossos principais chefs são multimilionários (...). *Chefs*, ao que parece, são os novos aristocratas.” (SKIDELSKY, 2016, Tradução dos autores).

observação da forma assumida por esses blogs, que parecem constituir mais uma mudança de suporte do texto que um avanço tecnológico na forma de apresentação desse conteúdo: linearmente, a receita é apresentada de maneira análoga à de um livro ou de uma revista, por exemplo, contando na *internet* com amplo espaço para ilustrações ou vídeos – mesmo os aplicativos conservam o critério de coerência da receita impressa". (DE OLIVEIRA, Caroline. Dos modelos televisuais em vídeos na *web*: desdobramentos midiáticos do programa de receita culinária. Revista Rumores, Núm. 19, Vol. 10, janeiro - junho 2016, p. 246-261).

Todos os ingredientes selecionados são de alta qualidade e devidamente conservados pelas embalagens da *Chef Express*, permitindo que cheguem frescos em seu destino final.

A família de produtos *Chef Express* é dividida em produtos avulsos e planos de assinatura, conforme abaixo:

- I. Kits avulsos para 2, 3 e 4 pessoas;
- II. Plano de Assinaturas Mensais para 2, 3 e 4 pessoas.

Todas as opções com a data e horário flexibilizados de acordo com a necessidade do cliente. Os programas de assinatura visam fidelizar os clientes através de planos mensais divididos em três categorias distintas; *Plan Dating*, *Family Plan* e *Moments Together*.

- O *Plan Dating*: este plano contempla a entrega de receitas para duas pessoas, uma vez por semana;
- O *Family Plan*: este plano contempla a entrega de receitas para três pessoas, uma vez por semana;
- O *Moments Together*: este plano contempla a entrega de receitas para quatro pessoas, uma vez por semana.

A *Chef Express* disponibiliza, semanalmente, cinco opções de pratos principais e mais seis opções vegetarianas da linha Light, entre elas saladas. Algumas destas opções podem ser apreciadas nas figuras abaixo:

Figura 3 - Primeira opção de prato principal

	Frango assado com açafrão, avelãs, mel e água de rosas		
	Ingredientes		
	1 frango inteiro 2 cebolas roxas picadas 4 colheres de sopa de azeite 1 colher de sobremesa de gengibre ralado 1 punhado de açafrão 100g de avelãs 70g de mel 2 colheres de sopa de água de rosas 2 cebolinhas picadas		
	Tempo de preparo	Rendimento	Custo da receita
45 minutos	6 porções	R\$ 7,31 por porção	

Fonte: Os autores, 2016.

Figura 4 - Segunda opção de prato principal

	Costeleta de Cordeiro com Mostarda		
	Ingredientes		
	2 carrés de cordeiro (French Rack) 2 cl de azeite 2 cl de sopa de manteiga 1 xícara de vinho tinto 1 dente de alho 1 Buquet garni Tomilho Alecrim 2 cl mostarda Dijon 2 cl de farinha de rosca		
	Tempo de preparo	Rendimento	Custo da receita
35 minutos	4 porções	R\$ 11,26 por porção	

Fonte: Os autores, 2016.

Figura 5 - Terceira opção de prato principal

	Molho de Berinjela com Tomate e Pimenta		
	Ingredientes		
	500g de massa seca 500g de berinjela Sal a gosto 3 colheres de azeite ou o suficiente para fritar as berinjelas 1 1/2 colher de alho picado 2 colheres de salsa picada 2 latas de tomate pelado com seu suco 1 pimenta dedo de moça picada		
	Tempo de preparo	Rendimento	Custo da receita
40 minutos	4 porções	R\$ 10,91 por porção	

Fonte: Os autores, 2016.

Figura 6 - Quarta opção de prato principal

	Lulas com tomates a moda toscana		
	Ingredientes		
	1 Kg. de lula limpas e cortadas em anéis 1 e 1/2 colher de sopa de cebola picadinha 3 colheres de azeite 1 e 1/2 colher de chá de alho bem picado 1 colher de sopa de salsa picada 3/4 de xícara de tomate maduro sem pele picados ou uma lata de tomate pelado 300 g de ervilhas frescas ou congelada		
	Tempo de preparo	Rendimento	Custo da receita
30 minutos	4 a 6 porções	R\$ 5,51 por porção	

Fonte: Os autores, 2016.

Figura 7 - Quinta opção de principal

	Bife Ancho com Batatas		
	Ingredientes		
	2 Bifes Ancho de 100 g cada 3 batatas Asterix com casca 2 colheres de sopa de alecrim fresco 2 colheres de sopa de salsinha picada Óleo (preferência de canola) 1 colher de sopa de dill picado 3 colheres de sopa de maionese 3 colheres de sopa de maionese 1 colher de chá de páprica doce		
	Tempo de preparo	Rendimento	Custo da receita
45 minutos	2 porções	R\$ 14,85 por porção	

Fonte: Os autores, 2016.

Figura 8 - Primeira opção de prato vegetariano

	Vieiras grelhadas com pêsego em calda e vinagrete de amêndoas		
	Ingredientes		
	400g de vieiras grandes sem as ovas (2 ou 3 vieiras por pessoa) 1/4 de xícara de amêndoas tostadas sem a pele 5 colheres de sopa azeite 1 colher de sopa de vinagre de vinho branco 1 colher de sopa cebolinha ou cebolete picada 2 ramos de tomilho fresco 1 colheres de pêsego em calda picado Um punhado de rúcula baby		
	Tempo de preparo	Rendimento	Custo da receita
15 minutos	4 porções	R\$ 10,90 por porção	

Fonte: Os autores, 2016.

3.2 Precificação dos produtos

A política de precificação será baseada no monitoramento sistemático dos custos diretos e despesas fixas, desta forma, oferecendo um agregado preço/valor altamente competitivo ao mercado, trabalhando sempre com o conceito de visão ampliada do produto.

Conforme Kotler (1998, p. 435), a conceituação de preço é entendida como:

“O único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos. O preço é também um dos elementos mais sensíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com o canal de distribuição”.

Para complementar, a *Chef Express* realizou um estudo apurado sobre os preços dos concorrentes diretos, visando conhecer a relação de equilíbrio entre o preço médio de mercado e os valores mínimos e máximos praticados.

Naturalmente a empresa considerou ainda, os aspectos mercadológicos e financeiros para a composição do seu preço, de forma que mesmo com a aplicação do modelo de preço de valor, este não esteja muito disperso do praticado pelos seus principais concorrentes (*Bee Gourmet, Chef Time e Pronto Chef*).

A tabela abaixo relaciona o estudo dos preços praticados pelos concorrentes, apresentando os respectivos posicionamentos mercadológicos.

Tabela 9 - Precificação comparativa entre os concorrentes

	<i>Chef Time</i>	<i>Bee Gourmet</i>	<i>ProntoChef</i>	<i>Chef Express</i>
Kit 2 pessoas	R\$ 79,90	R\$ 80,00	R\$ 50,00	R\$ 79,90
Kit 3 pessoas	NC	NC	R\$ 75,00	R\$ 104,90
Kit 4 pessoas	R\$ 139,90	R\$ 120,00	R\$ 125,00	R\$ 139,90
Plano 2 pessoas	R\$ 319,60	NC	NC	R\$ 309,90
Plano 3 pessoas	NC	NC	NC	R\$ 409,90
Plano 4 pessoas	R\$ 559,60	NC	NC	R\$ 529,90

Fonte: Os autores, 2016.

NC = Produto não contemplado no mix da empresa concorrente

De acordo com análises preliminares da concorrência, pôde-se definir que o principal objetivo da empresa quanto a sua precificação, será a entrada no mercado e alcançar uma participação considerável, buscando uma política de maximização do crescimento de vendas, adotando o modelo de preço de valor. Neste modelo cliente leva em consideração o preço praticado, percebendo o quanto de valor o produto agrega a ele, analisando a marca, prazos, descontos, atendimento e status, por exemplo.

Segundo Kotler (1998, p. 437), quanto mais claros os objetivos da empresa, mais fácil será o estabelecimento do preço. Portanto, torna-se primordial para a correta precificação do produto, e conseqüentemente o sucesso do negócio, que a devida atenção seja dada aos aspectos empresariais já citados anteriormente, o mercadológico (exógeno) e o financeiro (endógeno).

É importante lembrar que a precificação não deve estar somente ligada às questões de custo, outras variáveis devem ser avaliadas, pois o preço deve permitir financiar as estratégias de comunicação, o desenvolvimento de novos produtos no portfólio e do fortalecimento do posicionamento de qualidade desses produtos, quando for o caso, levando sempre em consideração, a estratégia dos canais de distribuição e sua adequada forma, para atingir margens necessárias para a realização dos objetivos de cobertura de mercado com excelência.

Com a definição dos preços, torna-se possível a construção do cenário projetado de vendas, conforme a seguir:

Tabela 10 - Plano de vendas – Primeiro semestre - *Chef Express*

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<i>Kit 2 pessoas</i>	81	122	137	155	175	198
<i>Kit 3 pessoas</i>	72	108	122	138	156	176
<i>Kit 4 pessoas</i>	59	88	99	112	127	143
<i>Plano 2 pessoas</i>	90	135	153	172	195	220
<i>Plano 3 pessoas</i>	81	122	137	155	175	198
<i>Plano 4 pessoas</i>	68	101	114	129	146	173

Fonte: Os autores, 2016.

Tabela 11 - Plano de vendas – Segundo semestre – *Chef Express*

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<i>Kit 2 pessoas</i>	208	218	229	241	253	265
<i>Kit 3 pessoas</i>	185	194	204	214	225	236
<i>Kit 4 pessoas</i>	150	158	166	174	183	192
<i>Plano 2 pessoas</i>	231	243	255	268	281	295
<i>Plano 3 pessoas</i>	208	218	229	241	253	265
<i>Plano 4 pessoas</i>	173	182	191	201	211	221

Fonte: Os autores, 2016.

Estimou-se ao final do primeiro ano obter 0,1306% da potencial demanda existente no mercado (1.128.810 economicamente ativos nas classes A, e famílias B1 e B2), com uma taxa média de crescimento mensal de 12,00% e ao final do primeiro ano uma carteira composta por 1250 clientes ativos.

3.3 Estratégias promocionais

A utilização de ferramentas promocionais tem papel essencial na divulgação da marca e na atração e retenção de clientes. De acordo com a Associação de Marketing Promocional (AMPRO, 2011), o conceito de marketing promocional está relacionado à "comunicação de marca com o objetivo de incrementar a percepção de seu valor por meio de técnicas promocionais e pontos de contato que ativem a compra, o uso, a fidelização ou a experiência de produtos ou serviços".

Referenciando-se nesse conceito a *Chef Express* busca ativamente oferecer valor aos seus clientes, estimulando a aquisição do produto da marca, associando-a a uma experiência satisfatória.

Conforme a citação acima e no perfil dos principais clientes, a empresa busca divulgar sua marca e atrair seus clientes utilizando as plataformas online da própria empresa e de seus parceiros, como sites, mídias sociais.

Social media can help promote brands, drive more traffic to Web sites, and provide useful information to customers. Social media can help promote brands, drive more traffic to Web sites, and provide useful information to customers (...) Facebook and Twitter, as well as other social media sites, provide businesses the mechanism needed

to further develop social relationships with their customers (Montague 2011). These close relationships were harder to cultivate with multiple customers before the introduction of the Internet and social media (MONTAGUE, Iris; GAZAL, Kathryn Arano; WIEDENBECK, Jan; SHEPHERD Jean-Gabriel. Forest Products Industry in a Digital Age: A Look at E-Commerce and Social Media. FOREST PRODUCTS JOURNAL Vol. 66, No. 1/2; p. 49 - 57; 2016).¹

A empresa irá basear suas estratégias de marketing no conceito de *inbound marketing*², através de seus três pilares: marketing de conteúdo, SEO (*Search Engine Optimization*) e mídias sociais. É importante esclarecer que o conceito de *inbound marketing* está pautado em ganhar o interesse dos clientes ao invés de comprá-lo, assim eles passam de simples clientes à divulgadores da marca/produto.

O marketing de conteúdo é onde se produz conteúdos direcionados para o público alvo, buscando atraí-lo e engajá-lo. A *Chef Express* irá aplicar esse pilar através de um Blog relacionado à gastronomia.

Já a estratégia de marketing baseada em SEO, traduz uma das principais ferramentas do marketing digital e tem como objetivo melhorar a posição da empresa nas buscas do Google e outros sites, trazendo assim visitas qualificadas. Todo o processo começa com um bom planejamento de palavras chave de acordo com o seu público.

Para a aplicação nesse pilar serão utilizados: *Google Analytics, Google Trends, Google Adwords, SEMRush e Keyword Planner*.

O pilar das mídias sociais tem como principal objetivo promover o conteúdo e se comunicar com o público, a grande chave desse meio é conseguir administrar esse relacionamento, uma vez que a empresa não possui 100% de controle do que está sendo comentado pelos usuários. As principais redes sociais utilizadas serão: *Facebook, Twitter, Instagram e You Tube*. Como exemplo, demonstramos algumas redes sociais nas figuras a seguir:

¹ “A mídia social pode ajudar a promover marcas, atrair mais tráfego a sites da Web, e fornecer informações úteis para os clientes. Facebook e Twitter, bem como outros sites de mídia social, proporcionam às empresas o mecanismo necessário para desenvolver ainda mais as relações sociais com seus clientes (Montague de 2011). Estas relações estreitas com vários clientes eram mais difíceis de cultivar antes da introdução da Internet e mídias sociais.” (MONTAGUE; GAZAL; WIEDENBECK; SHEPHERD, 2016, Tradução dos autores).

² Segundo o e-book *inbound marketing – um guia definitivo* (2014), “O *Inbound Marketing* se sustenta em cinco pilares para funcionar: produzir conteúdo, entregar conteúdos diferentes em momentos diferentes, conhecer melhor o público, atuar em diferentes canais e integrar produção a resultados”. “O objetivo do *inbound marketing* é desenvolver conteúdos atraentes e relevantes para um público adequado. Funciona como uma espécie de imã, atraindo quase sem ser percebida”. (COSTA, 2010).

Figura 9 - Primeira página da rede social - Facebook



Fonte: Os autores, 2016.

O *Mobile Marketing* também será utilizado em sites de revistas eletrônicas ligadas a gastronomia e revistas procuradas pelo perfil do público alvo da *Chef Express*, como: Revista Menu, Revista Chef, Folha de São Paulo, Exame, Veja, Pequenas Empresas Grandes Negócios. Outra importante forma de atração e uma boa oportunidade de divulgação da marca é a exposição da mesma em eventos como feiras gastronômicas, dentre elas: Galpão Gastronômico (Vila Leopoldina-SP), Festival Gastronômico no Parque *Burle Marx*, *Butantan Food Park*, entre outros eventos gastronômicos.

As estratégias de marketing acima citadas serão terceirizadas e gerenciadas por uma empresa que possua *expertise* na área, para melhor aplicação das ferramentas e uma efetividade satisfatória.

Com a finalidade de atrair um maior número de clientes, a empresa estabelece parcerias com *youtubers* e blogueiras do segmento e chefes de cozinha, eles serão convidados a gravarem vídeos tutoriais de suas receitas, ou comentarem sobre a empresa, atrelando seu nome ao da *Chef Express*, onde receberão um valor por este serviço. O objetivo dessas parcerias é neutralizar potenciais divisores de *share* e conquistar seus seguidores para que posteriormente virem clientes da empresa. Mais um diferencial da *Chef Express* são os brindes referentes a artigos culinários em datas específicas, aumentando assim o nível de experiência do cliente em sentir-se um *chef* de um restaurante.

“Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação as expectativas do comprador”. (KOTLER, 2000, p. 58). Como estratégia de retenção de clientes, a *Chef*

Express possui uma área para críticas e sugestões em suas plataformas *online*, onde os clientes poderão dar ideias de receitas, chefes, por exemplo, e também poderão dar a oportunidade da empresa estudar as críticas efetuadas, revertendo a insatisfação de seus clientes.

Buscando aumentar suas vendas, uma das estratégias adotadas pela empresa é oferecer formas atrativas para o aumento da frequência de consumo dos seus clientes, como exemplos dessas estratégias:

I. Contratação de plano: Ao adquirir qualquer um dos três planos oferecidos pela empresa, o cliente receberá um avental e um “*Toquet Blanchet*” personalizado, para proporcionar uma experiência completa como um *chef*;

II. Aniversário de plano e aniversário do cliente: No aniversário dos clientes de plano bem como quando seus planos completarem 1 (um) ano, o mesmo receberá de brinde artigos culinários podendo escolher entre as opções, faqueiro com 12 peças, *kit* de jogo americano e porta copos ou *kit* com 6 taças de vinho;

III. Dia dos namorados: No dia dos namorados todos os clientes, sejam eles de planos ou não, ao solicitar um *dinner kit* receberão um *kit* de velas aromatizadas para lhes proporcionar um clima especial.

Abaixo se encontram alguns dos brindes ofertados aos clientes da *Chef Express*.

Figura 10 - Brindes ofertados aos clientes *Chef Express*



Fonte: Os autores, 2016.

3.3.1 Identidade Visual

O design e as cores possuem uma importante influência na escolha dos consumidores. As cores aumentam em 80% o reconhecimento da marca e influenciam diretamente na confiança do cliente, em lançamentos de produtos o aspecto visual é um dos fatores mais importantes.

A *Chef Express* definiu o design e cor de seu logotipo com base em seu público alvo e a proposta de valor que a empresa oferta ao seu cliente. Para melhor compreensão aqui se esclarecem aspectos importantes sobre os elementos visuais presentes no logotipo da empresa, salientando, porém, que em algumas oportunidades a empresa fará uso da diversificação nas cores adotadas entre as diversas ferramentas.

O signo referencia objetos essenciais para alimentação, garfo e faca, de uma maneira sofisticada e elegante. A cor preta presente no fundo estimula a sensação de poder e sofisticação, normalmente utilizada para vender artigos de alto valor agregado e luxo. Estimula a amígdala, região do cérebro parte do sistema límbico, centro regulador dos sentimentos e memória emocional.

