

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC BLUMENAU

Graduação em Processos Gerenciais

Aline Santos Alcântara

Julia Caroline Luz Oneda

Walter de Oliveira Junior

PLANO DE NEGÓCIOS

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA REDE DE FAST-FOOD
SAUDÁVEL**

Blumenau

2017

Aline Santos Alcântara

Julia Caroline Luz Oneda

Walter de Oliveira Junior

PLANO DE NEGÓCIOS
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA REDE DE FAST-FOOD
SAUDÁVEL

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Blumenau, como requisito parcial para obtenção do título de graduação em Processos Gerenciais.

Orientador: Antônio Fedato

Blumenau

2017

Aline Santos Alcântara

Julia Caroline Luz Oneda

Walter de Oliveira Junior

PLANO DE NEGÓCIOS
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA REDE DE FAST-FOOD
SAUDÁVEL

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia
Senac Blumenau, como requisito parcial para
obtenção do título de graduação em Processos
Gerenciais.

Antônio Fedato (Orientador)

Henrique Correa da Cunha (Coordenador do curso Processos Gerenciais – Senac)

Blumenau

2017

Resumo

Com a mistura do cotidiano tumultuado da vida moderna e a necessidade de manter uma alimentação regulada e saudável, que mantenha a qualidade de vida da população, identificou-se a oportunidade de abertura de uma cozinha industrial que ofereça a união de alimentação com saúde, de forma rápida e ágil, resultando neste estudo de viabilidade. A empresa enquadrada no segmento de alimentação apresenta e entrega soluções de pratos saudáveis, com sabor, que sejam adaptáveis a rotina do cliente, em parceria com empresas do segmento de saúde. Através de uma estrutura digital bem constituída, a Quick Nutri Food oferece seus produtos e serviços de forma inovadora e prática para pessoas que desejam ter uma dieta personalizada e saborosa.

Palavras-chave: saudável, rápido, sabor.

Abstract

In a non-stopping world, the necessity of a healthy meal is on the run for those who believe that people`s quality of life is direct connected. This scenario presents a unique opportunity to invest in an industrial kitchen capable of offering the conjunction of healthy and fast food. This business plan presents a projected company, which delivers a better life through its healthy and customized plates. In a strategic partnership with the health segment, and knowledge of human tendencies in the food industry, this business intends to approach food customers and health institutions in a way to improve everyone`s life.

Keywords: healthy, quick, tasty.

Objetivo geral

O objetivo geral deste documento é apresentar um estudo realizado no segmento alimentício, com foco em pessoas com restrição alimentar, como funcionam os negócios nesta área de atuação, o que está mudando no cenário brasileiro e como as empresas estão reagindo. O plano detalha a construção de um projeto, para criação de uma nova empresa, especializada, capaz de conectar as necessidades alimentares humanas, suas tendências e os hiatos de mercado, com a preocupação humana com a saúde.

Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste projeto têm como propósito estabelecer um modelo, pensando em como prover produtos e serviços que preservem a saúde humana, levando a um conceito de boa alimentação que também é gostosa, nutritiva e barata, este projeto prevê a elevação das condições de vida da sociedade impactada por suas atividades e negócios atrelados a existência de pessoas ativas no mercado de trabalho e consumo, desta forma sumarizam-se em:

- a) Estabelecer um novo modelo de negócio;
- b) Oferecer produtos alimentares que preservem a saúde humana;
- c) Elevar a qualidade de vida da sociedade.

Sumário Executivo

Este documento apresenta um novo conceito de negócio, dentro do segmento de alimentação, este projeto para construção de uma nova organização prevê o início de suas atividades na cidade de Blumenau, na região do vale do Itajaí em Santa Catarina, Brasil. Optando por atender inicialmente uma parcela do público da região que possui restrições alimentares por condições de saúde, uma gama de público comum e instituições privadas. Santa Catarina atualmente representa o segundo maior estado em número de celíacos, possui curvas de tendência de diabetes e hipertensão em ascensão e, portanto, o público-alvo definido para início das atividades atinge números acima dos noventa mil habitantes.

A documentação apresenta as especificações para construir uma organização capaz de produzir alimentos saudáveis, no modelo de fast-food, personalizáveis de acordo com as necessidades de saúde dos consumidores e orientações médicas, através da implementação de uma cozinha industrial especializada.

Para constituição e início das atividades, o projeto estima o investimento de aproximadamente R\$ 246.992,88. Estes valores foram calculados levando em consideração as instalações, reformas, despesas pré-operacionais, folha de pagamento, insumos, logística, impostos, etc. A saúde financeira depende de um controle regrado sobre a aquisição de insumos, controle de armazenamento, marketing e os processos de produção. Este negócio prevê lucro em seu primeiro mês de atividade, com aproximadamente R\$ 6.895,21. Ao todo, a empresa paga os investimentos iniciais em três anos, se, estiver atendendo apenas 11% do público com restrição alimentar (celíacos) na região prevista para atuação.

SUMÁRIO

Resumo	4
Abstract	5
Objetivo geral	6
Objetivos específicos	6
Sumário Executivo	7
Avaliação estratégica.....	12
1. ANÁLISE DE MICROAMBIENTE	12
1.1 Crescimento de Mercado	12
1.2 Perfil do consumidor	15
1.2.1 <i>Pesquisa de Mercado</i>	15
1.2.2 <i>Idade</i>	16
1.2.3 <i>Sexo</i>	16
1.2.4 <i>Estilo de vida</i>	17
1.2.5 <i>Classe social e Poder de compra</i>	21
1.3 Concorrência.....	22
1.3.1 <i>Concorrentes diretos</i>	23
1.3.2 <i>Posicionamento de mercado</i>	24
1.3.3 <i>Produtos e serviços</i>	26
1.3.4 <i>Política de atendimento</i>	45
1.3.5 <i>Capacidade de inovação e diferenciação</i>	48
2. ANÁLISE DE MACROAMBIENTE	54
2.1 Fatores demográficos	54
2.2 Fatores culturais	56
2.3 Fatores tecnológicos.....	56
3. ANÁLISE DE PODER – 5 FORÇAS DE PORTER	59
3.1 Rivalidade entre os concorrentes	59
3.2 Poder de negociação dos clientes.....	60
3.3 Poder de negociação dos fornecedores	61
3.4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrente.....	61
3.5 Ameaça de Produtos Substitutos.....	62
4. ANÁLISE SWOT.....	63
5. PERFIL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	68
6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	69

7. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS ADOTADAS	73
7.1 Diferenciação do Produto.....	73
7.2 Foco em Nicho de Mercado.....	74
8. A EMPRESA	75
8.1 Proposta de Valor.....	75
8.2 marca.....	76
9. O COMPOSTO DE MARKETING.....	77
9.1 Preço	77
9.2 Praça	78
9.3 Produto.....	79
9.3.1 <i>Produtos e serviços para clientes jurídicos</i>	79
9.3.2 <i>Produtos e serviços para clientes físicos</i>	80
9.4 Promoção.....	85
9.4.1 <i>Facebook</i>	88
9.4.2 <i>Instagram</i>	91
9.4.3 <i>Website</i>	92
9.4.4 <i>Linkedin</i>	94
9.4.5 <i>Twitter</i>	95
10. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	96
10.1 Organograma e Cargos.....	98
11. LEIS E MARCOS REGULATÓRIOS	100
11.1 Municipais	100
11.2 Leis regionais e nacionais.....	101
11.3 Órgãos reguladores.....	104
11.4 Fiscalização.....	104
11.5 Melhores práticas de mercado	106
12. FORNECEDORES	107
13. ESTRATÉGIA LOGÍSTICA	110
14. MACROPROCESSO DE PRODUÇÃO.....	113
14.1 Política de Qualidade.....	114
15. INSTALAÇÕES.....	117
16. ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA	122
17. Conclusão	140
18. Referências	141

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de restaurantes de fast-food por região geográfica no Brasil	23
Figura 2 - Cardápio Seletti	30
Figura 3 - Cardápio BR Fitness.....	35
Figura 4 - Cardápio Light Food Way	40
Figura 5 - Cardápio Suprême Nutri Chef	41
Figura 6 - Cardápio Leve Delivery Comida Natural	42
Figura 7 - Cardápio Eat Well	43
Figura 8 - Delivery-drone.....	57
Figura 9 - Cozinha do Futuro.....	57
Figura 10 - Drive-Thru Starbucks U.S.A	58
Figura 11 - Loja Starbucks U.S.A.	58
Figura 12 - 5 Forças de Porter	59
Figura 13 - Marca e Slogan	77
Figura 14 - Banner para Outdoor	86
Figura 15 - Healthy Card (frente)	87
Figura 16 - Healthy Card (verso).....	87
Figura 17 - Layout página Facebook.....	88
Figura 18 - Informações sobre alcance de publicações no Facebook.....	89
Figura 19 - Perfil Comercial Instagram	91
Figura 20 - Publicação Instagram	92
Figura 21 - Layout Website.....	93
Figura 22 - E-commerce.....	94
Figura 23 - Perfil LinkedIn	95
Figura 24 - Perfil Twitter	96
Figura 25 - Organograma Quick Nutri Food.....	99
Figura 26 - Fluxograma de Macroprocesso de Produção.....	113
Figura 27 - Planta da Cozinha Industrial	118
Figura 28 - Localização Empresa	119
Figura 29 - Design Modelo da Área de Produção	120

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 - Número de diabéticos na região de Santa Catarina	20
Tabela 2 - Número de hipertensos na região de Santa Catarina	21
Tabela 3 - Análise FCS	69
Tabela 4 - Custo Outdoor.....	86
Tabela 5 - Custo Cartão Fidelidade.....	87
Tabela 6 - Custo e Alcance Anuncio Facebook e Instagram (Raio 10km).....	89
Tabela 7 - Custo e Alcance Anuncio Facebook e Instagram (Raio 20km).....	90
Tabela 8 - Pacote de Promoção Contínua	90
Tabela 9 - Custo da logística de entrega	111
Tabela 10 - Custo da logística de fornecimento	112
Tabela 11 - Quantidade de Entregas com Atraso	115
Tabela 12 - Custo de Instalações e Constituição da Empresa	120

Tabela 14 - Custo dos equipamentos	121
Tabela 15 - Capital Social	122
Tabela 16 - Fonte dos recursos	123
Tabela 17 - Pró Labore Anual (5%).....	123
Tabela 18 - Projeção de Atendimento.....	125
Tabela 19 - Ficha Técnica Omelete Popeye.....	127
Tabela 20 - Ficha Técnica Bruschettas	127
Tabela 21 - Ficha Técnica Salmão ao Penne com Parmesão.....	127
Tabela 22 - Ficha Técnica Sanduiche de Pão Sírio.....	128
Tabela 23 - Ficha Técnica Andry Bird Taco.....	128
Tabela 24 - Ficha Técnica Vitamina de Banana	128
Tabela 25 - Ficha Técnica Coffe Break	129
Tabela 26 - Ficha Técnica Refeição Personalizada	129
Tabela 27 - Investimento Pré-Operacional.....	129
Tabela 28 - Investimento Inicial.....	130
Tabela 29- Depreciação de Equipamentos	131
Tabela 30 - Folha de Pagamento	131
Tabela 31 - Custo Fixos Mensais	132
Tabela 32 - Custo de Produção	132
Tabela 33 - Projeção de Vendas.....	133
Tabela 34 - Custos de Comercialização	134
Tabela 35 - Custos Variáveis.....	134
Tabela 36 - Estoque Inicial.....	135
Tabela 37 - Prazo Médio de Vendas.....	136
Tabela 38 - Prazo Médio de Pagamento	137
Tabela 39 - Capital de Giro.....	137
Tabela 40 - Total de Investimentos	138
Tabela 41 - Prazo de Retorno de Investimento (Crescimento 5% ao ano).....	139
Tabela 42 - Demonstração de Resultado do Exercício	139

Avaliação estratégica

1. ANÁLISE DE MICROAMBIENTE

Para início da avaliação estratégica, foi analisado o microambiente, do qual engloba a decisão do segmento do negócio, pesquisa do perfil consumidor e concorrência, além de estudar as principais leis e órgãos fiscalizadores e fornecedores disponíveis na região de atuação.

O mercado escolhido para atuação foi do ramo alimentício orientado para a modalidade de *fast-food*, sendo necessário realizar a avaliação das grandes redes presentes na atualidade (nacionais e internacionais), analisando principalmente os pontos de produção, canal de distribuição, fornecimento, logística dentre outros.

Esta documentação e análise é importante para compreensão do comportamento dos consumidores de *fast-food*, quais são as suas preferências de produto, de serviços, suas rotinas de consumo, onde estão concentrados geograficamente e quais são suas tendências e anseios. Gerou-se um material rico em informações que devem ser levadas em consideração para gerenciar seu mercado, angariando pontos estratégicos para tomadas de decisão quanto a público-alvo, personalização de produtos, prospecção de novos mercados e planejamento de medidas mitigatórias quanto a concorrência, ameaças e resistências de mercado.

1.1 Crescimento de Mercado

Por muitos anos houve o pensamento de que sinônimo de *fast food* é industrialização de alimentos, remetendo a comida saudável como comidas super elaboradas em seu preparo. Ao longo do tempo, foi percebido a necessidade da população de um preparo mais rápido de suas refeições. Desde então, especialistas estudaram formas de preparação de alimentos evitando ao máximo a industrialização unindo-se ao conceito saudável, criando então os estabelecimentos de *fast food* saudáveis.

De acordo com uma matéria publicada pela Sua Franquia (2016), o mercado de *fast food* no Brasil está em constante expansão, demonstrando um crescimento de

11% no ano de 2015 em relação com o crescimento de 2014, onde a principal aposta são os modelos de franquias. A intensão dos restaurantes com esta modalidade é atrair e atender todas as classes econômicas, visto que atualmente as classes que mais consomem fast food são A, B e parte da C, sendo possível ampliar o tamanho do nicho de mercado para este segmento, disponibilizando também alimentos para todas as refeições do dia. Segundo a coluna de economia do site IG (2013), 34% da população brasileira consome *fast food* nos finais de semana, 33% no almoço durante os dias de semana e 12% consomem como janta.

A expressão *Food Service* foi dada para as refeições feitas fora de casa, onde grande parte dos restaurantes disponíveis oferecem *fast food*. Notou-se que a população tem direcionado maior gasto financeiro com o *Food Service* em comparação com compras em mercado, ou seja, para preparação em casa. A Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2016), elencou alguns dos fatores que levou à esta mudança de consumo, sendo eles mudança no estilo de vida da população, maior número mulheres iniciando carreira no mercado de trabalho, criação de negócios que atendem as necessidades dos consumidores, dentre outros.