Figura 11 - Logotipo da *Chef Express*



Fonte: Os autores, 2016.

A cor cinza sugere segurança, confiabilidade, sendo uma cor que traz sensações de calma. Esta se encontra presente no signo e nas letras do nome da empresa.

A combinação dessas duas cores no logotipo da *Chef Express* busca trazer a sensação de sofisticação, poder, luxo, confiabilidade ao seu cliente. Traz consigo o conceito do requinte

presente na gastronomia de alto padrão, está diretamente atrelada ao seu público alvo (classes A, B1 e B2).

O slogan “Vista seu avental e emocione-se” remete ao apelo emocional presente na proposta de valor oferecida, a experiência gastronômica que poderá ser vivenciada pelo cliente no momento em que adquire o produto da empresa busca despertar sensações e emoções muito fortes, como por exemplo, auto realização, felicidade, prazer e sonhos.

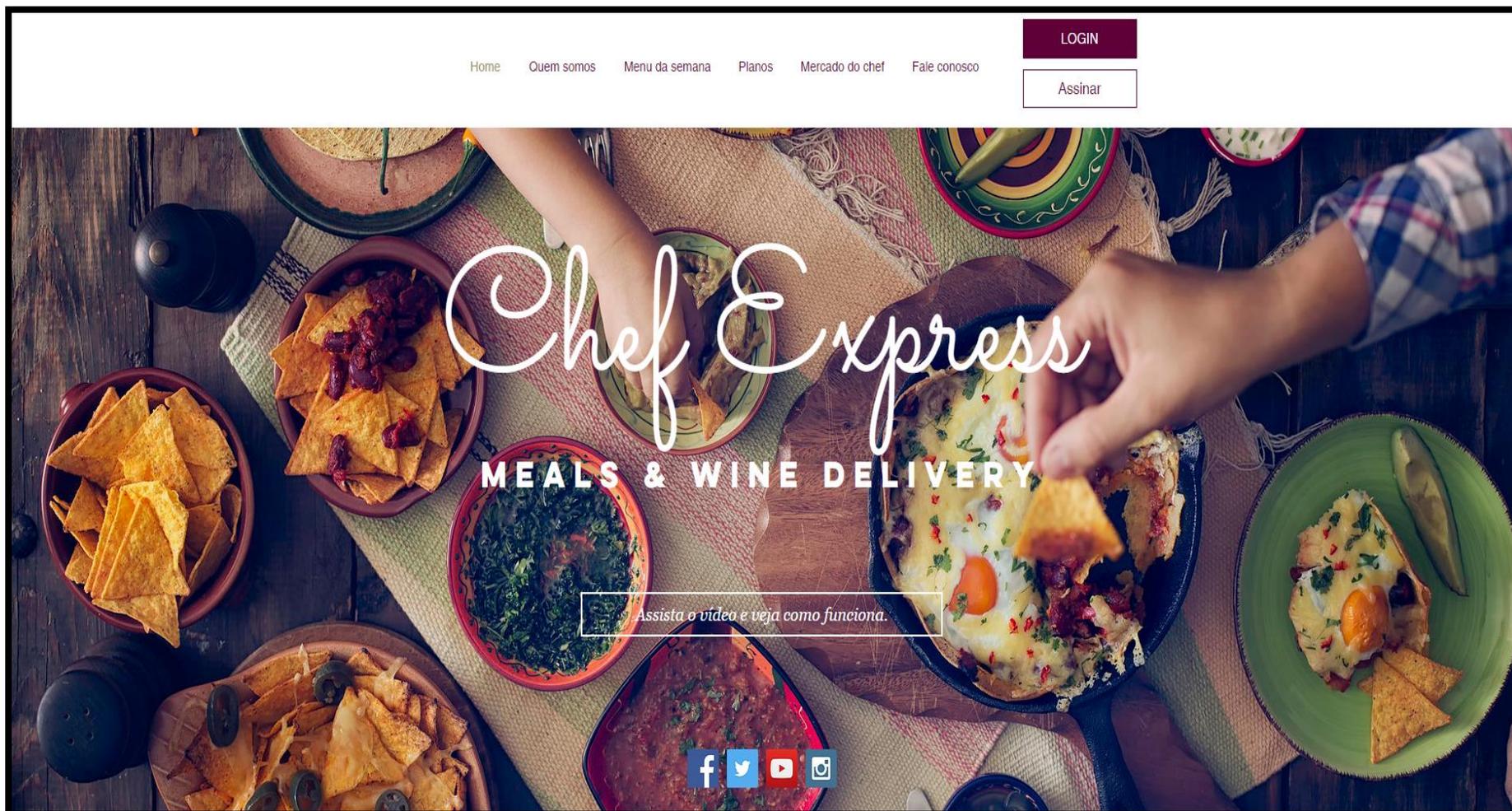
3.4 Estrutura de comercialização

Conforme a conceituação a seguir sobre a escolha do canal e consecutivamente da estrutura de comercialização depende muito do modelo de negócio adotado e do que se pretende vender, empresas que trabalham com e-commerce tendem a optar pelo marketing de nível zero, onde a venda é realizada direto para o cliente.

Um canal de nível zero (também chamado canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final. Os melhores exemplos são as vendas feitas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela Internet e lojas do próprio fabricante. (KOTLER, 2000 pg. 512).

A *Chef Express* fará uso das tecnologias para a comercialização dos seus produtos, incluindo o aplicativo e *site*, sendo a sua primeira página, demonstrada a seguir:

Figura 12 - *Chef Express Site*



Fonte: Os autores, 2016.

Ambos meios contemplarão aspectos como por exemplo, clareza no conteúdo, design inovador e atraente, facilidade de navegação, canal de relacionamento com o cliente, suporte para transações de pagamento.

Os sites são meios mais conhecidos quando se trata de *e-commerce*, porém o conceito de vendas e serviços via aplicativo móvel é algo contemporâneo e que tem demonstrado um enorme potencial, devido a recursos como mobilidade e portabilidade.

Logo, se faz salutar conceituar os aplicativos móveis, bem como o mercado em que estão inseridos e sua relação com o *e-commerce*. Um aplicativo móvel é uma aplicação de *software* projetado para uso em dispositivos móveis, como *smartphones* e computadores *Tablets*. São disponibilizados em plataformas de lojas de aplicativos como *Apple App Store* e *Google Play*.

A aproximação e relacionamento dos clientes com as empresas e a comodidade na utilização de serviços que antes eram apenas realizados por telefone como pedir uma pizza ou taxi são os principais marcos dos aplicativos móveis.

Diniz (2010) destaca, em relação ao conceito de mobilidade, uma grande revolução que ocorreu nessa primeira década do século XXI na qual se destaca o papel central dos aparelhos celulares. Atualmente as aplicações móveis estão muito populares devido à sua série de vantagens e ampla adoção de *smartphones*. Este é o principal fator de condução do mercado de aplicativos móveis.

As aplicações móveis ajudam os usuários a conectar-se a serviços anteriormente apenas disponíveis na internet, mas com o aumento da procura por essas aplicações, vêm aumentando positivamente o crescimento do mercado. No entanto, o mercado de aplicações móveis pode ser afetado devido a alguns problemas de privacidade e segurança, benefícios oferecidos por sites móveis.

3.4.1 O comércio eletrônico e suas aplicações

O comércio eletrônico é o segmento mais dinâmico do varejo brasileiro e já atingiu proporções muito significativas. Algumas vantagens do comércio eletrônico para os consumidores é a conveniência de poder ter acesso em qualquer lugar, 24 horas por dia, sete dias por semana do serviço ou produto desejado.

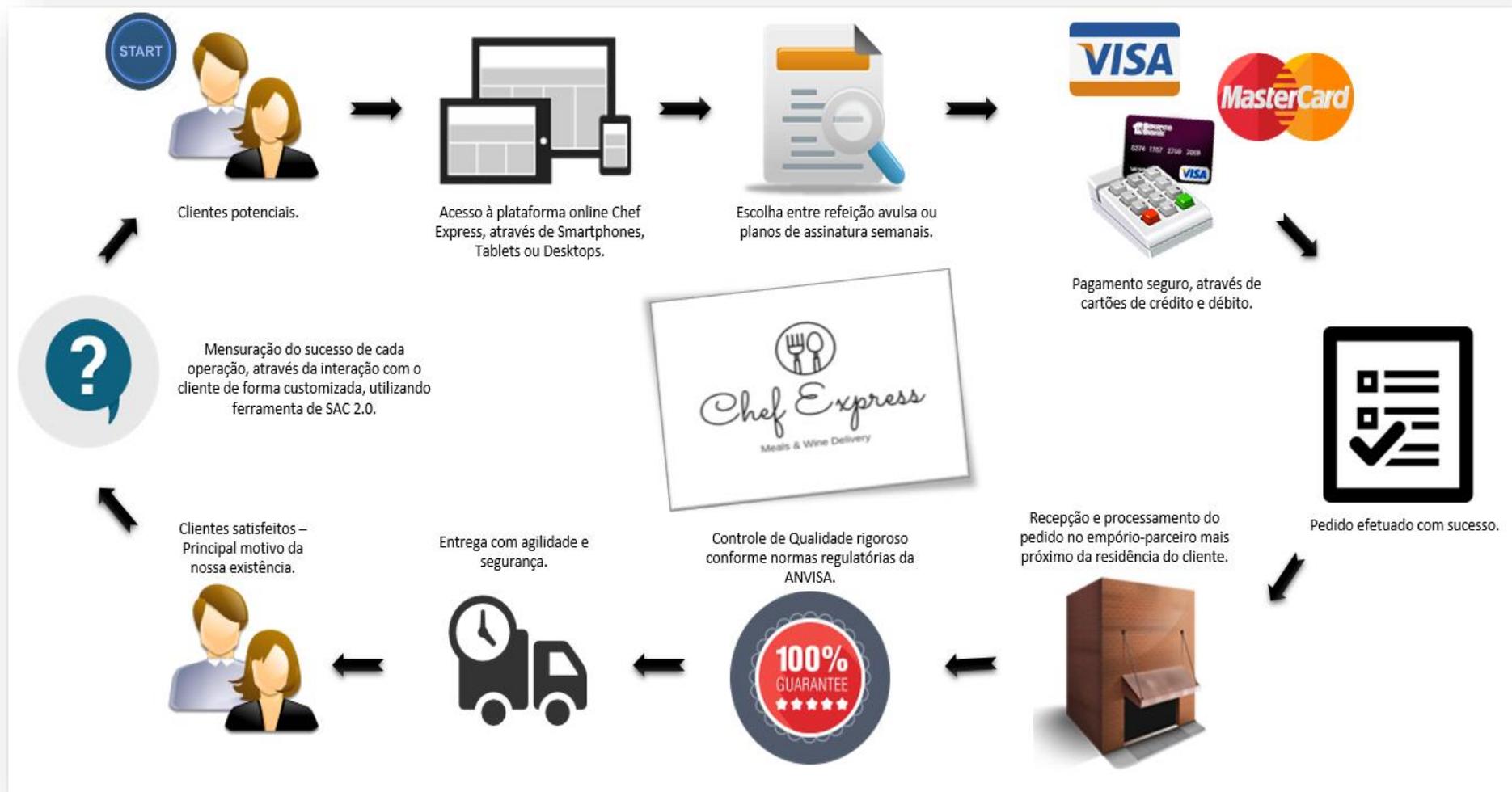
Segundo o relatório WEBSHOPPERS (2016), o comércio eletrônico registrou um faturamento de R\$ 41,3 bilhões, gerando expectativa de crescimento de 8% para 2016. Afirma ainda que, o número de consumidores ativos ultrapassou 39 milhões.

Portanto, é possível compreender a importância desse novo tipo de comércio e aplicá-lo como forma de comercialização na *Chef Express*. O *e-commerce* permite às empresas estabelecer uma presença no mercado, para uma melhor posição no comércio já existente, fornecendo uma cadeia de distribuição mais barata e mais eficiente para os seus produtos ou serviços.

Para que possa sobreviver em um ambiente turbulento, a empresa precisa oferecer resultados – em quantidade, variedade, qualidade, preços e prazos – compatíveis com as necessidades dos clientes. Nesse contexto a logística pode tornar-se um diferencial competitivo para a empresa. (CHING, 2001, p 17).

A logística operacional utilizada em plataformas online requer atenção especial, pois é necessária uma completa integração entre a plataforma e o setor de operações, logo para melhor entendimento do fluxo de comercialização dentro das plataformas online. Como exemplo abaixo consta uma ilustração genérica deste processo.

Figura 13 - Fluxo da estrutura de comercialização – Chef Express



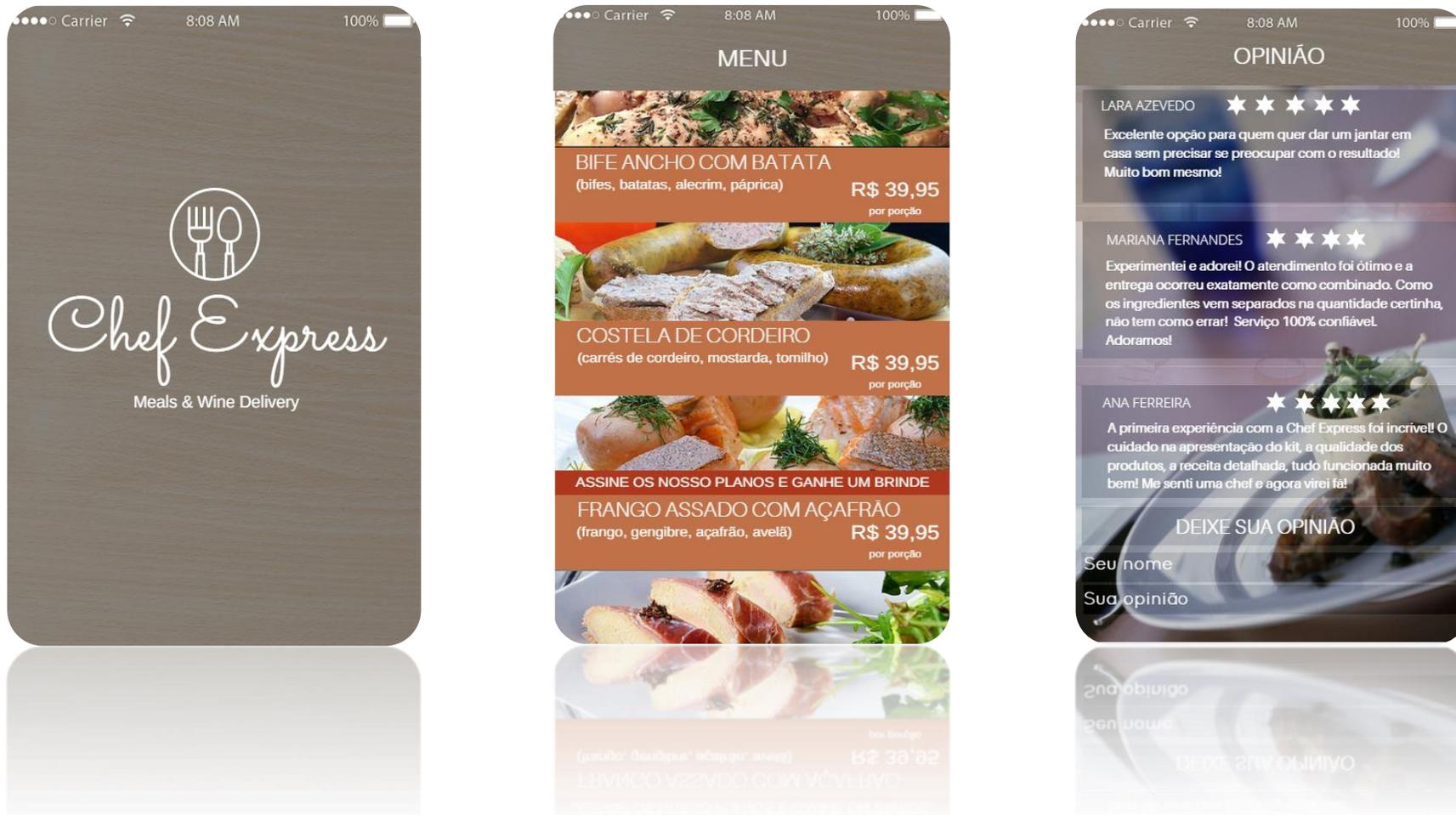
Fonte: Os autores, 2016.

A estrutura de comercialização apresentada acima demonstra toda rota a partir do acesso do cliente na plataforma (no fluxo apresentada como aplicativo), até a fidelização desse cliente. Destacam-se abaixo detalhadamente os processos aqui mencionados, e qual a responsabilidade e ação a ser tomada, para que haja o desfecho esperado.

3.4.2 Busca e Navegação

Primeiramente, para os clientes localizarem com mais facilidade os pratos desejados no aplicativo, há um catálogo virtual onde eles escolhem o que desejam por categorias (massas, carnes vermelhas, aves, peixes, sobremesas, entre outros).

Figura 14 - Modelo do buscador de navegação - *Chef Express*



Fonte: Os autores, 2016.

3.4.3 Pedidos

Após a escolha da receita desejada, as informações de entrega são armazenadas em um servidor protegido e não precisam ser fornecidas novamente quando o cliente realiza outra compra. Cada cliente escolhe uma senha pessoal que lhe permite acessar seu perfil, o qual inclui seu histórico de pedidos, suas instruções de entrega e outras preferências pessoais. O sistema confirma cada pedido do cliente enviando a ele um *e-mail* alguns minutos após a realização do pedido e o avisa por e-mail quando os pedidos são enviados.

3.4.4 Pagamento

Há diversas opções de pagamento, incluindo cartões de crédito com bandeiras *Visa*, *MasterCard*, *Diners*, *Hiper* e *HiperCard*, transferências eletrônicas, boletos bancários, pagamento no recebimento e vales-refeições e alimentação como *SmartVR* ou *Sodexo*. As operadoras de cartão de crédito e algumas empresas de financiamento como a *PagSeguro* oferecem a possibilidade de pagamento de compras em duas ou mais parcelas, incluindo juros.

3.4.5 Disponibilidade e Logística

As entregas podem ser feitas das 10h00min horas às 15h00min horas e das 18h00min horas às 22h00min horas, todos os dias da semana.

Os pedidos referentes a entregas programadas entre 14h00min horas e 15h00min horas ou entre 18h00min horas e 22h00min horas devem ser efetuados com 6 horas de antecedência em nossa plataforma de pedidos *online* que funciona todos os dias da semana, das 08h00min horas às 20h00min horas. Pedidos com entregas programadas entre 10h00min horas e 13h00min horas devem ser solicitados até as 20h00min horas do dia anterior para que a equipe *Chef Express* possa atendê-los da melhor forma possível e do jeito que o cliente merece.

Após o cliente fazer o pedido, esse é transmitido ao sistema de suporte, no qual os dados do pedido são confirmados. O pedido é processado, e então os parceiros (*Empórium São Paulo* e *Casa Santa Luzia*) serão acionados através de um sistema conectado em rede com a *Chef Express*, a partir desse ponto as empresas trabalham conjunto. O parceiro ciente do pedido irá prepará-lo (separando e embalando da forma adequada) de forma ágil.

Após a montagem do kit, o mesmo será encaminhado para o cliente, as informações de entrega, como tempo estimado e endereço estão disponíveis para cada cliente na própria plataforma.

A maioria dos produtos está disponível para entrega em um prazo de 24 horas. Para isso, a empresa tem parcerias com empresas de entrega expressa, facilitando a chegada do produto ao cliente no dia seguinte a solicitação do pedido.

3.5. Localização

A localização do empreendimento é de extrema importância para a estratégia organizacional, alcance de seus clientes e bom posicionamento logístico gerando vantagem competitiva. “[...] a localização desempenha um papel relevante na estrutura setorial e na vantagem competitiva, inclusive ajudando a definir formas viáveis de competição [...]”. (PORTER, 1999, p. 21).

Fatores como fácil acesso físico dos clientes não são relevantes no caso da *Chef Express* por ser uma empresa que atuará através de plataforma *online*, ultrapassando distâncias para se comunicar e atingir seu cliente através do seu aplicativo. A *Chef Express* ciente disso priorizou outros fatores determinantes para a escolha de sua localização, tais como: facilidade logística, segurança do local, desenvolvimento do local, renda per capita, entre outros.

Para definição do local foi utilizada a metodologia *Delphi*¹ onde alguns fatores importantes foram relacionados, atribuídos pesos e pontuados, conforme tabela a seguir:

¹ A técnica *Delphi* é um método utilizado para estimar a probabilidade e o impacto de acontecimentos futuros e incertos.

Tabela 12 - Modelo *Delphi*

Aplicado para aperfeiçoar o processo de escolha de localização da *Chef Express*.

Fator	Média dos Pesos Relativos	Média dos Pesos - Bairros		
		Consolação	Pinheiros	Itaquera
Proximidade de avenidas	0,30	80	75	40
Renda Per Capita	0,10	70	70	30
Segurança	0,20	60	70	50
Acesso às demais regiões	0,30	80	70	40
Desenvolvimento do local	0,10	80	75	65
Total	1,00	75	73,5	43,5

Fonte: Os autores, 2016.

3.5.1. Ponderação dos fatores e resultado da metodologia.

Depois de aplicados os devidos pesos e notas às localidades, faz-se então o cálculo para eleger a melhor região de acordo com os critérios estabelecidos, resultando em:

Consolação: $0,30 \cdot 80 + 0,10 \cdot 70 + 0,20 \cdot 60 + 0,30 \cdot 80 + 0,10 \cdot 80 = 75$.

Pinheiros: $0,30 \cdot 75 + 0,10 \cdot 70 + 0,20 \cdot 60 + 0,30 \cdot 80 + 0,10 \cdot 80 = 73,5$.

Itaquera: $0,30 \cdot 40 + 0,10 \cdot 30 + 0,20 \cdot 50 + 0,30 \cdot 40 + 0,10 \cdot 65 = 43,5$.

De acordo com o resultado do método *Delphi* observa-se que a melhor localização é o bairro da Consolação.

A empresa se instalará na Rua Caio Prado, nº 27, bairro da Consolação, na cidade de São Paulo – SP. Características como segurança, proximidade de avenidas, como por exemplo, Av. Nove de julho e Av. Paulista, pouco tempo para chegar às demais regiões da cidade (aproximadamente 15 minutos de moto) e região bem desenvolvida, estão presentes no local escolhido para a instalação da empresa.

Figura 15 - Mapa de localização da empresa



Fonte: Google Maps, 2016.

A seguir demonstram-se alguns dados estatísticos da região.

Figura 16 - Informações demográficas sobre o bairro Consolação – SP

Território e população	Ano	Distrito	Município	Estado
Área (em Km ²)	2016		1.521,11	248.222,36
População	2016	57.461	11.638.808	43.359.005
Densidade demográfica (Habitantes/km ²)	2016		7.651,52	174,68
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População – 2010-2016 (em % a.a.)	2016	0,03	0,57	0,85
Grau de urbanização	2016		99,10	96,32
Índice de envelhecimento	2016	235,69	71,78	69,78
População com mais de 60 anos ou mais	2016	23,29	13,92	13,60
Razão de Sexos	2016	82,90	90,53	94,80

Fonte: SEADE, 2016.

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 *Layout* ou arranjo físico

Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 261) afirmam que as escolhas de *layout* podem ajudar imensamente na comunicação dos planos de produto e prioridades competitivas de uma organização. Para os autores, um arranjo físico pode afetar os níveis de eficácia e eficiência das operações, podendo assim limitar as estratégias competitivas, como redução de custos com manuseio e movimentação interna de materiais e redução de tempo no ciclo de operações.

4.1.1 Elaboração do layout

Será uma sala comercial com 312 m², composta inicialmente por recepção, sala e dois banheiros. Por não realizar nenhum processo produtivo ou de montagem em sua sede, mas sim nos seus parceiros de negócio, o arranjo físico não necessita ser focado em aspectos como mobilidade de maquinários, ganho de capacidade produtiva e área de montagem.

A *Chef Express* com o intuito de reduzir custos desnecessários e ciente de qual deve ser o foco de seu negócio e conseqüentemente onde devem ser direcionados mais esforços e capital, alugou para sua sede administrativa uma sala comercial totalmente mobiliada e com alguns equipamentos no que diz respeito a estrutura.

O *layout* foi desenvolvido com foco em uma boa circulação de pessoas (os sócios) e ambiente agradável para realização das atividades administrativas. Abaixo, o *layout* para melhor visualização e compreensão.

Figura 17 - Fotos da Sala Comercial – Chef Express



Fonte: Imobiliária Vivo Real Imóveis - www.vivareal.com.br

Pode-se notar que a empresa apresentará um arranjo físico que tem por objetivos a utilização do espaço disponível de uma forma eficiente, reduzindo as movimentações de pessoas, um fluxo lógico onde foi elaborado um ambiente e “atmosfera” de trabalho agradável para os colaboradores.

4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços

“[...] a capacidade de produção representa a produção possível com a capacidade instalada, mais os recursos materiais, os recursos humanos e recursos financeiros [...]”. (CHIAVENATO, 2005, p. 177).

Interpretar a conceituação de CHIAVENATO sobre o conceito de capacidade produtiva é compreender a importância de uma instalação bem estruturada, recursos financeiros bem aplicados e a correta alocação de pessoas. As possibilidades de se obter um processo operacional eficiente e eficaz quando aplicados corretamente esses recursos é notória.

“A maioria das empresas está tentando encurtar o ciclo do pedido até o recebimento – ou seja, o tempo entre o recebimento do pedido, entrega e o pagamento. Esse ciclo inclui muitas etapas, como a transmissão do pedido pelo vendedor, o recebimento do pedido e a verificação do crédito do cliente, os estoques e a programação de produção, o envio do pedido e da fatura e o recebimento do pagamento. Quanto mais tempo levar esse ciclo, menor a satisfação do cliente e menores os lucros da empresa.” (KOTLER 2000 pg.561).

A *Chef Express*, baseada em conceitos e conhecendo os recursos que lhe estão disponíveis, classifica alguns aspectos como extremamente importantes para estabelecer sua capacidade de atender aos clientes, por exemplo, tempo de embalagem dos ingredientes da receita, tempo de recebimento de mercadorias emergenciais do fornecedor e tempo de entrega do produto.

Com base nesses aspectos a empresa define abaixo os funcionários necessários e as principais etapas de seu processo produtivo.

Os montadores dos kits totalizam 3 (três) pessoas, sendo 1 (uma) por empório, considera-se ainda 1 (um) supervisor de qualidade, intercalando suas atividades entre os dois empórios para garantir total qualidade aos clientes desde o início do processo produtivo. Os

empórios foram escolhidos estrategicamente conforme sua localização para assim ficarem responsáveis por raios geográficos específicos (aproximadamente 20 km por empório).

Ao estabelecer uma relação entre os recursos disponíveis e o tempo de execução de cada processo chave (totalizando 20 minutos por kit), desde o recebimento do pedido até a entrega do mesmo, concluiu-se a capacidade produtiva da seguinte forma.

1. A capacidade diária foi calculada com base em 11 (onze) horas trabalhadas.
2. A capacidade semanal foi calculada com base em 6 (seis) dias trabalhados.
3. A capacidade mensal foi calculada com base em 4 (quatro) semanas trabalhadas.

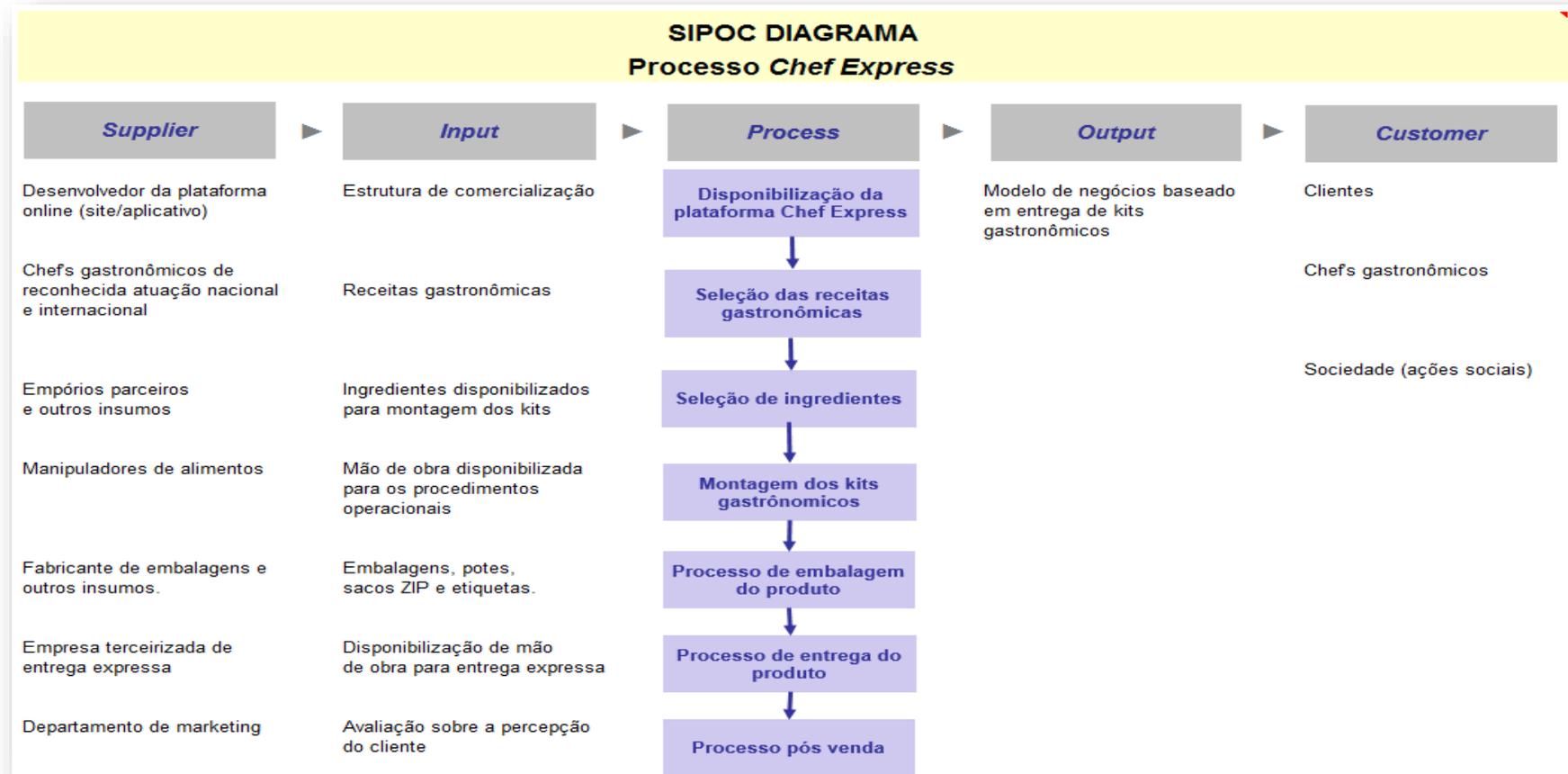
Com as premissas de cálculo estabelecidas, a capacidade produtiva mensal inicial da *Chef Express* foi estimada em 3.168 kits.

Depois de realizados os estudos sobre a capacidade produtiva da *Chef Express* se fazem salutar destacar que se trata de uma capacidade inicial, podendo esta variar para mais ou para menos conforme solicitação da demanda de mercado. No que tange limitações de operação da plataforma virtual (aplicativo), não existem limites de acesso que restrinjam o funcionamento adequado do mesmo e como consequência uma excelente experiência ao cliente.

4.3 Processos operacionais

Figura 18 - Diagrama SIPOC

Descrição das etapas dos processos internos através da ferramenta SIPOC



Fonte: Os autores, 2016.

Além do fluxograma apresentado acima, é importante descrever as responsabilidades administrativas que estarão ligadas diretamente a cada gestor de área da *Chef Express*, integrantes dos processos interno da empresa.

4.3.1 Processos internos

O início dos processos internos deve sofrer antecipação mínima de 45 dias, a cada renovação do cardápio disponibilizado na plataforma, visando privilegiar o gerenciamento dos riscos inerentes ao fluxo operacional.

O planejamento empresarial da *Chef Express* tem como alicerce a experimentação de uma alimentação de qualidade, impreterivelmente criada por profissionais gastronômicos consagrados, que terão os seus serviços remunerados por um pacote mensal de receitas, que contemplarão quatro receitas, bem como a mensuração do uso de imagem do profissional. A prestação deste serviço será periódica, respeitando as sazonalidades do comportamento do consumidor inerente ao negócio, bem como a estimativa de custo de cada porção previamente estabelecida pela *Chef Express*, considerando a margem de lucro requerida pelo negócio.

Estas atribuições serão listadas nas matrizes de responsabilidade às gerências de RH e Marketing.

Como possível plano de contingência e fomentação de uma das diretrizes do *slow food e food revolution*, o prazer pela gastronomia, a *Chef Express* proporcionará oportunidades de cocriação de receitas dentro da nossa rede de parceiros estabelecendo relacionamentos com instituições de ensino tecnológico e bacharelado, voltados à gastronomia, incentivando assim, os jovens estudantes a desempenhar as suas atribuições em um ambiente profissional.

Posteriormente, com as receitas selecionadas, a operacionalização logística junto aos empórios parceiros é iniciada, ou seja, com este procedimento busca-se alinhar o processo de montagem dos kits no espaço físico dos parceiros, bem como antecipar a adequação do nível de estoque dos parceiros, com relação aos ingredientes envolvidos em cada receita.

Estas atribuições serão listadas nas matrizes de responsabilidade às gerências de Compras, Financeiro, Logística e Distribuição.

Confirmadas as receitas selecionadas e o retorno positivo dos parceiros sobre a operacionalização da produção dos kits, inicia-se a elaboração dos tutoriais em mídia impressa e digital, que será fornecida por empresa especializada, que será supervisionada da área de marketing da *Chef Express*.

Os materiais publicitários podem ser elaborados nos diversos ambientes da empresa, bem como nos seus parceiros, tornando uma importante ferramenta para a divulgação de ambas as marcas.

Quando da inicialização de oferta das receitas na plataforma, a *Chef Express* disponibilizará todas as informações a empresa terceirizada responsável pela manutenção das plataformas, que realizará a inserção das receitas semanalmente, bem como a arte gráfica e os respectivos preços de cada produto. Esta atribuição estará diretamente ligada à gerência de Marketing.

Desta forma, a empresa estará pronta para atender o cliente com excelência, sendo que a partir deste momento haverá a inicialização do recebimento dos pedidos, que devem ser identificados através da plataforma online, já direcionados de forma automática através de ferramentas tecnológicas para o empório de maior proximidade em relação ao endereço de entrega solicitado pelo cliente, acionando as demais etapas da cadeia logística da *Chef Express*. Importante salientar o reconhecimento desse processo como um dos fatores críticos de sucesso do negócio. Este processo estará sob gestão da gerência logística da *Chef Express*

Com o pedido direcionado ao empório escolhido, inicia-se o processo de separação e dos ingredientes e a montagem dos kits gastronômicos, que serão embalados em caixas personalizadas com a identidade visual da *Chef Express* sendo que esta atividade será realizada com a quantidade de 1 (um) funcionário por empório. Todo esse processo de manipulação de alimentos será suportado pelas normas vigentes da ANVISA¹, sob responsabilidade da gerência de compras.

Fechando a cadeia logística da *Chef Express*, a distribuição acontece através de empresas terceirizadas, com ampla experiência nesta competência, priorizando o alinhamento entre a imagem institucional da *Chef Express* e a efetiva satisfação de nossos clientes.

¹ A regulamentação pertinente encontra-se em anexo.