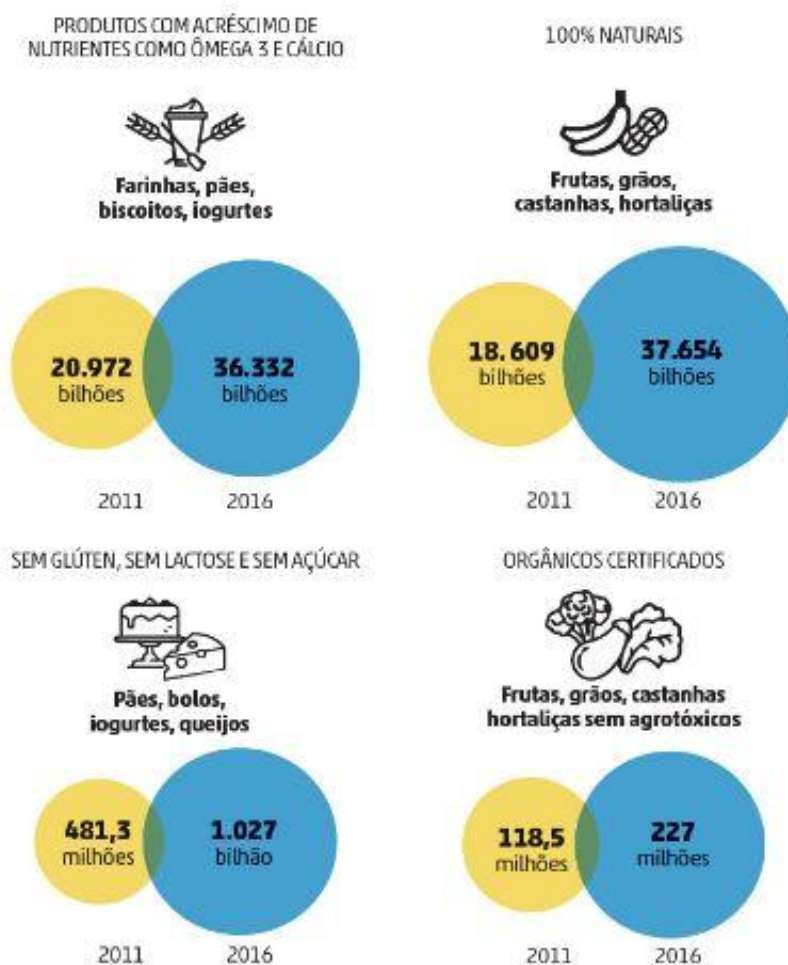
Conforme Azevedo (2014), ressurgiu na atualidade o conceito de diversificação e a coexistência de diferentes propostas de alimentação saudável. A reflexividade promove dúvidas e questionamentos sobre o que é saudável e seguro comer e a condição de pertencer a uma sociedade de risco, também influencia o modo de se alimentar hoje. Observa-se que nos últimos anos as restrições alimentares da população tornaram-se comuns e chama a atenção de todos, promovendo um filtro nutricional dos consumidores e proporcionando uma busca cada vez maior por parte das empresas que visam oferecer produtos para todos os tipos de clientes.

O site de notícias DC (2017), demonstra uma projeção de crescimento de 4,41% ao ano até 2021. Devido a obesidade ter crescido na população mundial, a preocupação com a saúde tem aumentado cada vez mais. Grande parte dos consumidores tem optado por produtos orgânicos, ou seja, sem uso de transgênicos. Até o momento, com diversas pesquisas realizadas e especializadas em segurança alimentar, o uso dos transgênicos não apresentou qualquer malefício à saúde. A agência de pesquisa *Euromonitor Internacional* fez uma publicação em fevereiro de 2017 demonstrando que o mercado brasileiro de alimentos e bebidas saudáveis alcançou R\$ 93,6 bilhões em vendas, o que colocou o país na quinta posição no

ranking dos gigantes desse setor. Entre todas as categorias do segmento, a de orgânicos foi a que teve o maior avanço dos últimos cinco anos, de 18,5%.

Gráfico 1 - Faturamento por Nicho

FATURAMENTO DO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL POR NICHOS NO BRASIL (R\$)

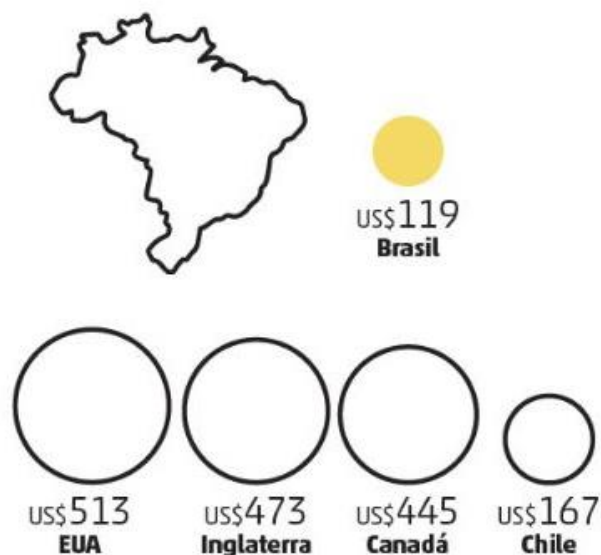


Fonte: Euromonitor Internacional (2017)

Gráfico 2 - Gasto Médio por Habitante

GASTO MÉDIO ANUAL DOS HABITANTES DE CADA PAÍS COM ALIMENTOS SAUDÁVEIS EM 2016

Por mais que esteja em crescimento acelerado, o mercado brasileiro ainda é pequeno se comparado a outros países



Fonte: Euromonitor Internacional (2017)

1.2 Perfil do consumidor

Como todos os alimentos a disposição das pessoas dos tempos contemporâneos, o *fast-food* está à disposição nas mais variadas formas, locais e preços. Seu consumo precisa ser consciente como qualquer outro tipo de alimento que faz parte do cardápio das pessoas. Para isso, os nutricionistas e médicos investem no processo de educação alimentar de seus pacientes e do público em geral em seu contato na mídia. A partir desta educação alimentar, verificou-se a necessidade de criar um negócio que promove qualidade de vida, alimentação saudável com rápida preparação.

1.2.1 Pesquisa de Mercado

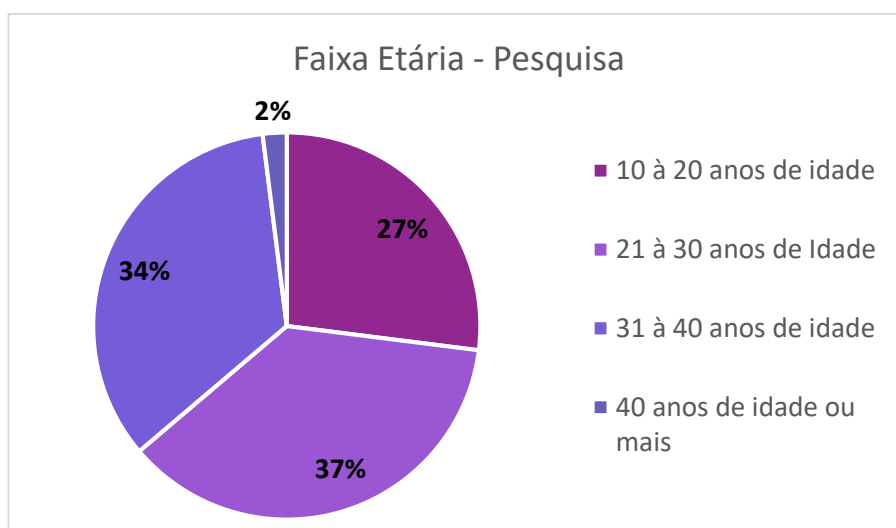
Visando o rastreamento do perfil de consumidor deste tipo de negócio, foi realizado uma pesquisa da qual foi aplicada através de questionário impresso, com o total de 10 perguntas de múltipla escolha, e mais algumas informações do

proponente pesquisado, mantendo o anonimato. Esta, foi direcionada ao consumo de *fast-food* e preferencias deste consumidor, com o total de 35 pesquisados.