4.4 Necessidade de pessoal

Segundo Cavalcante (2005), o aumento da exigência por parte dos clientes nos cumprimentos de entrega do produto final, com alta qualidade e nos prazos predeterminados, obriga que as empresas busquem trabalhar com uma mão de obra cada vez mais qualificada, visando elevar seus níveis de produtividade e qualidade das atividades, reduzindo os gastos o máximo possível, para que estas possam se manter em um nível competitivo no mercado.

A estrutura funcional da *Chef Express* terá como dirigentes os cinco sócios – proprietários (Júlia Neri, Leticia Vivian, Lucas Tadeu, Luciano Ferreira e Stephannie Sundfeld) que receberão pró-labore de igual valor, sendo que estes serão responsáveis por todas as decisões estratégicas organizacionais, sendo também a empresa composta de 5 (cinco) colaboradores: 3 (três) manipuladores de alimentos e 1 (um) supervisor de qualidade, possuindo uma estrutura organizacional simples.

Os manipuladores de alimentos e supervisores de qualidade serão hierarquicamente subordinados diretos do gerente de logística e distribuição. Estes funcionários serão contratados sob o regime da CLT ¹trabalhando de terça-feira a domingo, das 10:30 às 19:30 com uma hora de almoço e passarão por treinamentos, como por exemplo, sobre boas práticas de manutenção de alimentos. Cabe ressaltar que o custo desses treinamentos foi calculado como investimento no primeiro ano de operação da empresa.

¹ Cálculo do custo dos funcionários detalhado na tabela 22.

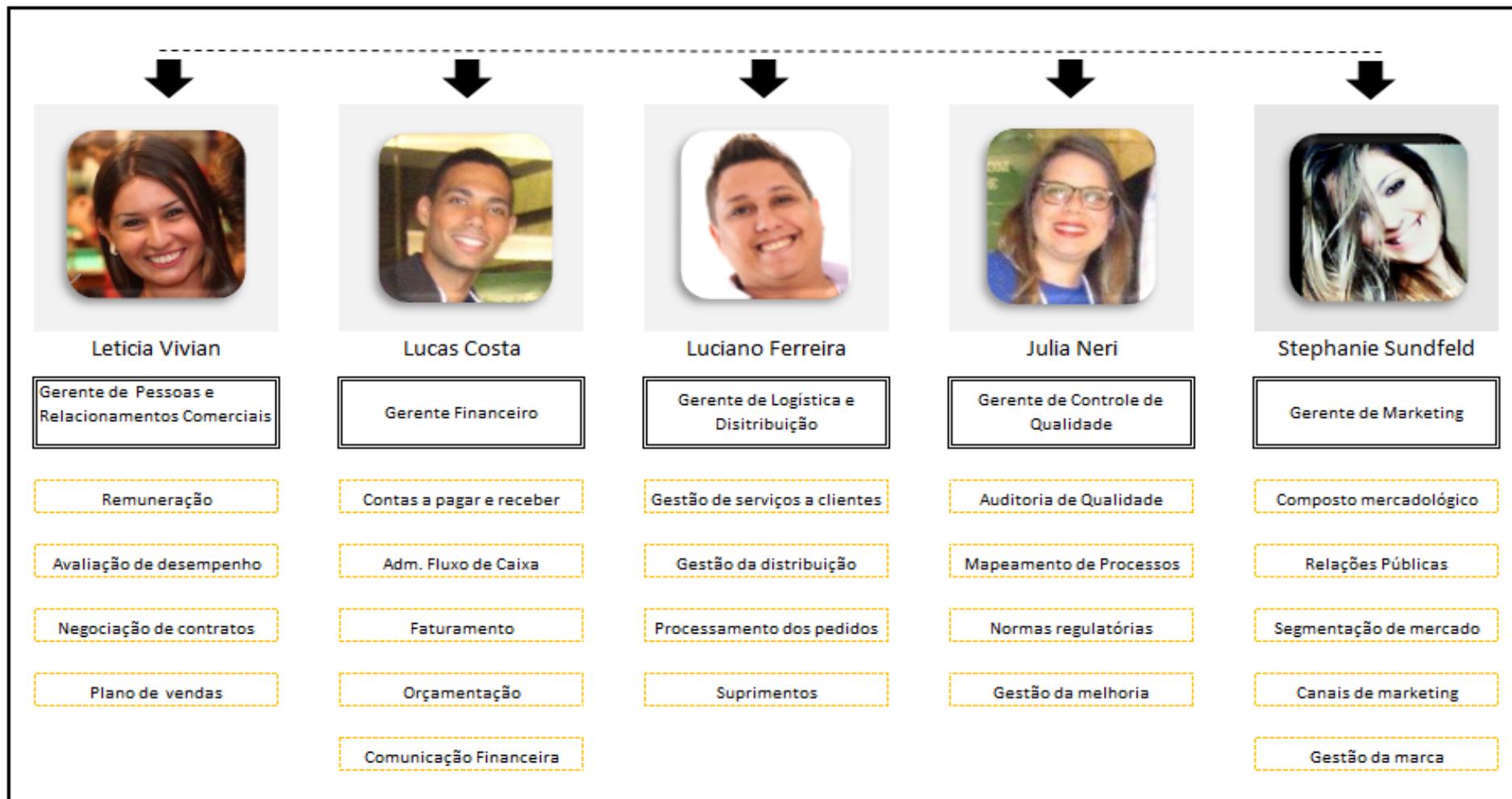
Quadro 5 - Dimensionamento de efetivo *Chef Express*

CARGOS GERENCIAIS				
QUANT.	FUNÇÃO	PRO LABORE	ATRIBUIÇÕES	PERFIL
1	Gerente de Qualidade	R\$ 3.000,00	Desenvolve, implanta e controla programas e sistemas de gestão da qualidade, acompanha programas e sistemas aplicados aos processos, de forma a se obter aumento da confiabilidade, produtividade e processos e redução de custos operacionais. Mapeia processos e procedimentos, elabora fluxogramas de documentação das áreas, coordena e executa os programas de auditoria interna.	O contato com o cliente final, fez com que ele também identifique as dificuldades nas entregas e trabalhe para uma melhoria contínua.
1	Gestão de Pessoas e Comercial	R\$ 3.000,00	Gerencia a área de recursos humanos, planeja e desenvolve estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração pessoal e relações trabalhistas e sindicais, de acordo com as exigências legais e políticas da empresa. Apoia os gestores e diretores na gestão das pessoas através de orientações e feedbacks. Gerencia diretrizes e define estratégias para comercialização de produtos e serviços. Desenvolve estudos sobre potencial, planos e programas de vendas e acompanha concorrentes, a fim de atingir os objetivos da empresa e aumentar participação no mercado. Avalia relatório de resultados das vendas, métricas e índices de performance.	Além de senso de negociação e responsabilidade, excelente comunicação escrita e oral, raciocínio rápido, iniciativa, orientação para resultados.
1	Gerente Financeiro	R\$ 3.000,00	Gerencia informações de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, desenvolve o planejamento financeiro e elabora planos para melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa.	Ter domínio das disciplinas inerentes a finanças (Contabilidade, Controladoria, entre outros.).
1	Gerente de Logística e Distribuição	R\$ 3.000,00	Planeja as atividades operacionais da empresa de armazenamento, distribuição, transportes, comunicações e logística. Administra equipes, gerencia recursos materiais e financeiros da área. Controla o processo operacional e avalia seus resultados.	Ter uma visão mais globalizada, não ficando restrito ao seu elo da cadeia de suprimentos.
1	Gerente de Marketing	R\$ 3.000,00	Desenvolve estratégias de marketing e prospecta budget para implementar ações, com o intuito de promover a imagem institucional e aprimorar os negócios. Define o posicionamento das marcas e de canais de comunicação específicos para cada público. Analisa as tendências do mercado e fatores econômicos e financeiros e planeja e define campanhas voltadas para promoção de produtos e serviços.	Curiosidade comunicar-se bem, entender as redes sociais.
DEMAIS CARGOS				
3	Manipulador de alimentos	R\$ 880,00	Realizar a montagem dos kits, garantindo a qualidade e a confiabilidade dos produtos, com agilidade e capacidade de organização.	Organização, atenção, pró-atividade e bom raciocínio lógico.
1	Supervisor de Qualidade	R\$ 3.574,00	Coordena e executa os programas de auditoria interna. Levanta e analisa os procedimentos existentes em todas as áreas da empresa. Administra reuniões do comitê da qualidade para análise crítica do sistema. Administra as não conformidades geradas, providencia ações corretivas para eliminar qualquer não conformidade.	Visão sistêmica e analítica, liderança, empatia e comunicação, direcionamento estratégico, foco em resultado e energia.

Fonte: Pesquisa de atribuições/cargos e salários – www.catho.com.br

4.5 Organograma Funcional

Figura 19 - Estrutura funcional simples centralizada



Fonte: Os autores, 2016.

5 PLANO FINANCEIRO

5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Tabela 13 - Estimativa dos investimentos fixos

Discriminação	Valor Total
7 Notebooks	R\$ 19.709,84
7 Telefones sem fio	R\$ 777,14
7 Nobreaks	R\$ 2.540,02
1 Impressora	R\$ 599,00
Total	R\$ 19.709,84

Fonte: Os autores, 2016 - Cotação realizada no site Submarino em 24/09/2016.

5.2 Capital de giro

A *Chef Express* terá suas operações financeiras de recebimento via dinheiro ou cartões de crédito e débito, desta forma a receita da empresa independente da forma de pagamento será creditada à vista, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 14 - Estimativa dos investimentos fixos

Prazo médio de recebimento	%	N. de dias previstos
À vista	100,0	0
Prazo médio de recebimento total		0
Prazo médio de pagamento	%	N. de dias previstos
A prazo	100,0	0
Prazo médio de pagamento total		0

Fonte: Os autores, 2016

No que se refere aos prazos de pagamento, a operação de compra será realizada com o prazo de pagamento para 30 (trinta) dias após o faturamento da compra. A compra dos ingredientes necessários para a elaboração dos pratos seguirá um mix do conceito de “*Just in time*” e produção puxada. Explicando melhor o processo de compras dos ingredientes, a

montagem dos kits será realizada dentro dos empórios parceiros, logo, os ingredientes apenas serão adquiridos quando houver um pedido de kit que os contempla, evitam-se assim estoques ou compras desnecessárias.

Ao cruzar o prazo médio de recebimento com o prazo médio de pagamento identificou-se a desnecessidade de capital de giro, uma vez que o fluxo de caixa da própria operação paga-se.

5.3 Investimentos pré-operacionais

Tabela 15 - Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Custos legais	Valor Total R\$
Abertura e legalização da Empresa	R\$ 3.000,00
Marketing (opções de investimento)	
Anúncios (Folha de São Paulo – Encarte na Contracapa em 2 sábados consecutivos)	R\$ 10.760,00
Outdoors na cidade de São Paulo – Bairros da Zona Oeste de São Paulo	R\$ 10.500,00
Inserções publicitárias no Metrô de São Paulo (TV Minuto) - Período de 60 dias	R\$ 5.200,00
Busdoor (5 Ônibus) – Bairros da Zona Oeste de São Paulo - Período de 60 dias	R\$ 21.000,00
Banner (468 x 60pxl) – Blog “O Gourmet” – Período de 180 dias	R\$ 1.400,00
Inserção de 10.000 encartes – Revista Gula – Periodicidade mensal	R\$ 6.500,00
Identidade visual – Inclusão de desenvolvimento de site	R\$ 2.200,00
Coquetel de lançamento do produto - Buffet Colonial	R\$ 42.500,00
Quantidade de 40.000 folders para inserções publicitárias	R\$ 4.822,54
Outros	
Desenvolvimento do aplicativo	R\$ 98.500,00
Publicação do aplicativo (Apple Store e Google Play)	R\$ 414,83
Total	R\$206.797,31

Fonte: Os autores, 2016.

Cotações

Anúncios (Folha de São Paulo)

www.publicidade.folha.com.br/folha/simulacao/preco/

Outdoors em São Paulo (Zona Oeste) e Publicidades no Metrô e Busdoor - www.outernet.band.uol.com.br/pdf/tabela.pdf

Banner – Blog O Gourmet - <http://ogourmet.net/midiakit.pdf>

Revista Gula - <http://www.youblisher.com/p/1203742-Midia-Kit-Gula/>

Coquetel de lançamento - <http://www.buffetcolonial.com.br/corporativos/>

Identidade Visual - <http://eduardobibiano.com.br/precos/>

5.4 Investimento total

Tabela 16 - Estimativa de investimento total e fontes de recursos

Descrição dos investimentos	Representatividade percentual	Valor Total R\$
Investimentos fixos	8,70	R\$ 19.709,84
Investimentos pré-operacionais	91,30	R\$ 206.797,37
Necessidades de capital de giro (NCG)	0,00	R\$ 0,00
Total dos investimentos para viabilização do negócio		R\$ 226.507,21
Fontes de recursos	Representatividade percentual	Valor Total R\$
Recursos próprios	100,00	226.507,21
Recursos de terceiros	0,00	R\$ 0,00
Outros	0,00	R\$ 0,00
Total dos recursos para a viabilização do negócio		R\$ 226.507,21

Fonte: Os autores, 2016.

5.5 Estimativa do faturamento da empresa

Ao final do primeiro ano das suas operações, a *Chef Express* alcançará um faturamento anual de R\$ 3.356.308,29. Para chegar a esse valor estimou-se ao final do primeiro ano obter 0,1306% da potencial demanda existente no mercado (1.128.810 economicamente ativos nas classes A, B1 e B2), com uma taxa média de crescimento mensal de 12,00% e ao final do primeiro ano uma carteira composta por 1250 clientes ativos.

Estas projeções foram coletadas através de um *benchmarking* com a empresa líder do setor, a *Chef Time*, que apresenta o crescimento próximo de 100% ao mês, portanto os números da *Chef Express*, ainda podem ser considerados extremamente conservadores.

A configuração do percentual de vendas entre os produtos disponibilizados pela *Chef Express* respeita o acordado com o plano de vendas estabelecido pela área mercadológica, conforme abaixo:

Tabela 17 - Configuração do plano de vendas entre os produtos da *Chef Express*

Configuração de venda – simulação do mix de produtos		
Tipo de produto	Precificação	Simulação percentual
KIT Avulso (2 pessoas)	79,90	0,18
KIT Avulso (3 pessoas)	104,90	0,16
KIT Avulso (4 pessoas)	139,90	0,13
Plano (2 pessoas)	309,90	0,20
Plano (3 pessoas)	409,90	0,18
Plano (4 pessoas)	529,90	0,15

Fonte: Os autores, 2016.

Com estas premissas aplicadas a simulação, conseguimos auferir excelentes projeções no faturamento da *Chef Express*, como discriminado na tabela abaixo:

Tabela 18 - Estimativa do faturamento bruto da *Chef Express*

Índice percentual de crescimento	0,00	0,50	0,13	0,13	0,13	0,13
	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06
KIT Avulso (2 pessoas)	81	122	137	155	175	198
KIT Avulso (3 pessoas)	72	108	122	138	156	176
KIT Avulso (4 pessoas)	59	88	99	112	127	143
Plano (2 pessoas)	90	135	153	172	195	220
Plano (3 pessoas)	81	122	137	155	175	198
Plano (4 pessoas)	68	101	114	129	146	173
Receita de Vendas (R\$ mil)	119.070	178.605	201.823	228.060	257.708	291.210

Índice percentual de crescimento	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12
KIT Avulso (2 pessoas)	208	218	229	241	253	265
KIT Avulso (3 pessoas)	185	194	204	214	225	236
KIT Avulso (4 pessoas)	150	158	166	174	183	192
Plano (2 pessoas)	231	243	255	268	281	295
Plano (3 pessoas)	208	218	229	241	253	265
Plano (4 pessoas)	173	182	191	201	211	221
Receita de Vendas (R\$ mil)	305.771	321.059	337.112	353.968	371.666	390.250

Fonte: Os autores, 2016.

5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Cada kit e plano vendido pela *Chef Express* possuem um custo com base na quantidade de ingredientes (porções), e todos os outros insumos que o contemplam. Baseado na variedade de produtos ofertados abaixo se demonstra o custo unitário das matérias primas utilizadas nos kits gastronômicos, sem especificação de quantidade utilizada uma vez que esta varia conforme o kit.

Tabela 19 - Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

CUSTOS UNITÁRIOS DE MATÉRIA-PRIMA	
Tipo	Custo unitário
Custo médio por receita (porção)	R\$ 7,00
Potes plásticos (500 ml)	R\$ 0,66
Sacos Zip	R\$ 0,41
Gráfica (tutorial impresso)	R\$ 0,20
Caixa de papelão personalizada	R\$ 1,98
Etiquetas adesivas (identificação)	R\$ 0,19
TOTAL	R\$ 10,44

Fonte: Os autores, 2016.

5.7 Estimativa de custos com comercialização

Tabela 20 - Estimativa de custos com comercialização

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO			
Descrição	%	Faturamento estimado	Custo total
1. Impostos			
Simplex Nacional (DAS)	0,108203	R\$ 3.356.308,29	R\$ 363.162,65
2. Gastos com vendas			
Comissão Chefs	0,04	R\$ 3.356.308,29	R\$ 134.252,33
TOTAL			R\$ 497.414,98

Fonte: Os autores, 2016.

5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Tabela 21 - Estimativa dos custos dos materiais e/ou mercadorias vendidas

CUSTOS DE MERCADORIA VENDIDA (RECEITAS)		
Tipo	Est. Venda	Custo
KIT Avulso (2 pessoas)	2283	R\$ 41,45
KIT Avulso (3 pessoas)	2030	R\$ 51,93
KIT Avulso (4 pessoas)	1649	R\$ 66,72
Plano (2 pessoas)	2537	R\$ 172,83
Plano (3 pessoas)	2283	R\$ 226,67
Plano (4 pessoas)	1903	R\$ 271,32
TOTAL CMV		R\$ 1.448.348,17

Fonte: Os autores, 2016.