1.2.2 Idade

Com o levantamento de dados apurado nesta pesquisa, foram divididas 4 faixas etárias criadas pelos pesquisadores. A primeira faixa engloba de 10 aos 20 anos de idade, compondo 27% do público pesquisado. A segunda faixa de 21 aos 30 anos de idade, demonstrando a maior porcentagem dos resultados em 37%. A terceira faixa sendo de 31 aos 40 anos de idade, demonstrando 34% e a última faixa sendo então mais de 40 anos, representado apenas 2% do público. A mesma foi aplicada em uma instituição educacional, envolvendo alunos, professores e outros funcionários.

Gráfico 3 - Faixa Etária

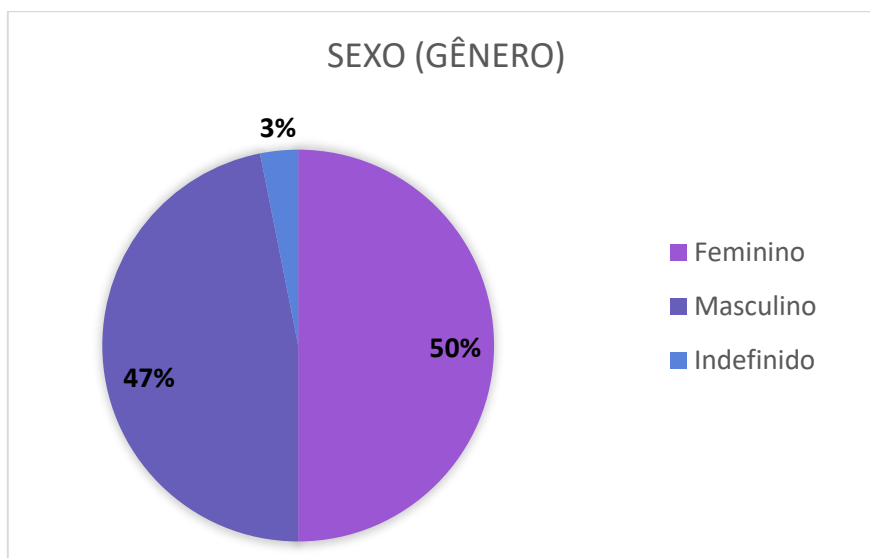


Fonte: Os autores (2017)

1.2.3 Sexo

Com a análise do resultado da pesquisa, foi possível observar que o sexo predominante entre o público pesquisado foi o sexo feminino. Abaixo encontram-se os primeiros dados coletados com ambas as pesquisas, gerando o filtro do sexo das pessoas pesquisadas.

Gráfico 4 - Sexo (Gênero)

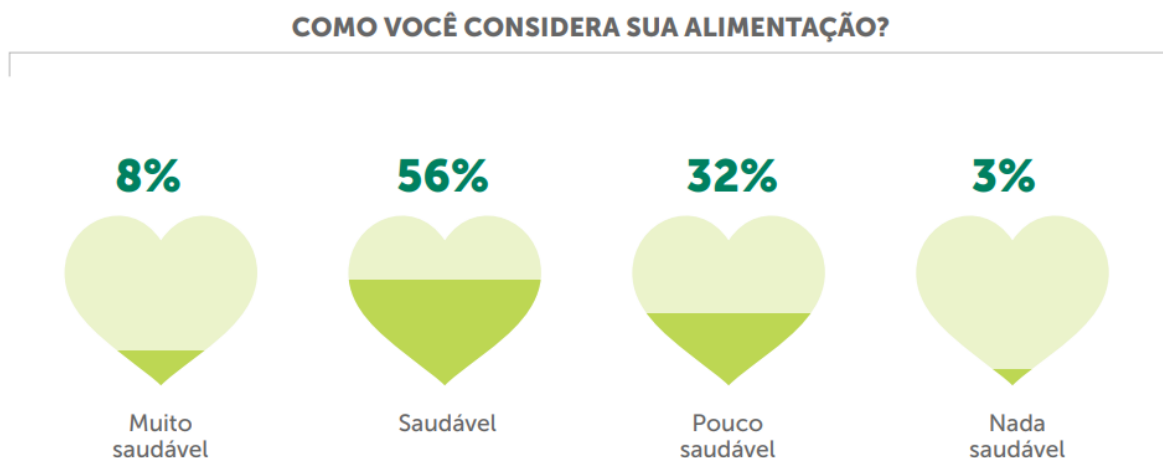


Fonte: Os autores (2017)

1.2.4 Estilo de vida

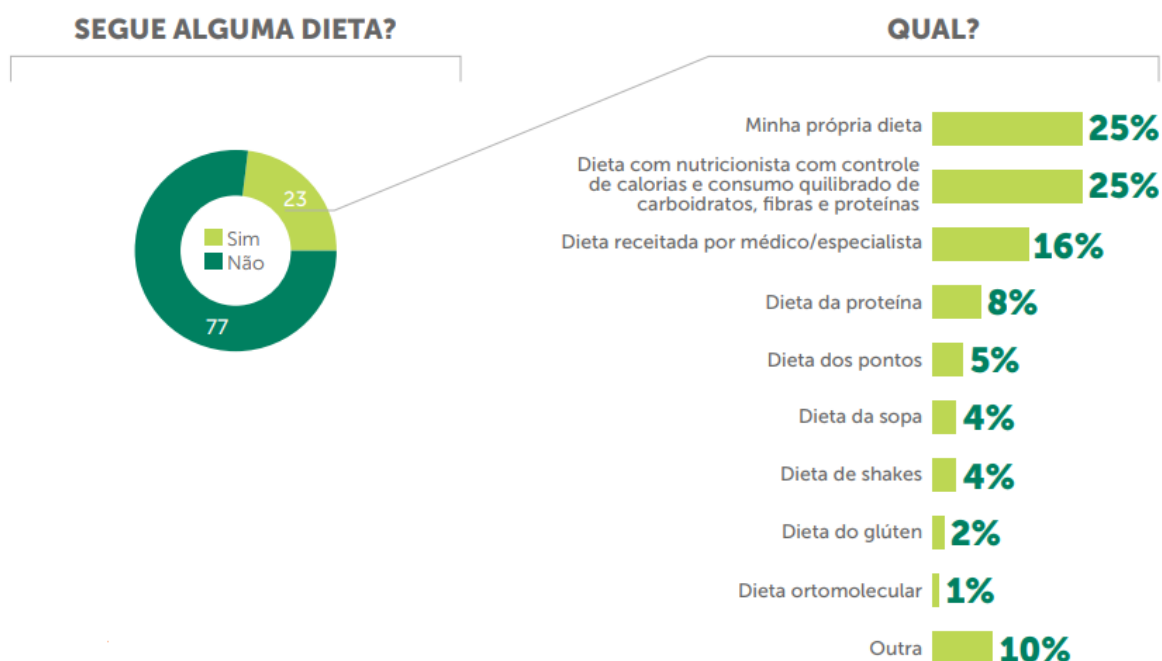
Hoje, observa-se que cada vez mais os hábitos alimentares, rotina e costumes da população altera-se gradativamente. Além das pessoas estarem se preocupando com uma alimentação mais saudável, estão adequando uma rotina alimentar mais correta que seja compatível ao seu dia-a-dia. De acordo com uma pesquisa realizada pela Alelo, em parceria com a Ibope e Conectaí com aproximadamente 3 mil pesquisados, pelo menos metade (56%) do público informa que considera sua alimentação saudável. Além disso, metade do público afirma que segue dieta, sendo 25% uma dieta feita por conta própria, e 25% seguem dieta receitada por nutricionista e profissionais da saúde.

Gráfico 5 - Como você considera sua alimentação?



Fonte: Alelo, Ibope, Conectaí (2014)

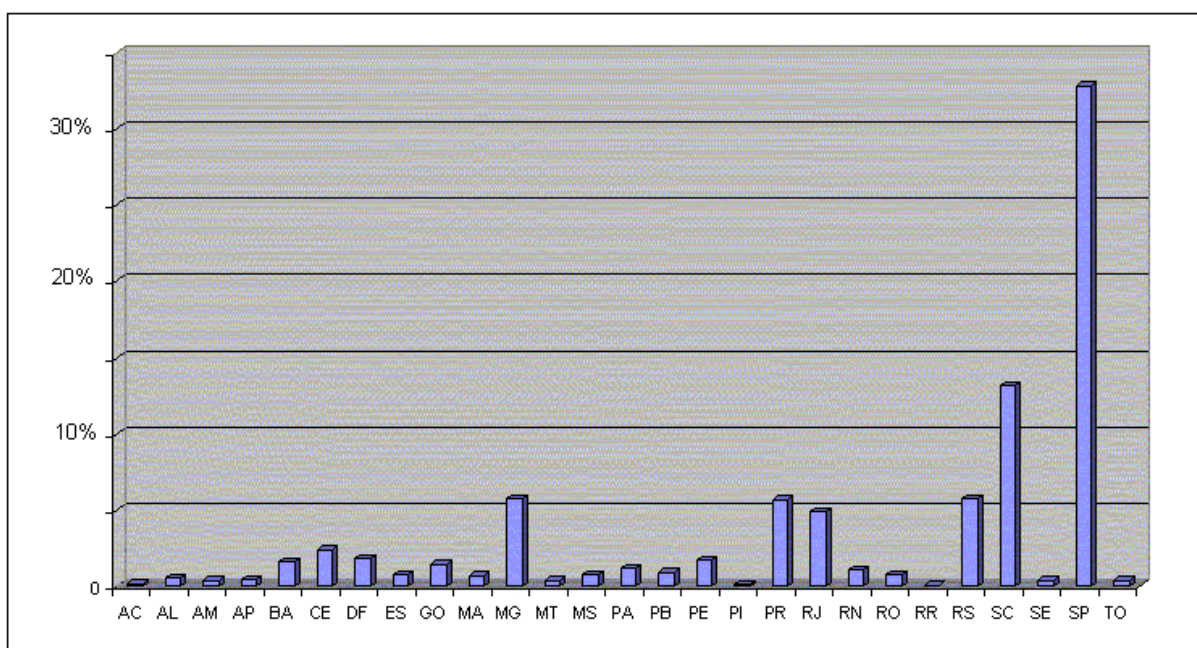
Gráfico 6 - Segue alguma dieta?



Fonte: Alelo, Ibope, Conectaí (2014)

Avaliando a condição de saúde invariável do público-alvo, observa-se que duas regiões do Brasil se destacam para a condição de alergia ao glúten, os celíacos. Segundo a Acelbra®, o estado de Santa Catarina destaca-se como o segundo maior portador de pessoas celíacas, condizendo a 14% da população e, portanto, definido por 941.780 potenciais consumidores de alimentação especial.

Gráfico 7 - Número de celíacos por região do Brasil



Fonte: Acelbra® (2004)

Ao analisar os dados que representam a condição de saúde relativa aos índices de diabetes contra o público-alvo da região de Santa Catarina, especificamente em Blumenau observa-se um crescente na curva de tendência de pessoas com esta condição no ano de 2013. Segundo o Ministério da Saúde em 2006 foram registrados 5.263 casos de pessoas com a diabetes, onde apenas 57% da população está cadastrada no SIAB, órgão que realiza o controle, atenção e divulgação destes indicadores.

Gráfico 8 - Tendência do aumento de diabéticos na cidade de Blumenau



Fonte: Ministério da saúde (2013)

Tabela 1 - Número de diabéticos na região de Santa Catarina

Regionais	Nº de diabéticos cadastrados no SIAB	Nº de diabéticos acompanhados pelas US	% de diabéticos acompanhados em relação aos cadastrados
01 – Xanxerê	1.720	1.634	95,00
02 – Videira	2.606	2.357	90,45
03 – Concórdia	1.100	1.076	97,82
04 – Rio do Sul	4.089	3.941	96,38
05 – São Miguel do Oeste	1.567	1.546	98,66
06 – Araranguá	3.066	2.916	95,11
07 – Itajaí	5.824	5.503	94,49
08 – Joaçaba	2.304	2.258	98,00
09 – Blumenau	5.263	4.889	92,89
10 – Chapecó	4.403	4.054	92,07
11 – Mafra	1.540	1.444	93,77
12 – Criciúma	6.080	5.634	92,66
13 – Joinville	8.239	7.564	91,81
14 – Tubarão	7.959	7.716	96,95
15 – Lages	4.908	4.682	95,40
16 – Canoinhas	752	696	92,55
17 – Jaraguá do Sul	1.478	1.451	98,17
18 – Florianópolis	15.583	13.438	86,23
Santa Catarina	78.481	72.799	92,76

Fonte: Ministério da saúde (2006)

Ainda acompanhando os índices que influenciam no estilo de vida e saúde da população de Santa Catarina, observa-se a condição de saúde relativa aos índices de hipertensão, que é influenciada diretamente por alergias, diabetes e outras condições invariáveis de saúde. Especificamente em Blumenau segundo o Ministério da Saúde em 2006 foram registrados 27.485 casos de pessoas diagnosticadas com hipertensão.

Tabela 2 - Número de hipertensos na região de Santa Catarina

Regionais	Nº de hipertensos cadastrados no SIAB	Nº de hipertensos acompanhados pelas US	% de hipertensos acompanhados em relação aos cadastrados
01 – Xanxerê	10.280	9.546	92,86
02 – Videira	12.198	11.082	90,85
03 – Concórdia	7.610	7.362	96,74
04 – Rio do Sul	21.573	20.799	96,41
05 – São Miguel do Oeste	11.807	11.605	98,29
06 – Araranguá	13.586	12.910	95,02
07 – Itajaí	22.480	21.206	94,33
08 – Joaçaba	12.751	12.480	97,87
09 – Blumenau	27.485	25.061	91,18
10 – Chapecó	29.214	27.614	94,52
11 – Mafra	6.915	6.426	92,93
12 – Criciúma	26.191	24.303	92,79
13 – Joinville	29.385	27.001	91,89
14 – Tubarão	31.317	29.001	92,60
15 – Lages	21.886	19.954	91,17
16 – Canoinhas	3.956	3.686	93,17
17 – Jaraguá do Sul	8.718	7.215	82,76
18 – Florianópolis	53.352	46.117	86,44
Santa Catarina	350.704	323.368	92,21

Fonte: Ministério da saúde (2006)

Tendo em vista os dados analisados, verifica-se que cada vez mais os consumidores de produtos alimentares passam a procurar por mais qualidade, custo benefício e atendimento personalizado. Apesar das grandes marcas presente no mercado, o consumidor vem exigindo mais novidades, sabor nos alimentos, preços acessíveis, sem deixar de lado a agilidade do processo e a saúde. A grande engenhosidade das marcas franquizadas, disponibilizando o próprio fornecimento e padronizando todos os componentes de seu produto, é oferecer a mesma qualidade, indiferente de onde o consumidor esteja se deslocando, variando apenas o preço cobrado pelos produtos de acordo com a economia presente no país.