5.9 Estimativa dos custos de mão de obra

Tabela 22 - Estimativa de custos de mão de obra

Cálculo da Mão de Obra Operacional – <i>Chef Express</i>				
	Manipuladora de alimentos		Supervisora de Qualidade	
Evento	Ref. (%)	Valor	Ref. (%)	Valor
Salário		R\$ 880,00		R\$ 3.574,00
Vale Transporte		R\$ 174,80		R\$ 174,00
Desconto - Vale transporte	6,00%	(R\$ 52,80)	6,00%	(R\$ 214,44)
Vale Refeição		R\$ 437,00		R\$ 437,00
Plano de saúde		-		-
Outros benefícios		-		-
Provisão 13°		R\$ 73,33		R\$ 297,83
Provisão Férias		R\$ 73,33		R\$ 297,83
Provisão /3Férias		R\$ 24,44		R\$ 99,28
FGTS	8,00%	R\$ 70,40	8,00%	R\$ 285,92
Provisão FGTS (13° e Férias)		R\$ 13,69		R\$ 13,69
INSS	20,00%	R\$ 176,00	20,00%	R\$ 714,80
Provisão INSS (13° e Férias)		R\$ 34,22		R\$ 34,22
Total por Manipulador (a)		R\$ 1.904,42	Supervisora	R\$ 5.714,94
Total – 3 Manipuladores (as)		R\$ 5.713,26	Supervisora	R\$ 5.714,94
Total Equipe – <i>Chef Express</i>		R\$ 11.428,20		

Fonte: Os autores, 2016.

5.10 Estimativa de custo com depreciação

Tabela 23 - Estimativa de custo com depreciação

NCM	Discriminação	Valor Total	Vida útil em anos	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
1	Máquinas e Equipamentos	R\$ 19.709,84	5	R\$ 1.642,49	R\$ 328,50
8471.30.19	7 Notebooks	R\$ 15.793,68	5	R\$ 1.316,14	R\$ 263,23
8517.11.00	7 Telefones sem fio	R\$ 777,14	5	R\$ 64,76	R\$ 12,95
8504.40.40	7 Nobreaks	R\$ 2.540,02	5	R\$ 211,67	R\$ 42,33
8443.31.11	1 Impressora	R\$ 599,00	5	R\$ 49,92	R\$ 9,98

Fonte: Os autores, 2016

5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Tabela 24 - Estimativa de custos fixos operacionais mensais – Chef Express – Valores expressos em R\$ mil

Custos	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Média	Ano Total
Salários	6.214	7.094	7.094	7.094	7.974	7.974	7.974	7.974	7.974	8.854	8.854	8.854	7.827	93.928
Encargos	5.214	6.238	6.238	6.238	7.263	7.263	7.263	7.263	7.263	8.287	8.287	8.287	7.092	85.107
Limpeza (Terceirização)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Sala comercial *	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	10.700	128.400
Pro labore	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing Digital	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
Manutenção (Aplicativo)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Energia Elétrica	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7.800
Consultoria contábil	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Internet	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	3.708
Telefone corporativo	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Água	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Material de escritório	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	2.700
Receitas (Aquisição) **	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Entrega (Terceirização)	11.664	15.552	15.552	19.441	19.441	23.329	23.329	23.329	23.329	27.218	27.218	27.218	21.385	256.627
Outros custos fixos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Total	54.721	60.514	60.514	64.403	66.307	70.195	70.195	70.195	70.195	75.988	75.988	75.988	67.899	814.663

Fonte: Os autores, 2016.

*Sala comercial - valores englobam aluguel, condomínio e IPTU.

**Receitas (Aquisição) – Indica o valor gasto para aquisição das receitas junto aos chefs gastronômicos.

Tabela 25 - Controle de custos fixos operacionais por percentual – Chef Express

Custos	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Média
Salários	11,41	11,78	11,72	11,02	12,03	11,36	11,36	11,36	11,36	11,65	11,65	11,65	11,53
Encargos	9,58	10,36	10,31	9,69	10,95	10,35	10,35	10,35	10,35	10,91	10,91	10,91	10,42
Limpeza (Terceirização)	2,20	1,99	1,98	1,86	1,81	1,71	1,71	1,71	1,71	1,58	1,58	1,58	1,79
Sala comercial	19,65	17,76	17,68	16,61	16,14	15,24	15,24	15,24	15,24	14,08	14,08	14,08	15,92
Pro labore *	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing Digital	11,02	9,96	9,91	9,32	9,05	8,55	8,55	8,55	8,55	7,90	7,90	7,90	8,93
Manutenção (Aplicativo)	1,84	1,66	1,65	1,55	1,51	1,42	1,42	1,42	1,42	1,32	1,32	1,32	1,49
Energia Elétrica	1,19	1,08	0,51	1,01	0,98	0,93	0,93	0,93	0,93	0,86	0,86	0,86	0,97
Consultoria contábil	1,84	1,66	0,50	1,55	1,51	1,42	1,42	1,42	1,42	1,32	1,32	1,32	1,49
Internet	0,57	0,51	0,25	0,48	0,47	0,44	0,44	0,44	0,44	0,41	0,41	0,41	0,46
Telefone corporativo	0,55	0,50	0,45	0,47	0,45	0,43	0,43	0,43	0,43	0,39	0,39	0,39	0,45
Água	0,28	0,25	0,25	0,23	0,23	0,21	0,21	0,21	0,21	0,20	0,20	0,20	0,22
Material de escritório	0,45	0,45	0,45	0,42	0,41	0,38	0,38	0,38	0,38	0,39	0,39	0,39	0,32
Receitas (Aquisição)	18,36	16,60	16,52	15,53	15,08	14,25	14,25	14,25	14,25	13,16	13,16	13,16	14,88
Entrega (Terceirização)	21,42	25,82	25,70	30,19	29,32	33,24	33,24	33,24	33,24	35,82	35,82	35,82	31,07
Outros custos fixos	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Os autores, 2016.

*Pro labore – Em consenso, a Pro labore só será exercida no início do ano 2 do projeto.

5.12 Demonstrativo de resultados do exercício (DRE)

Tabela 26 - Demonstrativo de resultados do exercício projetado – Ano 1 – Chef Express – Valores expressos em R\$

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Receita bruta	119.070,00	178.605,00	201.823,65	228.060,72	257.708,62	291.210,74	305.771,28	321.059,84	337.112,83	353.968,47	371.666,89	390.250,24
Impostos	10.752,02	16.288,78	20.263,09	23.102,55	26.363,59	30.052,95	34.338,11	36.055,02	38.161,17	40.423,20	42.444,36	44.917,80
Custos variáveis	41.674,50	62.511,75	70.638,28	79.821,25	90.198,02	101.923,76	107.019,95	112.370,94	117.989,49	123.888,96	130.083,41	136.587,58
Lucro bruto	66.643,48	99.804,47	110.922,28	125.136,92	141.147,01	159.234,03	164.413,22	172.633,88	180.962,17	189.656,31	199.139,12	208.744,85
Custos fixos	54.451,56	60.244,50	60.514,50	64.403,02	66.307,44	70.195,96	70.195,96	70.195,96	70.195,96	75.988,90	75.988,90	75.988,90
Depreciação	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50	328,50
Lucro líquido	11.863,42	39.231,48	50.079,28	60.405,40	74.511,07	88.709,58	93.888,76	102.109,42	110.437,71	113.338,91	122.821,73	132.427,46
Investimento bruto	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Percentual de lucratividade	9,96%	21,97%	24,81%	26,49%	28,91%	30,46%	30,71%	31,80%	32,76%	32,02%	33,05%	33,93%
Lucro livre	8.691,92	36.059,97	46.907,78	57.233,90	71.339,57	85.538,07	58.888,76	67.109,42	75.437,71	78.338,91	87.821,72	97.427,46
EBITDA	12.191,92	39.559,97	50.407,78	60.733,90	74.839,57	89.038,07	59.217,26	67.437,92	75.766,21	78.667,41	88.150,22	97.755,95

Fonte: Os autores, 2016.

5.13 Indicadores de viabilidade – *Chef Express*

Tabela 27 - Indicadores de viabilidade – Ano 1 – *Chef Express*

Indicadores de viabilidade operacional		Índices				
Lucratividade		22,97%				
Rentabilidade		19,99%				
Ponto de Equilíbrio – Breakeven Point		R\$ 99.569,87,00				
Margem Bruta		54,18%				
Margem Líquida		29,79%				
Payback descontado (TMA = 1,1348% a.m.)		6 meses				

Variáveis	Kit 02 pessoas	Kit 03 pessoas	Kit 04 pessoas	Plano 02 pessoas	Plano 03 pessoas	Plano 04 pessoas
Ponto de Equilíbrio Anual	R\$ 196.752,06	R\$ 197.266,60	R\$ 198.043,47	R\$ 202.382,77	R\$ 198.101,25	R\$ 202.292,31
Receita Operacional Bruta	R\$ 182.411,70	R\$ 212.947,40	R\$ 230.695,10	R\$ 786.216,30	R\$ 935.801,70	R\$ 1.008.399,70
Custo Fixo	R\$ 135.778,60	R\$ 135.778,60	R\$ 135.778,60	R\$ 135.778,60	R\$ 135.778,60	R\$ 135.778,60
Custo Variável	R\$ 56.529,39	R\$ 66.375,58	R\$ 72.530,54	R\$ 258.743,78	R\$ 294.403,21	R\$ 331.561,82
Margem de Contribuição	R\$ 125.882,31	R\$ 146.571,42	R\$ 158.164,54	R\$ 527.472,52	R\$ 641.398,49	R\$ 676.837,88
Índice de Margem de Contribuição	69,01%	68,83%	68,56%	67,09%	68,54%	67,12%
Ponto de Equilíbrio – n° de produtos (Mensal)	206	157	118	55	41	32

Fonte: Os autores, 2016.

6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

A *Chef Express* quando da concepção deste plano, realizou o exercício de suposição sobre as possibilidades nas variações dos resultados deste investimento, sabendo ainda que o sucesso deste depende inevitavelmente de fatores exógenos à empresa, ou seja, dificilmente serão conhecidos do nosso corpo gerencial. Conforme Godet¹ (1993), Variáveis sobre as quais possuímos total controle na verdade não são de fato “variáveis”, são “invariantes”.

Com esta certeza, é preciso aprender com os fatos passados e simular situações futuras, eliminando desta forma, as improvisações na gestão do negócio.

A construção dos cenários será realizada, considerando algumas variáveis, privilegiando o grau de consenso entre os membros do corpo diretivo da *Chef Express*, a complexidade dos problemas que serão enfrentados, a atuação governamental entre outros direcionadores.

Utilizando Godet (1993), que entende que os cenários se enquadram na afirmativa de que, processos sem riscos ou surpresas são raros nas “estórias sobre o futuro”.

Tabela 28 - Variáveis utilizadas na construção dos cenários pessimista e otimista

Variáveis selecionadas	Margem de erro
Previsão de receita maior/menor em	8%
Previsão de custo maior/menor em	4%
Previsão de investimento maior/menor em	4%

Fonte: Os autores, 2016.

Abaixo demonstramos os resultados em um horizonte de 12 meses, incluindo os valores do “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*” (EBITDA²) e Percentual de Lucratividade.

¹ Michel Godet é um teórico obrigatório sobre o tema, nascido em 1948 é professor do Conservatoire National des Arts et Métiers na França e dirige o Laboratoire d'Investigation em Prospective, Stratégie et Organisation, concebeu uma ferramenta chamada “Análise Estrutural” (também conhecido como “SMIC – Sistema e Matriz de Impactos Cruzados”) para identificar as variáveis de um sistema e suas ponderações relacionadas. Classifica a incerteza em (a) invariantes, (b) fatos portadores de futuro, (c) mudanças em andamento, (d) tendências significantes e (e) estrangulamentos.

² O EBITDA é um indicador financeiro, também chamado de Lajida, e representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros.

Tabela 29 - Cenário Pessimista

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Receita bruta	109.544,40	164.316,60	185.677,76	209.815,86	237.091,93	267.913,88	281.309,57	295.375,05	310.143,80	325.650,99	341.933,54	359.030,22
Impostos	11.182,10	16.940,33	21.073,62	24.026,65	27.418,14	31.255,07	35.711,64	37.497,22	39.687,62	42.040,13	44.142,13	46.714,51
Custos variáveis	43.341,48	65.012,22	73.463,81	83.014,10	93.805,94	106.000,71	111.300,74	116.865,78	122.709,07	128.844,52	135.286,75	142.051,09
Lucro bruto	55.020,82	82.364,05	91.140,33	102.775,11	115.867,86	130.658,11	134.297,19	141.012,05	147.747,11	154.766,34	162.504,66	170.264,62
Custos fixos	56.629,62	62.654,28	62.935,08	66.979,14	68.959,74	73.003,80	109.403,80	109.403,80	109.403,80	115.428,46	115.428,46	115.428,46
Depreciação	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64	341,64
Lucro líquido	-1.950,44	19.368,14	27.863,61	35.454,33	46.566,48	57.312,67	24.551,76	31.266,61	38.001,68	38.996,25	46.734,57	54.494,52
Investimento bruto	3.640,00	3.640,00	3.640,00	3.640,00	3.640,00	3.640,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Percentual de lucratividade	-0,05	0,10	0,13	0,15	0,18	0,20	0,09	0,11	0,12	0,12	0,14	0,15
Lucro livre	-5.248,80	16.069,77	24.565,25	32.155,97	43.268,12	54.014,31	24.551,76	31.266,61	38.001,68	38.996,25	46.734,57	54.494,52
EBITDA	-1.608,80	19.709,77	28.205,25	35.795,97	46.908,12	57.654,31	24.893,39	31.608,25	38.343,32	39.337,89	47.076,20	54.836,16

Fonte: Os autores, 2016.

Tabela 30 - Cenário Otimista

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Receita bruta	128.595,60	192.893,40	217.969,54	246.305,58	278.325,31	314.507,60	330.232,98	346.744,63	364.081,86	382.285,95	401.400,24	421.470,26
Impostos	10.321,94	15.637,22	19.452,57	22.178,45	25.309,05	28.850,83	32.964,59	34.612,82	36.634,73	38.806,27	40.746,58	43.121,09
Custos variáveis	40.007,52	60.011,28	67.812,75	76.628,40	86.590,10	97.846,81	102.739,15	107.876,11	113.269,91	118.933,41	124.880,08	131.124,08
Lucro bruto	78.266,14	117.244,90	130.704,22	147.498,73	166.426,17	187.809,96	194.529,24	204.255,70	214.177,22	224.546,27	235.773,58	247.225,09
Custos fixos	52.273,50	57.834,72	58.093,92	61.826,90	63.655,14	67.388,12	100.988,12	100.988,12	100.988,12	106.549,34	106.549,34	106.549,34
Depreciação	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36	315,36
Lucro líquido	25.677,28	59.094,82	72.294,95	85.356,47	102.455,67	120.106,48	93.225,76	102.952,22	112.873,74	117.681,57	128.908,88	140.360,39
Investimento bruto	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Percentual de lucratividade	0,18	0,29	0,32	0,33	0,36	0,37	0,28	0,30	0,31	0,31	0,32	0,33
Lucro livre	22.632,64	56.050,18	69.250,30	82.311,83	99.411,02	117.061,84	93.225,76	102.952,22	112.873,74	117.681,57	128.908,88	140.360,39
EBITDA	25.992,64	59.410,18	72.610,30	85.671,83	102.771,02	120.421,84	93.541,12	103.267,58	113.189,10	117.996,93	129.224,24	140.675,74

Fonte: Os autores, 2016

7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Tabela 31 - Matriz SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNAS	1- Produto com apelo emocional 2- Conveniência 3- Plataforma online 4- Serviço de comunicação com o cliente 5- Praticidade 6- Fidelização dos clientes 7- Ampla variedade de receitas 8- Ótimos indicadores de viabilidade	1- Pouca experiência no mercado 2- Dependência de parceiros ligados diretamente a atividade fim (empórios) 3- Alto custo com terceirização
EXTERNAS	1- Programas sobre gastronomia que impulsionam o tema (Master Chef) 2- Disseminação da temática “Slow Food” 3- Parcerias com Chefs e Eventos gastronômicos 4- São Paulo é o centro principal do e-commerce 5- Alto poder econômico na cidade de São Paulo 6- Aumento de 41,18% na oferta de cursos superiores ligados a gastronomia (2010-2015) 7- Cotidiano agitado na cidade de São Paulo	1- Número expressivo de concorrentes atuando no mesmo espaço geográfico 2- Excesso de regulamentação (ANVISA) 3- Crise econômica 4- Chefs com blog e canais no You Tube
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Os autores, 2016.

Mais do que simplesmente apontar os aspectos críticos do negócio (fraquezas e ameaças) é necessário estudar e desenvolver ações para neutralizá-los. A *Chef Express* irá trabalhar com dois vieses, ações para reverter as fraquezas e posicionamentos para defesa das ameaças.

A pouca experiência de mercado da empresa a coloca em desvantagem perante seus concorrentes que possuem em média 3 (três) anos de operação, logo, faz-se necessário a aplicação de *benchmarking*, não apenas da empresa líder de mercado, *Chef Time*, mas sim de todos os concorrentes, identificando seus pontos fortes e suprindo suas deficiências perante os clientes. (Conforme análise dos concorrentes nas págs. 41 a 43).

A alta dependência de fornecedores torna-se uma fraqueza delicada e requer uma excelente gestão de *stakeholders*, aqui se faz salutar destacar que o modelo de negócio proposto

pela *Chef Express* necessita dessa dependência dos fornecedores (*Emporium* São Paulo e Casa Santa Luzia) na atividade fim, aquisição dos ingredientes e utilização de seu espaço para a montagem dos kits, para viabilizar seu modelo de negócios no que se refere a custos, logística e qualidade.

A empresa consegue neutralizar essa fraqueza a medida que aqui se estabelece uma relação de parceiro de negócio com esses empórios, a *Chef Express* será seu maior cliente e a medida em que as vendas forem aumentando, o faturamento dos fornecedores seguirá a mesma tendência. Naturalmente por questões jurídicas e legais a permanência dos colaboradores dentro dos empórios para a montagem os kits, estará respaldada sob um contrato, onde esclarece a inexistência de vínculo empregatício entre o funcionário da *Chef Express* e o fornecedor.