1.2.5 Classe social e Poder de compra

Após as análises realizadas, identificou-se que o público alvo do negócio abrange ambos os sexos, entre jovens e adultos, com classe econômicas entre A, B e C. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, o potencial de consumo em Blumenau está altamente concentrado entre as classes A1, A2, B1 e B2, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 9 - Potencial de Consumo Por Classe Econômica em Blumenau

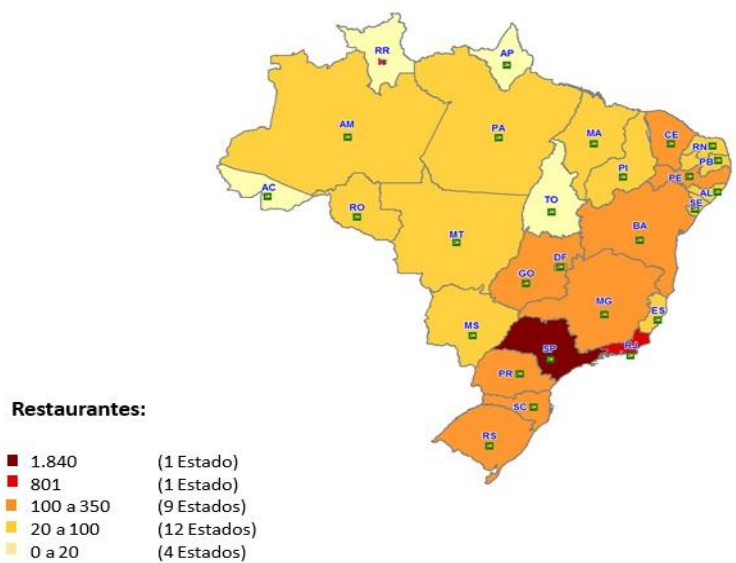


Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do IPC-MAPS, 2010.

1.3 Concorrência

As empresas concorrentes neste segmento de mercado podem ser resumidas em dois tipos: As grandes franquias e as empresas alimentícias singulares, tendo ou não aderido ao padrão gourmet. As franquias possuem como foco a produção em série e venda em escala, mantendo o mesmo nível de qualidade e preço em qualquer região de atuação. As empresas de alimentos *fast-food* singulares da atualidade focam nas características gourmet e normalmente possuem foco em uma especialidade de produtos ou limita sua oferta a um leque seletivo de produtos de alta qualidade com preços acessíveis para todos os níveis socioeconômicos e estão fixas a determinadas cidades, estados ou regiões nacionais. Conforme o mapa geográfico abaixo, pode-se perceber que o foco dos restaurantes são os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, Santa Catarina aparece na terceira posição dos estados com mais concentração de restaurantes de *fast-food*.

Figura 1 - Distribuição de restaurantes de fast-food por região geográfica no Brasil



Fonte: SuaFranquia.com (2016)

1.3.1 Concorrentes diretos

Realizando uma observação sobre o panorama dos principais players deste segmento de mercado no estado de Santa Catarina, Brasil, podemos listar as empresas com maior índice de penetração e sucesso, levando em consideração o nicho de mercado no qual este estudo visa explorar.

Quadro 1 - Concorrentes Diretos

FRANQUIAS
Seletti
BR Fitness
Light Food Way
EMPRESAS SINGULARES
Suprême Nutri Chef
Leve Delivery Comida Natural
Eat Well

Fonte: Os autores (2017)

Dos concorrentes diretos listados observa-se que representantes de grandes franquias atuam em menor número no mercado regional de Santa Catarina, entretanto o número de pequenos e médios negócios que visa o consumidor de alimentação natural e saudável é alto. Dentre os diversos concorrentes, foi considerado três

grandes franquias e listamos três empresas singulares para uma análise mais detalhada afim de mapear os seus aspectos de atuação.

Há um grande número de empreendimentos que operam no segmento alimentício com foco em refeições naturais. Estudos mais aprofundados de cada cidade são necessários para o planejamento de uma expansão de negócio de forma a detalhar todas instituições existentes na localidade de desejo de atuação.

1.3.2 Posicionamento de mercado

As instituições analisadas que operam no modelo de franquizadas possuem alto nível de penetração de mercado e atuam no segmento de 3 à 6 anos. O apelo comercial objetiva a qualidade dos produtos e tendência do mercado alimentício em modelos de *fast-food* e empresas sustentáveis. Desta forma verificamos que:

Quadro 2 - Posicionamento de Mercado Seletti

Empresa	Seletti
Descrição	A Seletti é a rede de franquia número 1 no Brasil de Culinária Saudável.
Instalações	Com representação em Florianópolis no Floripa Shopping, em negociação, Aeroporto Hercílio Luz e terminal rodoviário. A rede possui mais de 40 operações em praças de alimentação de Shopping Centers nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal e Pernambuco.
Posicionamento	Alimentação rápida, gostosa e saudável. Conceitos de empresas e cadeias sustentáveis, programas de baixo carbono e alimentação consciente.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 3 - Posicionamento de Mercado BR Fitness

Empresa	Br Fitness
Descrição	Criada com o intuito de atender ao público que realiza exercício físico (fitness) e não conseguem preparar suas refeições conforme dieta, devido falta de tempo.
Instalações	Possui 14 franquias.
Posicionamento	Desejam estar alinhados principalmente com academias.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 4 - Posicionamento de Mercado Light Food Way

Empresa	Light Food Way
Descrição	Criada para delivery de alimentação saudável, busca atender a necessidade de clientes que optam por uma dieta mais balanceada, além de atender o público que possua restrições alimentares.
Instalações	Atualmente já possui 12 franquias espalhadas pelo Brasil.
Posicionamento	Focada unicamente nas refeições saudáveis, não demonstrando vínculo com qualquer outro programa ligado a sustentabilidade.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 5 - Posicionamento de Mercado Suprême Nutri Chef

Empresa	Suprême Nutri Chef
Descrição	A Suprême Nutri Chef é uma empresa constituída por profissionais capacitados na área de alimentação; onde os pratos são planejados pela Nutricionista Anahí Moraes e preparados pelo Chef Roger Brião. Desta forma promovendo a reeducação alimentar, atendendo aos quesitos da adequação em qualidade, prazer e saciedade.
Instalações	Sua estrutura fica na cidade de Florianópolis, SC.
Posicionamento	Interesse em atender pessoas que seguem dieta nutricional, abrangendo também ao público que possuem alergias e/ou dietas vegetarianas e veganas ou alguma outra restrição alimentar com embasamento médico.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 6 - Posicionamento de Mercado Leve Delivery Comida Natural

Empresa	Leve Delivery Comida Natural
Descrição	A empresa iniciou suas atividades em virtude da percepção da dificuldade dos consumidores em geral de executar suas dietas orientadas pelos médicos. Inicialmente atendia em modalidade apenas de entrega no período dos almoços, expandindo o portfólio a partir de 2016 para inclusão de novos produtos.
Instalações	Um restaurante na cidade de Florianópolis, SC.
Posicionamento	Atendimento neste nicho de mercado, com produção de baixa escala e alta qualidade, mantendo o sabor dos produtos como grande diferencial.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 7- Posicionamento de Mercado Eat Well