As ameaças presentes no contexto mercadológico onde a empresa se insere são exógenas e tornam a empresa passível de seus efeitos, porém deve se posicionar de forma a defender-se e minimamente danificar-se.

O modelo de *dinner kits* é novo no país e não muito explorado, as empresas que oferecem esse produto estão quase que em sua totalidade situadas na cidade de São Paulo (*Chef Time*, *Bee Gourmet* e *Pronto Chef*), com isso a *Chef Express* precisa diferenciar-se de seus concorrentes para assim conquistar sua carteira de clientes e acima de tudo fidelizá-los.

Essa diferenciação será feita pela empresa através da utilização de SAC, brindes promocionais no aniversário do cliente, aquisição e aniversário de planos sendo estes aventais e toque *blanch* (personalizados); velas aromatizadas no dia dos namorados; jogos de taças de vinho e faqueiros. A *Chef Express* utilizará ainda como diferencial a não cobrança de frete e fortalecerá o marketing através de mídias sociais, *site*, anúncios na revista *Gula*, *busdoors*, *outdoors*, *banners* em *blogs*, inserções na TV minuto (metrô de São Paulo) e um coquetel de lançamento do produto.

O excesso de regulamentações da ANVISA e Vigilância Sanitária, como por exemplo, licença de operação da vigilância sanitária e resoluções da ANVISA, são consideradas ameaças, pois caso não sejam cumpridas rigorosamente podem acarretar em multas, fechamento da empresa e até mesmo denegrir a imagem da mesma. A *Chef Express* contratará um supervisor de qualidade para acompanhar todo o processo e assim manter a qualidade e higiene na preparação do produto, os funcionários envolvidos na montagem dos kits farão também um

curso de boas práticas de manipulação de alimentos, de acordo com o “ANEXO B”, que discrimina a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC nº 2016/2004) da ANVISA.

Para essa ameaça os parceiros de negócio/fornecedores deverão estar estrategicamente em conformidade com essas regulamentações, uma vez que serão inclusos no processo produtivo.

A crise econômica pela qual o Brasil passa atualmente afeta todas as áreas comerciais e produtivas do país, a empresa precisa estar atenta nesse momento e as oscilações que este cenário trás. A *Chef Express* buscará recuperar o seu investimento o mais rápido possível e em sua construção de cenários utilizou demandas e faturamento realistas, chegando a estimar um número inicial de clientes em 0,1306% da potencial demanda existente no mercado.

Uma informação importante para os investidores e a *Chef Express* é a previsão de um crescimento de 1,3% no PIB do Brasil em 2017, segundo o Banco Central (2016). A preparação da empresa para este cenário de crise se comprova uma vez que mesmo em seu cenário pessimista (pág. 86) a mesma auferiu lucros líquidos a partir do segundo mês de operação e no cenário projetado o *payback* desta é de 8 (oito) meses.

Os vídeos tutoriais elaborados por *chefs* renomados explicando como elaborar os pratos é uma das principais características no produto ofertado pela *Chef Express*, através deste a empresa poderá passar ao cliente a essência de seu negócio, a experiência de cozinhar e ser como um *chef*. O *Youtube* está atualmente repleto de vídeos ensinando as pessoas a cozinhar, atrelado a isso muitos *chefs* de cozinha criaram *blogs* próprios com a mesma finalidade.

Como ação para defender-se dessas ameaças a empresa fará parcerias com *chefs* de cozinha renomados, para que estes elaborem receitas sofisticadas, façam os vídeos tutoriais e atrelem seu nome as receitas ofertadas pela empresa. Estes *chefs* receberão uma porcentagem de 4% sobre o valor total de receitas vendidas (atreladas ao seu nome). A empresa possuirá ainda um canal no *youtube* para publicação de vídeos referentes a gastronomia.

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

A *Chef Express* pretende ingressar em um mercado de kits gastronômicos com o objetivo de diferenciação, por intermédio da aplicação da qualidade e originalidade, tendo como alicerces principais, o conceito de requinte na sua oferta, a diversidade do seu cardápio e a excelência do seu processo operacional, levando em conta sempre o alinhamento estratégico com os seus parceiros de negócio.

Ainda, a *Chef Express* buscará projetar o seu crescimento de forma sustentável, suportado pelo forte relacionamento com os seus clientes, estabelecidos entre as classes econômicas A, B1 e B2.

A empresa está respaldada da certeza de sucessos no desenvolvimento do seu negócio, por conta de um estudo de mercado, que aponta para uma enorme atratividade do segmento e o nível de competição demonstrado em suas estratégias, seja pela emergente demanda pelo mercado em questão, seja pelo enorme crescimento do tema gastronomia em todas as mídias do país.

O projeto preza pela valorização da marca *Chef Express* e posiciona-se com foco estratégico nos resultados, estabelecendo uma condição favorável aos seus acionistas, conforme demonstrado nos estudos mercadológicos e financeiros, assim como a estrutura organizacional, capacidade gerencial e processo produtivo qualificado.

Conclui-se, portanto, que a *Chef Express* é uma ótima opção de investimento, sendo o capital empregado de forma segura e com responsabilidade, aproveitando-se de um cenário altamente otimista, com alta atratividade e rentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ACKERMAN, N. **Diagnóstico e tratamento das relações familiares**. Porto Alegre: Artes médicas, 1996.

CAVALCANTE V. C. **Sistematização e incorporação de elementos gerenciais tácitos à linha de balanço de uma empresa para planejamento de edifícios altos**. Monografia (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Ceará. CE. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. São Paulo: Elsevier. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?**. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books. 1995.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada – Supply Chain**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas. 2010.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2003.

COCHRAN, William G. **Sampling Techniques**. Ed. Paperback. Havard. 1953.

CORRÊA, Henrique L.; Carlos A. Corrêa. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Moyses. – **Inbound Marketing como inovar na web**. Porto Alegre. Revista amanhã/ondaweb, 2010.

DE OLIVEIRA, Caroline. **Dos modelos televisuais em vídeos na web: desdobramentos midiáticos do programa de receita culinária**. Revista Rumores, Núm. 19, Vol. 10, janeiro - junho 2016.

DETTMER, W. H; SCHRAGENHEIM, E. **Manufacturing at Warp Speed: Optimizing Supply Chain Financial Performance.** CRC Press. 2000.

DIAS, R.S. **Gestão de Marketing.** Professores da FGV. São Paulo: LTC/Saraiva. 2003.

DIEGO, Jorge; FIGUEIREDO, Luciana. **Gastronomia como objeto de prazer? Diálogos com a Psicanálise e a Antropologia.** Nutrivisa – Revista de Nutrição e Vigilância em Saúde, Vol. 1, Núm. 2, julho/outubro 2014.

DINIZ, E. Mobilidade no século XXI. **Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil 2005-2009.** Edição Especial Comemorativa 5 anos. [Coordenação executiva e editorial Alexandre F. Barbosa; tradução Karen Brito]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2010. pp.67-70

DORIA, A. Carlos. **Formação da culinária brasileira. 1ª Ed.** Ed. Três Estrelas, 2014.

GODET, Michael. **Manual de Prospectiva Estratégica: da antecipação a ação,** Dom Quixote. Lisboa: 1993

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing.** 10ª Ed., 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações.** 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

MALHORTA, K. N. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada.** 6ª Ed. São Paulo. Bookman. 2011.

MARCONI, A. M.; LAKATOS, M. E. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUIONI, Carlos; DE OLIVEIRA, Caroline. **Para além da competição**: consumindo afetos como cultura material no programa Masterchef: análises e reflexões iniciais. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul – v. 14, n. 28, jul. /dez. 2015

MASLOW, Abraham H. “**A Theory of Human Motivation**”. *Psychological Review*, 1943

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2ª Ed. New York: Harper & Row, 1970.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva. Perspectivas do homem. As culturas. As sociedades**. Ed. 70. Lisboa. 2001.

MONTAGUE, Iris; GAZAL, Kathryn Arano; WIEDENBECK, Jan; SHEPHERD Jean-Gabriel. **Forest Products Industry in a Digital Age: A Look at E-Commerce and Social Media**. *FOREST PRODUCTS JOURNAL* Vol. 66, No. 1 e 2

MONTANDON, Alain. **Hospitalidade ontem e hoje**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

NICASTRO, Marcella. **Pesquisa em design: comida como interface de interação social**. Universidade Positivo, Curitiba, 2013.

PERES-NETO, Luiz; HADLER, Rachel D. **Ética e comunicação das escolhas alimentares: uma análise da tribo pós-moderna do Slow Food**. *Revista RAZÓN Y PALABRA*, Vol. 20, Núm. 3_94, 2016.

PORTER, M. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. *Harvard Business Review*.1980.

PORTER, M.; MONTEGOMERY, C. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

PORTER, M. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 13ª Ed. São Paulo: Editora Elsevier. 1999.

POULAIN, P. Jean. **Dictionnaire des cultures alimentaires**. Paris: PUF, 2012.

POULAIN, P. Jean. **Sociologies de l'alimentation**. Paris: PUF: 2003.

RICHARDS, R. **Marketing – Uma visão Brasileira**. Ed. Negócio. 2000.

ROCHA, Duílio. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOLOMON, R. M; BENNET, R. R.; PREVITE, J. **Consumer behavior**. 3 Ed. Austrália. Pearson. 2013

SKIDELSKY, William. **The kitchen aristocracy**. **NEW STATESMAN**; p.52; 4 September 2016.

VIEN, Courtney L. **The Future of Marketing: Thriving in a digital world**. Journal of Accountancy, Junho/2015, p. 01

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/cheftime-adquire-concorrentes-le-box-e-commodite>.> Acessado em 23/08/2016 às 22h27min.

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=355030&search=sao-paulo|sao-paulo>> Acessado em 24/08/2016 às 18h35min.

<<http://www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>> Acessado 23/08/2016 às 22h27min.

<<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/perfil> >Acessado em 24/08/2016 às 18h35min.

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>.> Acessado em 24/08/2016 às 18h35min.

<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/leis-e-decretos/lei-complementar-no-123-2006-lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa>.> Acessado em 25/08/2016 às 18h35min.

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fornecedores-precisam-ser-parceiros-de-negocio,9fb8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>.> Acessado em 24/08/2016 às 18h35min.

<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/trabalho/abastecimento/mercados_municipais_e_sacolos/unidades/sacolos/index.php?p=7148.> Acessado em 23/08/2016 às 09h45min.

<<http://www.pastificioprimo.com.br/>.> Acessado em 23/08/2016 às 10h15min.

<<http://opergel.com.br/>.> Acessado em 23/08/2016 às 13h20min.

<<http://www.cerealistabarroso.com.br/>.> Acessado em 23/08/2016 às 14h45min.

<<http://emporiorosaonline.com.br/>.> Acessado em 23/08/2016 às 14h15min.

<http://www.imigrantesbebidas.com.br/bebida/Vinhos/Especial+Vinhos+Occhio+Nero/cat_135_161.> Acessado em 23/08/2016 às 16h05min.

<https://www.tripadvisor.com.br/Restaurants-g303631-zfn7383223-Sao_Paulo_State_of_Sao_Paulo.html> Acessado em 28/08/2016 às 15h49min.

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-gasta-em-media-r-27-36-por-dia-para-almocar-fora-de-casa,1670152>> Acessado em 28/08/2016 às 15h49min.

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12550/1/ARTIGO_LogisticaReversaOportunidade.pdf> Acessado em 28/08/2016 às 17h21min.

<<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/noticias/4853-sete-feirinhas-gastronomicas-em-sao-paulo>> Acessado em 28/08/2016 às 16h00min.

<<http://gq.globo.com/Prazeres/Gastronomia/noticia/2014/07/um-guia-pelas-melhores-feiras-gastronomicas-de-sao-paulo.html>> Acessado em 28/08/2016 às 16h30min.

<http://www.ampro.com.br/pagina/mkt_promo> Acessado em 28/08/2016 às 17h00min.

<<http://docplayer.com.br/11510180-O-aplicativo-movel-como-estrategia-nas-acoes-promocionais-de-mobile-marketing.html>> Acessado em 28/08/2016 às 20h00min.

<<http://blog.dito.com.br/6-motivos-para-o-seu-e-commerce-fazer-campanhas-promocionais-com-desconto/>> Acessado em 28/08/2016 às 21h45min.

<<http://www.americandialect.org/app-voted-2010-word-of-the-year-by-the-american-dialect-society-updated>> Americandialect.org. 2011-01-08. Retirado 26/08/2016

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/10-dicas-sobre-planejamento-estrategico-digital>> Retirado 27/08/2016

Convenção coletiva SINCOVAGA 2015-2016. Disponível em: <<http://www.sincovaga.com.br/CT/Convencoes>> Acessado em 04/10/2016 às 21h02min.

PIB deve crescer 1,3% em 2017, prevê Banco Central. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/pib-deve-crescer-1-3-em-2017-preve-banco-central>> Acessado em 05/10/2016 às 15h26min.

Pesquisa CNLD/SPC

<<http://www.cndl.org.br/noticia/46-dos-brasileiros-nao-controlam-seu-orcamento-revela-pesquisa-do-spc-brasil/>> Acessado em 23/08/2016 às 15h35min.

Relatório WEBSHOPPERS 2016

<http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf>

APÊNDICE A – BUSINESS MODEL CANVAS – CHEF EXPRESS

<p>Key Partners</p>  <p>Empórios tradicionais com localização estratégica que possibilitem a adoção do processo "just in time", eliminando desta forma, os custos de estoque da empresa e aumentando a satisfação dos clientes com os ingredientes sempre frescos.</p> <p>Chefs gastronômicos de alta relevância para o mercado digital, capazes de estimular a geração de leads para a plataforma online.</p> <p>Instituições de ensino tecnológico e superior com cursos voltados à área da gastronomia, visando a atração simultânea de público consumidor e gerador de valores.</p> <p>Empresa de entrega expressa com ótimo avaliação de desempenho nos quesitos de atendimento <i>delivery</i></p> <p>Necessários alinhamento estratégico em toda a cadeia de valor da <i>Chef Express</i>.</p>	<p>Key Activities</p>  <p>Desenvolvedor de plataforma tecnológica</p> <p>Logística e Distribuição</p> <p>Setor de Compras (Negociação)</p> <p>Marketing Digital</p> <p>Monitoramento (Normas ANVISA)</p> <hr/> <p>Key Resources</p>  <p>Investimento Inicial R\$ 226.507,21 mil</p> <p>Recursos Humanos (8 pessoas)</p> <p>Emprego de tecnologia móvel (plataforma)</p> <p>Locação de espaço para fins administrativos</p>	<p>Value Propositions</p>  <p>Comodidade Entre os benefícios da comodidade estão a flexibilidade de horários, a excelência na entrega dos produtos e a economia, pois poupa-se o tempo do trajeto até o supermercado e o gasto com combustível e estacionamento. O cliente ganha qualidade de vida e passa a cumprir outras tarefas enquanto o serviço está sendo entregue.</p> <p>Design O design do produto privilegia as premissas contidas nos movimentos <i>slow food</i> e <i>food revolution</i>, que prezam por uma refeição baseada na biodiversidade da alimentação, gerando um maior conhecimento sobre as características de cada alimento, contribuindo com a saúde alimentar dos nossos clientes.</p> <p>Acessibilidade Com as parcerias estabelecidas, podemos oferecer acesso a um público extenso, alimentos de alta qualidade que sofreram processo rigoroso quanto à sua produção e manipulação.</p>	<p>Customer Relationship</p>  <p>Assistência pessoal Este relacionamento será baseado na interação humana. O cliente terá à sua disposição um canal para obter ajuda durante o processo de vendas ou após efetuada a compra.</p> <p>Comunidades Disponibilização de comunidades on-line que permitem aos usuários a troca de conhecimentos e resolução de problemas.</p> <hr/> <p>Channels</p>  <p>Caracterização das ferramentas Finalidade Primária - Atração de clientes Com a caracterização do público alvo após estudos demográficos, selecionamos os canais mais apropriados, sendo: mídia livre, blog, indicações, email marketing, redes sociais e <i>Search Engine Marketing</i> (SEM) e <i>Search Engine Optimization</i> (SEO), Mídia Paga (anúncios e promoções) e Plataforma online (<i>Site</i> e Aplicativo)</p>	<p>Customer Segments</p>  <p>Após exaustiva coleta de dados extraídos de fontes secundárias, a escolha do perfil do nosso cliente foi percebida da seguinte forma:</p> <p>Genêro - Sem padrão determinado</p> <p>Idade - A partir de 18 anos</p> <p>Classes Econômicas - A, B1 e B2, segundo os critérios oficiais da ABEP- Critério Brasil 2015</p> <p>Região - Município de São Paulo, com priorização dos bairros maior poder aquisitivo (Zona Oeste - preferencialmente)</p> <p>Conforme estudado, o nosso cliente será um amante das práticas gastronômicas, aquele que percebe a importância da refeição para socialização. Possuidor de bom gosto e com alto tom crítico sobre as suas escolhas e o atendimento das suas necessidades</p>
<p>Cost Structure</p>  <p>Custos fixos Locação de imóvel, água, luz, plano de Internet Salários e encargos Contrato com empresa de marketing digital Entrega expressa contratado junto a terceiros</p> <p>Custos variáveis Embalagens customizadas Bonificações e comissões aos <i>Chefs</i> parceiros</p>	<p>Revenue Streams</p>  <p>Venda avulsa de kits gastronômicos Organização de eventos ligados à gastronomia - Feiras, <i>Workshops</i> e Cursos Plano de Assinatura Mensal Venda de anúncios publicitários na plataforma online (<i>site</i> e aplicativo)</p>			

Fonte: Os autores, 2016

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO

Questionário - Pesquisa de mercado

Pergunta 1 – Sexo.

Feminino Masculino

Pergunta 2 – Idade.

15 a 24 anos 25 a 34 anos 35 a 44 anos 45 a 54 anos 55 anos ou mais

Pergunta 3 – Escolaridade.

Fundamental Médio Superior Pós-Graduação Mestrado Doutorado

Pergunta 4 - Renda média mensal.

Até R\$1.000,00 reais De R\$1.001,00 até R\$2.000,00 reais De R\$2.001,00 até R\$3.000,00 reais De R\$3.001,00 até R\$4.000,00 reais R\$4.001,00 reais ou mais

Pergunta 5 -Região que mora.

Zona Central Zona Norte Zona Leste Zona Sul Zona Oeste Zona Sudeste

Pergunta 6 - Quantidade de pessoas no lar.

1 2 3 4 5 ou mais

Pergunta 7 - Com que frequência costuma comer fora de casa?

1 a 2 vezes por semana 3 a 4 vezes por semana 5, 6 ou 7 vezes por semana

Pergunta 8 - Costuma pedir comida em casa?

Sim Não

Pergunta 9 - Encomenda refeições para....

Almoço Jantar

Pergunta 10 - Costuma receber visita frequentes de amigos e familiares em sua casa?

Sim

Não

Pergunta 11 - Quais dos meios de comunicação abaixo estão mais presentes no seu dia a dia?

Redes Sociais Internet Jornal Televisão Anúncios nos metrô

Pergunta 12 - Está acostumado com as modalidades de encomenda por...

Telefone Site E-mail App

Pergunta 13 - Você tem o habito de cozinhar em casa?

Sim Não

Pergunta 14 - Uma receita enviada com os ingredientes proporcionados facilitaria na hora de cozinhar?

Sim Não Indiferente

Pergunta 15 - Costuma comer pratos bem elaborados?

Sim Não

Pergunta 16 - Você costuma pesquisar e assistir programas relacionados a culinária?

Sim Não

ANEXO A – RDC 216/04. BOAS PRÁTICAS PARA SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

RESOLUÇÃO-RDC N° 216, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004

Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. A Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no uso da atribuição que lhe confere o art. 11, inciso IV, do Regulamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, aprovado pelo Decreto n.º 3.029, de 16 de abril de 1999, c/c o art. 8º, inciso IV, do Regimento Interno aprovado pela Portaria n° 593 de 25 de agosto de 2000, em reunião realizada em 13 de setembro de 2004, considerando a necessidade de constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos visando a proteção à saúde da população; considerando a necessidade de harmonização da ação de inspeção sanitária em serviços de alimentação; considerando a necessidade de elaboração de requisitos higiênico-sanitários gerais para serviços de alimentação aplicáveis em todo território nacional; adota a seguinte Resolução de Diretoria Colegiada e eu, Diretor-Presidente, determino a sua publicação:

Art. 1º Aprovar o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

Art. 2º A presente Resolução pode ser complementada pelos órgãos de vigilância sanitária estaduais, distrital e municipais visando abranger requisitos inerentes às realidades locais e promover a melhoria das condições higiênico sanitárias dos serviços de alimentação.

Art. 3º Os estabelecimentos têm o prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar da data da publicação, para se adequarem ao Regulamento Técnico constante do Anexo I desta Resolução.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Fica revogada a Resolução CNNPA n° 16, publicada no Diário Oficial da União em 28 de junho de 1978.

Art. 6º A inobservância ou desobediência ao disposto na presente Resolução configura infração de natureza sanitária, na forma da Lei n° 6437, de 20 de agosto de 1977, sujeitando o infrator às penalidades previstas nesse diploma legal.

CLÁUDIO MAIEROVITCH PESSANHA HENRIQUES

ANEXO

REGULAMENTO TÉCNICO DE BOAS PRÁTICAS PARA SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

1 - ALCANCE

1.1. Objetivo

Estabelecer procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação a fim de garantir as condições higiênico sanitárias do alimento preparado.

1.2. Âmbito de Aplicação

Aplica-se aos serviços de alimentação que realizam algumas das seguintes atividades: manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo, tais como cantinas, bufês, comissárias, confeitarias, cozinhas industriais, cozinhas institucionais, delicatessens, lanchonetes, padarias, pastelarias, restaurantes, rotisseries e congêneres.

As comissárias instaladas em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Terminais Alfandegados devem, ainda, obedecer aos regulamentos técnicos específicos.

Excluem-se deste Regulamento os lactários, as unidades de Terapia de Nutrição Enteral - TNE, os bancos de leite humano, as cozinhas dos estabelecimentos assistenciais de saúde e os estabelecimentos industriais abrangidos no âmbito do Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.

2- DEFINIÇÕES

Para efeito deste Regulamento, considera-se:

2.1 Alimentos preparados: são alimentos manipulados e preparados em serviços de alimentação, expostos à venda embalados ou não, subdividindo-se em três categorias:

a) Alimentos cozidos, mantidos quentes e expostos ao consumo;

b) Alimentos cozidos, mantidos refrigerados, congelados ou à temperatura ambiente, que necessitam ou não de aquecimento antes do consumo;

c) Alimentos crus, mantidos refrigerados ou à temperatura ambiente, expostos ao consumo.

2.2 Antissepsia: operação que visa a redução de microrganismos presentes na pele em níveis seguros, durante a lavagem das mãos com sabonete antisséptico ou por uso de agente antisséptico após a lavagem e secagem das mãos.

2.3 Boas Práticas: procedimentos que devem ser adotados por serviços de alimentação a fim de garantir a qualidade higiênico-sanitária e a conformidade dos alimentos com a legislação sanitária.

2.4 Contaminantes: substâncias ou agentes de origem biológica, química ou física, estranhos ao alimento, que sejam considerados nocivos à saúde humana ou que comprometam a sua integridade.

2.5 Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas: sistema que incorpora ações preventivas e corretivas destinadas a impedir a atração, o abrigo, o acesso e ou a proliferação de vetores e pragas urbanas que comprometam a qualidade higiênico-sanitária do alimento.

2.6 Desinfecção: operação de redução, por método físico e ou agente químico, do número de microrganismos em nível que não comprometa a qualidade higiênico-sanitária do alimento.

2.7 Higienização: operação que compreende duas etapas, a limpeza e a desinfecção.

2.8 Limpeza: operação de remoção de substâncias minerais e ou orgânicas indesejáveis, tais como terra, poeira, gordura e outras sujidades.

2.9 Manipulação de alimentos: operações efetuadas sobre a matéria-prima para obtenção e entrega ao consumo do alimento preparado, envolvendo as etapas de preparação, embalagem, armazenamento, transporte, distribuição e exposição à venda.

2.10 Manipuladores de alimentos: qualquer pessoa do serviço de alimentação que entra em contato direto ou indireto com o alimento.

2.11 Manual de Boas Práticas: documento que descreve as operações realizadas pelo estabelecimento, incluindo, no mínimo, os requisitos higiênico-sanitários dos edifícios, a manutenção e higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios, o controle da água de abastecimento, o controle integrado de vetores e pragas urbanas, a capacitação profissional, o controle da higiene e saúde dos manipuladores, o manejo de resíduos e o controle e garantia de qualidade do alimento preparado.

2.12 Medida de controle: procedimento adotado com o objetivo de prevenir, reduzir a um nível aceitável ou eliminar um agente físico, químico ou biológico que comprometa a qualidade higiênico-sanitária do alimento.

2.13 Produtos perecíveis: produtos alimentícios, alimentos “in natura”, produtos semi-preparados ou produtos preparados para o consumo que, pela sua natureza ou composição, necessitam de condições especiais de temperatura para sua conservação.

2.14 Registro: consiste de anotação em planilha e ou documento, apresentando data e identificação do funcionário responsável pelo seu preenchimento.

2.15 Resíduos: materiais a serem descartados, oriundos da área de preparação e das demais áreas do serviço de alimentação.

2.16 Saneantes: substâncias ou preparações destinadas à higienização, desinfecção ou desinfestação domiciliar, em ambientes coletivos e/ou públicos, em lugares de uso comum e no tratamento de água.

2.17 Serviço de alimentação: estabelecimento onde o alimento é manipulado, preparado, armazenado e ou exposto à venda, podendo ou não ser consumido no local.

2.18 Procedimento Operacional Padronizado - POP: procedimento escrito de forma objetiva que estabelece instruções sequenciais para a realização de operações rotineiras e específicas na manipulação de alimentos.

3. REFERÊNCIAS

3.1 BRASIL. Decreto-Lei nº 986, de 21 de outubro de 1969.

Institui Normas Básicas sobre Alimentos.

3.2 BRASIL. Lei nº 6360, de 23 de setembro de 1976.

Dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam sujeitos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos, e dá outras providências.

3.3 BRASIL. Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977, e suas alterações. Configura infrações a legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas e dá outras providências.

3.4 BRASIL, Ministério da Saúde. Divisão Nacional de Vigilância Sanitária de Produtos Saneantes Domissanitários.

Portaria nº 15, de 23 de agosto de 1988. Normas para Registro dos Saneantes Domissanitários com Ação

Antimicrobiana.

3.5 BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria Nacional de Organização e Desenvolvimento de Serviços de Saúde.

Programa de Controle de Infecção Hospitalar. LAVAR AS MÃOS: INFORMAÇÕES PARA PROFISSIONAIS DE SAÚDE. 39 páginas na Impressão Original, il. - Série A: Normas e Manuais Técnicos - 11, 1989.

3.6 BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. Portaria nº 1.428, de 26 de novembro de 1993.

Regulamentos Técnicos sobre Inspeção Sanitária, Boas Práticas de Produção/ Prestação de Serviços e Padrão de

Identidade e Qualidade na Área de Alimentos.

3.7 BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. Portaria nº 152, de 26 de fevereiro de 1999.

Regulamento Técnico para Produtos destinados à Desinfecção de Água para o Consumo Humano e de Produtos

Algicidas e Fungicidas para Piscinas.

3.8 BRASIL, Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 3.523, de 28 de agosto de 1998. Regulamento

Técnico contendo Medidas Básicas referentes aos Procedimentos de Verificação Visual do Estado de Limpeza,

Remoção de Sujidades por Métodos Físicos e Manutenção do Estado de Integridade e Eficiência de todos os

Componentes dos Sistemas de Climatização, para garantir a Qualidade do Ar de Interiores e Prevenção de Riscos à

Saúde dos Ocupantes de Ambientes Climatizados.

3.9 BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução nº 105 de 19 de maio de 1999.

Aprova os Regulamentos Técnicos: Disposições Gerais para Embalagens e Equipamentos Plásticos em contato com

Alimentos

3.10 BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução nº 211, de 18 de junho de 1999.

Altera os dispositivos das Normas para Registro dos Saneantes Domissanitários com Ação Antimicrobiana.

3.11 BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução-RDC nº 18, de 29 de fevereiro

de 2000. Dispõe sobre Normas Gerais para Funcionamento de Empresas Especializadas na Prestação de Serviços de Controle de Vetores e Pragas Urbanas.

3.12 BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução-RDC nº 277, de 16 de abril de 2001.

Altera os dispositivos do Regulamento Técnico para Produtos destinados à Desinfecção de Água para o Consumo

Humano e de Produtos Algicidas e Fungicidas para Piscinas.

3.13 BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução-RDC nº 91, de 11 de maio de

2001. Aprova o Regulamento Técnico - Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos

em Contato com Alimentos constante do Anexo desta Resolução.

3.14 BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução-RE nº 9, de 16 de janeiro de

2003. Orientação Técnica Elaborada por Grupo Técnico Assessor sobre Padrões Referenciais de Qualidade do Ar

Interior em Ambientes Climatizados Artificialmente de Uso Público e Coletivo.

3.15 BRASIL, Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 518, de 25 de março de 2004. Estabelece os

Procedimentos e as Responsabilidades relativos ao Controle e Vigilância da Qualidade da Água para Consumo

Humano e seu Padrão de Potabilidade.

3.16 BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho. Norma

Regulamentadora nº 7. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

3.17 CODEX ALIMENTARIUS. CAC/RCP 1-1969, Rev. 4, 2003. Recommended International Code of Practice General

Principles of Food Hygiene.

3.18 CODEX ALIMENTARIUS. CAC/RCP 39-1993. Code of Hygienic Practice for Precooked and Cooked Foods in Mass

Catering.

3.19 WORLD HEALTH ORGANIZATION. Genebra, 1999. Basic Food Safety for Health Workers.

4 BOAS PRÁTICAS PARA SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

4.1 EDIFICAÇÃO, INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS

4.1.1 A edificação e as instalações devem ser projetadas de forma a possibilitar um fluxo ordenado e sem cruzamentos em todas as etapas da preparação de alimentos e a facilitar as operações de manutenção, limpeza e, quando for o caso, desinfecção. O acesso às instalações deve ser controlado e independente, não comum a outros usos.

4.1.2 O dimensionamento da edificação e das instalações deve ser compatível com todas as operações. Deve existir separação entre as diferentes atividades por meios físicos ou por outros meios eficazes de forma a evitar a contaminação cruzada.

4.1.3 As instalações físicas como piso, parede e teto devem possuir revestimento liso, impermeável e lavável. Devem ser mantidos íntegros, conservados, livres de rachaduras,

trincas, goteiras, vazamentos, infiltrações, bolores, descascamentos, dentre outros e não devem transmitir contaminantes aos alimentos.

4.1.4 As portas e as janelas devem ser mantidas ajustadas aos batentes. As portas da área de preparação e armazenamento de alimentos devem ser dotadas de fechamento automático. As aberturas externas das áreas de armazenamento e preparação de alimentos, inclusive o sistema de exaustão, devem ser providas de telas milimetradas para impedir o acesso de vetores e pragas urbanas. As telas devem ser removíveis para facilitar a limpeza periódica.

4.1.5 As instalações devem ser abastecidas de água corrente e dispor de conexões com rede de esgoto ou fossa séptica. Quando presentes, os ralos devem ser sifonados e as grelhas devem possuir dispositivo que permitam seu fechamento.

4.1.6 As caixas de gordura e de esgoto devem possuir dimensão compatível ao volume de resíduos, devendo estar localizadas fora da área de preparação e armazenamento de alimentos e apresentar adequado estado de conservação e funcionamento.

4.1.7 As áreas internas e externas do estabelecimento devem estar livres de objetos em desuso ou estranhos ao ambiente, não sendo permitida a presença de animais.

4.1.8 A iluminação da área de preparação deve proporcionar a visualização de forma que as atividades sejam realizadas sem comprometer a higiene e as características sensoriais dos alimentos. As luminárias localizadas sobre a área de preparação dos alimentos devem ser apropriadas e estar protegidas contra explosão e quedas acidentais.

4.1.9 As instalações elétricas devem estar embutidas ou protegidas em tubulações externas e íntegras de tal forma a permitir a higienização dos ambientes.

4.1.10 A ventilação deve garantir a renovação do ar e a manutenção do ambiente livre de fungos, gases, fumaça, pós, partículas em suspensão, condensação de vapores dentre outros que possam comprometer a qualidade higiênico-sanitária do alimento. O fluxo de ar não deve incidir diretamente sobre os alimentos.

4.1.11 Os equipamentos e os filtros para climatização devem estar conservados. A limpeza dos componentes do sistema de climatização, a troca de filtros e a manutenção programada e periódica destes equipamentos devem ser registradas e realizadas conforme legislação específica.

4.1.12 As instalações sanitárias e os vestiários não devem se comunicar diretamente com a área de preparação e armazenamento de alimentos ou refeitórios, devendo ser mantidos organizados e em adequado estado de conservação. As portas externas devem ser dotadas de fechamento automático.

4.1.13 As instalações sanitárias devem possuir lavatórios e estar supridas de produtos destinados à higiene pessoal tais como papel higiênico, sabonete líquido inodoro antisséptico ou sabonete líquido inodoro e produto antisséptico e toalhas de papel não reciclado ou outro sistema higiênico e seguro para secagem das mãos. Os coletores dos resíduos devem ser dotados de tampa e acionados sem contato manual.

4.1.14 Devem existir lavatórios exclusivos para a higiene das mãos na área de manipulação, em posições estratégicas em relação ao fluxo de preparo dos alimentos e em número suficiente de modo a atender toda a área de preparação.

Os lavatórios devem possuir sabonete líquido inodoro antisséptico ou sabonete líquido inodoro e produto antisséptico, toalhas de papel não reciclado ou outro sistema higiênico e seguro de secagem das mãos e coletor de papel, acionado sem contato manual.

4.1.15 Os equipamentos, móveis e utensílios que entram em contato com alimentos devem ser de materiais que não transmitam substâncias tóxicas, odores, nem sabores aos mesmos, conforme estabelecido em legislação específica.

Devem ser mantidos em adequado estado de conservação e ser resistentes à corrosão e a repetidas operações de limpeza e desinfecção.

4.1.16 Devem ser realizadas manutenção programada e periódica dos equipamentos e utensílios e calibração dos instrumentos ou equipamentos de medição, mantendo registro da realização dessas operações.

4.1.17 As superfícies dos equipamentos, móveis e utensílios utilizados na preparação, embalagem, armazenamento, transporte, distribuição e exposição à venda dos alimentos devem ser lisas, impermeáveis, laváveis e estar isentas de rugosidades, frestas e outras imperfeições que possam comprometer a higienização dos mesmos e serem fontes de contaminação dos alimentos.

4.2 HIGIENIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS

4.2.1 As instalações, os equipamentos, os móveis e os utensílios devem ser mantidos em condições higiênico sanitárias apropriadas. As operações de higienização devem ser realizadas por funcionários comprovadamente capacitados e com frequência que garanta a manutenção dessas condições e minimize o risco de contaminação do alimento.

4.2.2 As caixas de gordura devem ser periodicamente limpas. O descarte dos resíduos deve atender ao disposto em legislação específica.

4.2.3 As operações de limpeza e, se for o caso, de desinfecção das instalações e equipamentos, quando não forem realizadas rotineiramente, devem ser registradas.

4.2.4 A área de preparação do alimento deve ser higienizada quantas vezes forem necessárias e imediatamente após o término do trabalho. Devem ser tomadas precauções para impedir a contaminação dos alimentos causada por produtos saneantes, pela suspensão de partículas e pela formação de aerossóis. Substâncias odorizantes e ou desodorantes em quaisquer das suas formas não devem ser utilizadas nas áreas de preparação e armazenamento dos alimentos.