Empresa	Eat Well
<p>Descrição</p>	<p>A Eat Well nasceu inicialmente para atender as necessidades dos alunos do proprietário que é personal trainer. Vendo que o maior empecilho dos seus alunos para seguir uma dieta era o preparo das refeições, ele iniciou com sua mãe o preparo das refeições com indicação de um nutricionista.</p> <p>O público foi aumentando e então surgiu a instituição Eat Well Healthy Food com suas refeições e lanches congelados.</p> <p>Todas as refeições e lanches são funcionais, sem glúten, sem lactose, desenvolvido com alimentos frescos sem conservantes e com supervisão de um nutricionista.</p>
<p>Instalações</p>	<p>18 pontos de vendas da Eat Well em Santa Catarina na cidade de Blumenau. A empresa utiliza as instalações de academias, centros de treinamentos e outras instituições vinculadas a esporte.</p>
<p>Posicionamento</p>	<p>Atuar neste nicho de mercado oferecendo produtos alimentares saudáveis aos consumidores que realizam atividades físicas de alto desempenho e consumidores ocasionais que deseja alimentação natural.</p>

Fonte: Os autores (2017)

1.3.3 Produtos e serviços

Para este estudo, focou-se em três empresas de ambos os segmentos, grandes franquias e singulares e analisamos as características destes concorrentes diretos realizando uma breve observação quanto aos seus diferenciais quanto aos produtos e serviços oferecidos nos quesitos de variedade, qualidade, atendimento e preço:

Quadro 8 - Análise de produtos e serviços dos concorrentes diretos

Empresa	Produtos	Variedade	Qualidade	Atendimento	Preço
Seletti	Alimentos A B, C, D, E	Alta	Alta	Médio	Sem informação
Br Fitness	Alimentos A B, C, D, E	Alto	Alta	Alto	Médio
Light Food Way	Alimentos B, C, D, E	Alto	Alta	Médio	Sem informação
Suprême Nutri Chef	Alimentos E, F	Alto	Alta	Alto	Médio
Leve Delivery Comida Natural	Alimentos C, E	Alto	Alto	Médio	Médio
Eat Well	Alimentos E, F	Alto	Alto	Alto	Médio

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 9 - Tipos de produtos e serviços dos concorrentes diretos

Produtos	Cardápio ou itens do portfólio
Alimentos A	Hambúrgueres, sanduíches, tapioca, e outros lanches que levam pães e carnes como base
Alimentos B	Bebidas do tipo chás e sucos
Alimentos C	Sobremesas de qualquer tipo
Alimentos D	Saladas ou outros tipos de alimentação a base de fibras
Alimentos E	Refeições com carnes (aves, peixes, outras carnes) com acompanhamentos (massas, purês, vegetais, arroz), sopas etc
Alimentos F	Pacotes / Kit's periódicos (refeições diárias, semanais, mensais)
Alimentos G	Cafés, achocolatados

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 10 - Critérios de avaliação de produtos e serviços dos concorrentes diretos

Critério	Alto	Médio	Baixo
Variedade	Possuí 10 ou mais classificações de alimentos em seu portfólio	Possuí até 10 classificações de alimentos em seu portfólio	Possuí abaixo de 10 classificações de alimentos em seu portfólio
Qualidade	Qualidade do produto elevada no quesito sabor, aroma e aparência (rebuscando o conceito gourmet)	Qualidade do produto boa no quesito sabor, aroma e aparência (dentro dos padrões de mercado)	Qualidade do produto aceitável para o consumo
Atendimento	Atendimento personalizado, com informações claras no site, contendo preço e valores nutricionais	Atendimento personalizado, com detalhes do cardápio, sem apresentação de preço	Sem atendimento personalizado e/ou detalhes do cardápio e preço
Preço	Preços gerais variam até aproximadamente o máximo de R\$ 40,00	Preços gerais variam até aproximadamente o máximo de R\$ 25,00	Preços gerais variam até aproximadamente o máximo de R\$ 15,00

Fonte: Os autores (2017)

A avaliação dos produtos e serviços destes concorrentes foi realizada levando em consideração o seu modelo de negócio, posicionamento de mercado, abrangência (Market share) no mercado nacional e seu portfólio consolidado.

Para futura longevidade das empresas, é necessário criar uma integração mais próxima ao cliente e isso exige a criação de uma estrutura digital. Esta estrutura está diretamente ligada à investimentos em *branding*, políticas de atendimento com consumidores, parceiros e fornecedores, interação digital através de veículos como mídias sociais, *podcasts*, canais digitais, além de utilizar as ferramentas de forma estratégica para conquistar maior parcela de mercado. Grande parte dos estabelecimentos que abrangem segmento saudável, pecam na estrutura digital. Os mesmos possuem website, mas raramente possuem aplicativos ou estão vinculados com alguma plataforma, como por exemplo o *Ifood*.

Apesar da vontade e da necessidade de promover um atendimento personalizado aos clientes, os meios de comunicação podem ser restritos ou oferecem pouco marketing. São estabelecimentos de forte potencial, oferecendo sabor, nutrição, conforto e preço justo, pacotes com dietas prontas e variadas, porém com fraco ataque no marketing e na divulgação. Entende-se que devido a tentativa de personificação de produto e atendimento, entrega *delivery* e pacotes variados, a estrutura física não poderia realizar os atendimentos caso houvesse uma alta demanda, explicando o possível baixo investimento em marketing.

Apresentaremos a seguir de forma sucinta o portfólio destas empresas. Este mapeamento visa demonstrar a variedade de produtos oferecidos no mercado, seu relacionamento com outras instituições.

Figura 2 - Cardápio Seletti

GRELHADOS

Paillard de Baby Beef  

Paillard de Frango  

Filé de Tilápia  

Filé de Salmão 

Hambúrger Salmão  

Hambúrger Vegetariano Orgânico



(girassol+legumes)

Hambúrger Bovino Gourmet 

Escalopes de Mignon

ACOMPANHAMENTOS

COMBINAÇÕES PERFEITAS, COM VARIEDADES E SABOR

Arroz Seletti   

Arroz com azeitona verde, cenoura ralada, cebolinha e vagem.

Vegetariano

Arroz 7 Cereais 

Arroz longo, arroz vermelho, tritcale, trigo, cevadinha, centeio, aveia, quinua e linhaça.

Arroz Integral  

Batata Rústica   

Batata com casca, assada com alecrim.

Purê de Batata com Cream Cheese Philadelphia



Purê de Mandioquinha   

Legumes Grelhados  

Abobrinha, brócolis e cenoura.

Saladinha   

Seleção caprichosa de folhas fresquinhas da estação.

Saladinha de Quinoa  

Quinoa, cenoura ralada, semente de girassol, gergelim, cebola, salsinha, uva passa, azeite, limão, vinagre e sal.

Batata Doce   

Cozida sem sal.

Arroz com Feijão Seletti   

Arroz integral e feijão enriquecido com linhaça e couve.



SALADAS

MUITO ALÉM DAS FOLHAS. GRÃOS, PROTEÍNAS E O EXCLUSIVO MIX DE CEREAIS.

Vegetais

Seleção de folhas frescas servidas com brócolis, champignon, cenoura, beterraba e tomatinhos cereja.

Quinoa

Seleção de folhas frescas servidas com quinoa, cenoura, sementes de girassol, gergelim, cebola, salsinha e passas, regada com azeite, limão e vinagre.

Peru + 7 Cereais

Seleção de folhas servidas com o famoso arroz 7 cereais, peito de peru Sadia, passas e lascas de amêndoas torradas.

Caesar Seletti

Seleção de folhas frescas servidas com iscas de frango marinadas com molho de ervas e o exclusivo molho grego do Seletti mais queijo parmesão.