4.2.5 Os produtos saneantes utilizados devem estar regularizados pelo Ministério da Saúde. A diluição, o tempo de contato e modo de uso/aplicação dos produtos saneantes devem obedecer às instruções recomendadas pelo fabricante. Os produtos saneantes devem ser identificados e guardados em local reservado para essa finalidade.

4.2.6 Os utensílios e equipamentos utilizados na higienização devem ser próprios para a atividade e estar conservados, limpos e disponíveis em número suficiente e guardados em local reservado para essa finalidade. Os utensílios utilizados na higienização de instalações devem ser distintos daqueles usados para higienização das partes dos equipamentos e utensílios que entrem em contato com o alimento.

4.2.7 Os funcionários responsáveis pela atividade de higienização das instalações sanitárias devem utilizar uniformes apropriados e diferenciados daqueles utilizados na manipulação de alimentos.

4.3 CONTROLE INTEGRADO DE VETORES E PRAGAS URBANAS

4.3.1 A edificação, as instalações, os equipamentos, os móveis e os utensílios devem ser livres de vetores e pragas urbanas. Deve existir um conjunto de ações eficazes e contínuas de controle de vetores e pragas urbanas, com o objetivo de impedir a atração, o abrigo, o acesso e ou proliferação dos mesmos.

4.3.2 Quando as medidas de prevenção adotadas não forem eficazes, o controle químico deve ser empregado e executado por empresa especializada, conforme legislação específica, com produtos desinfetantes regularizados pelo Ministério da Saúde.

4.3.3 Quando da aplicação do controle químico, a empresa especializada deve estabelecer procedimentos pré e pós tratamento a fim de evitar a contaminação dos alimentos, equipamentos e utensílios. Quando aplicável, os equipamentos e os utensílios, antes de serem reutilizados, devem ser higienizados para a remoção dos resíduos de produtos desinfetantes.

4.4 ABASTECIMENTO DE ÁGUA

4.4.1 Deve ser utilizada somente água potável para manipulação de alimentos. Quando utilizada solução alternativa de abastecimento de água, a potabilidade deve ser atestada semestralmente

mediante laudos laboratoriais, sem prejuízo de outras exigências previstas em legislação específica.

4.4.2 O gelo para utilização em alimentos deve ser fabricado a partir de água potável, mantido em condição higiênico-sanitária que evite sua contaminação.

4.4.3 O vapor, quando utilizado em contato direto com alimentos ou com superfícies que entrem em contato com alimentos, deve ser produzido a partir de água potável e não pode representar fonte de contaminação.

4.4.4 O reservatório de água deve ser edificado e ou revestido de materiais que não comprometam a qualidade da água, conforme legislação específica. Deve estar livre de rachaduras, vazamentos, infiltrações, descascamentos dentre outros defeitos e em adequado estado de higiene e conservação, devendo estar devidamente tampado. O reservatório de água deve ser higienizado, em um intervalo máximo de seis meses, devendo ser mantidos registros da operação.

4.5 MANEJO DOS RESÍDUOS

4.5.1 O estabelecimento deve dispor de recipientes identificados e íntegros, de fácil higienização e transporte, em número e capacidade suficientes para conter os resíduos.

4.5.2 Os coletores utilizados para deposição dos resíduos das áreas de preparação e armazenamento de alimentos devem ser dotados de tampas acionadas sem contato manual.

4.5.3 Os resíduos devem ser frequentemente coletados e estocados em local fechado e isolado da área de preparação e armazenamento dos alimentos, de forma a evitar focos de contaminação e atração de vetores e pragas urbanas.

4.6 MANIPULADORES

4.6.1 O controle da saúde dos manipuladores deve ser registrado e realizado de acordo com a legislação específica.

4.6.2 Os manipuladores que apresentarem lesões e ou sintomas de enfermidades que possam comprometer a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos devem ser afastados da atividade de preparação de alimentos enquanto persistirem essas condições de saúde.

4.6.3 Os manipuladores devem ter asseio pessoal, apresentando-se com uniformes compatíveis à atividade, conservados e limpos. Os uniformes devem ser trocados, no mínimo, diariamente e usados exclusivamente nas dependências internas do estabelecimento. As roupas e os objetos pessoais devem ser guardados em local específico e reservado para esse fim.

4.6.4 Os manipuladores devem lavar cuidadosamente as mãos ao chegar ao trabalho, antes e após manipular alimentos, após qualquer interrupção do serviço, após tocar materiais contaminados, após usar os sanitários e sempre que se fizer necessário. Devem ser afixados cartazes de orientação aos manipuladores sobre a correta lavagem e antissepsia das mãos e demais hábitos de higiene, em locais de fácil visualização, inclusive nas instalações sanitárias e lavatórios.

4.6.5 Os manipuladores não devem fumar, falar desnecessariamente, cantar, assobiar, espirrar, cuspir, tossir, comer, manipular dinheiro ou praticar outros atos que possam contaminar o alimento, durante o desempenho das atividades.

4.6.6 Os manipuladores devem usar cabelos presos e protegidos por redes, toucas ou outro acessório apropriado para esse fim, não sendo permitido o uso de barba. As unhas devem estar curtas e sem esmalte ou base. Durante a manipulação, devem ser retirados todos os objetos de adorno pessoal e a maquiagem.

4.6.7 Os manipuladores de alimentos devem ser supervisionados e capacitados periodicamente em higiene pessoal, em manipulação higiênica dos alimentos e em doenças transmitidas por alimentos. A capacitação deve ser comprovada mediante documentação.

4.6.8 Os visitantes devem cumprir os requisitos de higiene e de saúde estabelecidos para os manipuladores.

4.7 MATÉRIAS-PRIMAS, INGREDIENTES E EMBALAGENS

4.7.1 Os serviços de alimentação devem especificar os critérios para avaliação e seleção dos fornecedores de matérias-primas, ingredientes e embalagens. O transporte desses insumos deve ser realizado em condições adequadas de higiene e conservação.

4.7.2 A recepção das matérias-primas, dos ingredientes e das embalagens deve ser realizada em área protegida e limpa. Devem ser adotadas medidas para evitar que esses insumos contaminem o alimento preparado.

4.7.3 As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens devem ser submetidos à inspeção e aprovados na recepção. As embalagens primárias das matérias-primas e dos ingredientes devem estar íntegras. A temperatura das matérias-primas e ingredientes que necessitem de condições especiais de conservação deve ser verificada nas etapas de recepção e de armazenamento.

4.7.4 Os lotes das matérias-primas, dos ingredientes ou das embalagens reprovados ou com prazos de validade vencidos devem ser imediatamente devolvidos ao fornecedor e, na impossibilidade, devem ser devidamente identificados e armazenados separadamente. Deve ser determinada a destinação final dos mesmos.

4.7.5 As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens devem ser armazenados em local limpo e organizado, de forma a garantir proteção contra contaminantes. Devem estar adequadamente acondicionados e identificados, sendo que sua utilização deve respeitar o prazo de validade. Para os alimentos dispensados da obrigatoriedade da indicação do prazo de validade, deve ser observada a ordem de entrada dos mesmos.

4.7.6 As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens devem ser armazenados sobre paletes, estrados e ou prateleiras, respeitando-se o espaçamento mínimo necessário para garantir adequada ventilação, limpeza e, quando for o caso, desinfecção do local. Os paletes, estrados e ou prateleiras devem ser de material liso, resistente, impermeável e lavável.

4.8 PREPARAÇÃO DO ALIMENTO

4.8.1 As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens utilizados para preparação do alimento devem estar em condições higiênico-sanitárias adequadas e em conformidade com a legislação específica.

4.8.2 O quantitativo de funcionários, equipamentos, móveis e ou utensílios disponíveis devem ser compatíveis com volume, diversidade e complexidade das preparações alimentícias.

4.8.3 Durante a preparação dos alimentos, devem ser adotadas medidas a fim de minimizar o risco de contaminação cruzada. Deve-se evitar o contato direto ou indireto entre alimentos crus, semi-preparados e prontos para o consumo.

4.8.4 Os funcionários que manipulam alimentos crus devem realizar a lavagem e a antisepsia das mãos antes de manusear alimentos preparados.

4.8.5 As matérias-primas e os ingredientes caracterizados como produtos perecíveis devem ser expostos à temperatura ambiente somente pelo tempo mínimo necessário para a preparação do alimento, a fim de não comprometer a qualidade higiênico-sanitária do alimento preparado.

4.8.6 Quando as matérias-primas e os ingredientes não forem utilizados em sua totalidade, devem ser adequadamente acondicionados e identificados com, no mínimo, as seguintes informações: designação do produto, data de fracionamento e prazo de validade após a abertura ou retirada da embalagem original.

4.8.7 Quando aplicável, antes de iniciar a preparação dos alimentos, deve-se proceder à adequada limpeza das embalagens primárias das matérias-primas e dos ingredientes, minimizando o risco de contaminação.

4.8.8 O tratamento térmico deve garantir que todas as partes do alimento atinjam a temperatura de, no mínimo,

70°C (setenta graus Celsius). Temperaturas inferiores podem ser utilizadas no tratamento térmico desde que as combinações de tempo e temperatura sejam suficientes para assegurar a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos.

4.8.9 A eficácia do tratamento térmico deve ser avaliada pela verificação da temperatura e do tempo utilizados e, quando aplicável, pelas mudanças na textura e cor na parte central do alimento.

4.8.10 Para os alimentos que forem submetidos à fritura, além dos controles estabelecidos para um tratamento térmico, deve-se instituir medidas que garantam que o óleo e a gordura utilizados não constituam uma fonte de contaminação química do alimento preparado.

4.8.11 Os óleos e gorduras utilizados devem ser aquecidos a temperaturas não superiores a 180°C (cento e oitenta graus Celsius), sendo substituídos imediatamente sempre que houver alteração evidente das características físico-químicas ou sensoriais, tais como aroma e sabor, e formação intensa de espuma e fumaça.

4.8.12 Para os alimentos congelados, antes do tratamento térmico, deve-se proceder ao descongelamento, a fim de garantir adequada penetração do calor. Excetuam-se os casos em que o fabricante do alimento recomenda que o mesmo seja submetido ao tratamento térmico ainda congelado, devendo ser seguidas as orientações constantes da rotulagem.

4.8.13 O descongelamento deve ser conduzido de forma a evitar que as áreas superficiais dos alimentos se mantenham em condições favoráveis à multiplicação microbiana. O descongelamento deve ser efetuado em condições de refrigeração à temperatura inferior a 5°C (cinco graus Celsius) ou em forno de micro-ondas quando o alimento for submetido imediatamente à cocção.

4.8.14 Os alimentos submetidos ao descongelamento devem ser mantidos sob refrigeração se não forem imediatamente utilizados, não devendo ser recongelados.

4.8.15 Após serem submetidos à cocção, os alimentos preparados devem ser mantidos em condições de tempo e de temperatura que não favoreçam a multiplicação microbiana. Para conservação a quente, os alimentos devem ser submetidos à temperatura superior a 60°C (sessenta graus Celsius) por, no máximo, 6 (seis) horas. Para conservação sob refrigeração ou congelamento, os alimentos devem ser previamente submetidos ao processo de resfriamento.

4.8.16 O processo de resfriamento de um alimento preparado deve ser realizado de forma a minimizar o risco de contaminação cruzada e a permanência do mesmo em temperaturas que favoreçam a multiplicação microbiana. A temperatura do alimento preparado deve ser reduzida de 60°C (sessenta graus Celsius) a 10°C (dez graus Celsius) em até duas horas. Em seguida, o mesmo deve ser conservado sob refrigeração a temperaturas inferiores a 5°C (cinco graus Celsius), ou congelado à temperatura igual ou inferior a -18°C (dezoito graus Celsius negativos).

4.8.17 O prazo máximo de consumo do alimento preparado e conservado sob refrigeração a temperatura de 4°C (quatro graus Celsius), ou inferior, deve ser de 5 (cinco) dias. Quando forem utilizadas temperaturas superiores a

4°C (quatro graus Celsius) e inferiores a 5°C (cinco graus Celsius), o prazo máximo de consumo deve ser reduzido, de forma a garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado.

4.8.18 Caso o alimento preparado seja armazenado sob refrigeração ou congelamento deve-se apor no invólucro do mesmo, no mínimo, as seguintes informações: designação, data de preparo e prazo de validade. A temperatura de armazenamento deve ser regularmente monitorada e registrada.

4.8.19 Quando aplicável, os alimentos a serem consumidos crus devem ser submetidos a processo de higienização a fim de reduzir a contaminação superficial. Os produtos utilizados na higienização dos alimentos devem estar regularizados no órgão competente do Ministério da Saúde e serem aplicados de forma a evitar a presença de resíduos no alimento preparado.

4.8.20 O estabelecimento deve implementar e manter documentado o controle e garantia da qualidade dos alimentos preparados.

4.9 ARMAZENAMENTO E TRANSPORTE DO ALIMENTO PREPARADO

4.9.1 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.

4.9.2 O armazenamento e o transporte do alimento preparado, da distribuição até a entrega ao consumo, deve 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.

4.9.3 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.

4.10 EXPOSIÇÃO AO CONSUMO DO ALIMENTO PREPARADO

4.10.1 As áreas de exposição do alimento preparado e de consumação ou refeitório devem ser mantidas organizadas e em adequadas condições higiênico-sanitárias. Os equipamentos, móveis e utensílios disponíveis nessas áreas devem ser compatíveis com as atividades, em número suficiente e em adequado estado de conservação.

4.10.2 Os manipuladores devem adotar procedimentos que minimizem o risco de contaminação dos alimentos preparados por meio da antisepsia das mãos e pelo uso de utensílios ou luvas descartáveis.

4.10.3 Os equipamentos necessários à exposição ou distribuição de alimentos preparados sob temperaturas controladas, devem ser devidamente dimensionados, e estar em adequado estado de higiene, conservação e funcionamento. A temperatura desses equipamentos deve ser regularmente monitorada.

4.10.4 O equipamento de exposição do alimento preparado na área de consumação deve dispor de barreiras de proteção que previnam a contaminação do mesmo em decorrência da proximidade ou da ação do consumidor e de outras fontes.

4.10.5 Os utensílios utilizados na consumação do alimento, tais como pratos, copos, talheres, devem ser descartáveis ou, quando feitos de material não-descartável, devidamente higienizados, sendo armazenados em local protegido.

4.10.6 Os ornamentos e plantas localizados na área de consumação ou refeitório não devem constituir fonte de contaminação para os alimentos preparados.

4.10.7 A área do serviço de alimentação onde se realiza a atividade de recebimento de dinheiro, cartões e outros meios utilizados para o pagamento de despesas, deve ser reservada. Os funcionários responsáveis por essa atividade não devem manipular alimentos preparados, embalados ou não.

4.11 DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO

4.11.1 Os serviços de alimentação devem dispor de Manual de Boas Práticas e de Procedimentos Operacionais

Padronizados. Esses documentos devem estar acessíveis aos funcionários envolvidos e disponíveis à autoridade sanitária, quando requerido.

4.11.2 Os POP devem conter as instruções sequenciais das operações e a frequência de execução, especificando o nome, o cargo e ou a função dos responsáveis pelas atividades. Devem ser aprovados, datados e assinados pelo responsável do estabelecimento.

4.11.3 Os registros devem ser mantidos por período mínimo de 30 (trinta) dias contados a partir da data de Preparação dos alimentos.

4.11.4 Os serviços de alimentação devem implementar Procedimentos Operacionais Padronizados relacionados aos seguintes itens:

- a) Higienização de instalações, equipamentos e móveis;
- b) Controle integrado de vetores e pragas urbanas;
- c) Higienização do reservatório;

d) Higiene e saúde dos manipuladores.

4.11.5 Os POP referentes às operações de higienização de instalações, equipamentos e móveis devem conter as seguintes informações: natureza da superfície a ser higienizada, método de higienização, princípio ativo selecionado e sua concentração, tempo de contato dos agentes químicos e ou físicos utilizados na operação de higienização, temperatura e outras informações que se fizerem necessárias. Quando aplicável, os POP devem contemplar a operação de desmonte dos equipamentos.

4.11.6 Os POP relacionados ao controle integrado de vetores e pragas urbanas devem contemplar as medidas preventivas e corretivas destinadas a impedir a atração, o abrigo, o acesso e ou a proliferação de vetores e pragas urbanas. No caso da adoção de controle químico, o estabelecimento deve apresentar comprovante de execução de serviço fornecido pela empresa especializada contratada, contendo as informações estabelecidas em legislação sanitária específica.

4.11.7 Os POP referentes à higienização do reservatório devem especificar as informações constantes do item 4.11.5, mesmo quando realizada por empresa terceirizada e, neste caso, deve ser apresentado o certificado de execução do serviço.

4.11.8 Os POP relacionados à higiene e saúde dos manipuladores devem contemplar as etapas, a frequência e os princípios ativos usados na lavagem e antissepsia das mãos dos manipuladores, assim como as medidas adotadas nos casos em que os manipuladores apresentem lesão nas mãos, sintomas de enfermidade ou suspeita de problema de saúde que possa comprometer a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos. Deve-se especificar os exames aos quais os manipuladores de alimentos são submetidos, bem como a periodicidade de sua execução. O programa de capacitação dos manipuladores em higiene deve ser descrito, sendo determinada a carga horária, o conteúdo programático e a frequência de sua realização, mantendo-se em arquivo os registros da participação nominal dos funcionários.

4.12. RESPONSABILIDADE

4.12.1. O responsável pelas atividades de manipulação dos alimentos deve ser o proprietário ou funcionário designado, devidamente capacitado, sem prejuízo dos casos onde há previsão legal para responsabilidade técnica.

4.12.2. O responsável pelas atividades de manipulação dos alimentos deve ser comprovadamente submetido a curso de capacitação, abordando, no mínimo, os seguintes temas:

- a) Contaminantes alimentares;
- b) Doenças transmitidas por alimentos;
- c) Manipulação higiênica dos alimentos;
- d) Boas Práticas.