Itália

Seleção de folhas frescas servida com penne integral ao molho de ervas, queijo parmesão, champignon, cenoura e tomate.

Mineira

Seleção de folhas frescas servida com queijo minas light, champignon, azeitonas verdes e tomatinhos cereja.

Levíssima

Seleção de folhas frescas servida com mussarela tipo búfala, peito de peru Sadia, tomatinhos cereja e lascas de amêndoa torradas.

Atum

Seleção de folhas frescas servida com atum Gomes da Costa, champignon, tomate cereja e amêndoas torradas.

MASSAS

ENERGIA DO BEM É ASSIM: MASSAS TRADICIONAIS COBERTAS DE SAÚDE!

Fettuccine

A mais tradicional das massas preparada na hora.

Penne Integral

O tradicional penne preparado com mais saúde.

Nhoque de Batata com Agrião

Macio e saboroso nhoque de batata e agrião preparado na hora.

BURGERS

100% SABOR E 0% DE FRITURA NO PÃO INTEGRAL.

Hambúrguer Bovino Seletti **L**

Incomparável hambúrguer bovino Seletti servido caprichosamente com cream cheese Philadelphia, molho ao sugo, cubos de tomates frescos e alface americana, no fofinho pão integral.

Hambúrguer Salmão **L**

Saboroso hambúrguer de salmão servido com cream cheese Philadelphia, cubos de tomates frescos e alface americana, no fofinho pão integral.

Hambúrguer Vegetariano **V L**

Receita única de hambúrguer preparada com girassol e legumes servido com cream cheese Philadelphia, molho mostarda e mel, cenoura, beterraba e tomate, no fofinho pão integral.

WRAPS

SAÚDE COM RECHEIO: LANCHE DE VERDADE COM VITAMINAS, FIBRAS E PROTEÍNAS.

Vegetariano **S V L**

Mix de folhas, abobrinha, champignon, cebola e cream cheese Philadelphia.

Frango com Ervas **S L**

Suculentas iscas de frango marinadas ao molho de ervas, servidas com fininhas fatias de abobrinha grelhada e seleção de folhas frescas.

Peru **S L**

Saborosa receita preparada com peito de peru, mussarela tipo búfala, seleção de folhas frescas, cenoura ralada e o exclusivo molho grego do Seletti.

Baby Beef **S L**

Isclas de Baby Beef marinadas com molho de ervas, seleção de folhas frescas e tomate.

3 Queijos **S V L**

Mussarela tipo búfala, queijo minas light, tomate, cream cheese Philadelphia e ervas de provence.

Atum

Cream cheese Philadelphia, atum Gomes da Costa, seleção de folhas frescas, tomate, azeitona e molho mostarda e mel.

SUCOS

PODE ACREDITAR: UM COPO CHEIO DE FRUTAS DE VERDADE. (400ML)

TRADICIONAIS

Limonada Seletti
Limão batido com casca.
Laranja
Maracujá

VITA MAIS

Abacaxi com Hortelã
Cenoura e Laranja
Abacaxi e Laranja

FUNCIONAIS

Energético
Açaí, laranja, morango e banana.
Clorofila
Laranja, limão, couve, mel e hortelã.
Detox Plus
Cranberry Juxx, laranja e couve.
Revigorante
Cranberry Juxx, laranja e amora.

MATTES

SAUDAVELMENTE REFRESCANTE. (400ML)

Puro Matte
Matte Limão
Matte Maçã
Matte Mix Abacaxi
Mate, abacaxi, hortelã e mel.
Matte Açaí
Matte com Amora



AÇAÍ

PARA ENERGIZAR O CORPO E REFRESCAR AS IDEIAS.

Matte Açaí (400ml)

Açaí na Tigela (300ml)

Com granola e banana fatiada.

Energético

Açaí, laranja, morango e banana.

SOBREMESAS

DELÍCIAS COM POUCAS CALORIAS, SIMPLES ASSIM.

S
A Flan Cremoso Seletti Morango

Flan Cremoso Seletti Manga

VEGETARIANO

VEGETARIANOS, SEJAM BEM VINDOS! SÓ AQUI SUAS ESCOLHAS TAMBÉM SÃO AS NOSSAS!

Receitas Seletti

Arroz Seletti   

Arroz com azeitona verde, cenoura ralada, cebolinha e vagem.

Arroz 7 Cereais 

Arroz longo, arroz vermelho, triticale, trigo, cevadinha, centeio, aveia, quinua e linhaça.

Arroz Integral  

Batata Rústica   

Batata com casca, assada com alecrim.

Purê de Batata com Cream Cheese Philadelphia

Purê de Mandioquinha   

Legumes Grelhados  

Abobrinha, brócolis e cenoura.

Saladinha   

Seleção caprichosa de folhas fresquinhas da estação.

Saladinha de Quinoa  

Quinoa, cenoura ralada, semente de girassol, gergelim, cebola, salsinha, uva passa, azeite, limão, vinagre e sal.

Batata Doce   

Cozida sem sal.

Arroz com Feijão Seletti   

Arroz integral e feijão enriquecido com linhaça e couve.

Saladas

Vegetais

Seleção de folhas frescas servidas com brócolis, champignon, cenoura, beterraba e tomatinhos cereja.

Quinoa

Seleção de folhas frescas servidas com quinoa, cenoura, sementes de girassol, gergelim, cebola, salsinha e passas, regada com azeite, limão e vinagre.

Itália

Seleção de folhas frescas servida com penne integral ao molho de ervas, queijo parmesão, champignon, cenoura e tomate.

Massas

Fettuccine

A mais tradicional das massas preparada na hora.

Penne Integral

O tradicional penne preparado com mais saúde.

Nhoque de Batata com Agrião

Macio e saboroso nhoque de batata e agrião preparado na hora.

Mineira

Seleção de folhas frescas servida com queijo minas light, champignon, azeitonas verdes e tomatinhos cereja.

Molhos

Grego (iogurte com hortelã)

Mostarda e mel

Limão

Molhos







Sugo com manjeriço

Branco com espinafre

Sugo com cream cheese Philadelphia

Fonte: Seletti website (2017)

Figura 3 - Cardápio BR Fitness

	<p>BR PURÊ DESFIADO</p> <table border="1"><tbody><tr><td>Purê de batata doce</td><td>100g</td></tr><tr><td>Frango desfiado</td><td>100g</td></tr><tr><td>Mix de legumes</td><td>50g</td></tr><tr><td>Salada</td><td>140g</td></tr></tbody></table> <p>353,82kcal</p> <p>R\$10,99</p> <p>ver detalhes ></p>	Purê de batata doce	100g	Frango desfiado	100g	Mix de legumes	50g	Salada	140g		<p>BR TILÁPIA</p> <table border="1"><tbody><tr><td>Aroz integral</td><td>100g</td></tr><tr><td>Tilápia grelhada</td><td>100g</td></tr><tr><td>Brócolis</td><td>50g</td></tr><tr><td>Salada</td><td>140g</td></tr></tbody></table> <p>257,61kcal</p> <p>R\$16,99</p> <p>ver detalhes ></p>	Aroz integral	100g	Tilápia grelhada	100g	Brócolis	50g	Salada	140g
Purê de batata doce	100g																		
Frango desfiado	100g																		
Mix de legumes	50g																		
Salada	140g																		
Aroz integral	100g																		
Tilápia grelhada	100g																		
Brócolis	50g																		
Salada	140g																		
	<p>BR PATINHO TROPICAL</p> <table border="1"><tbody><tr><td>Aroz integral</td><td>100g</td></tr><tr><td>Patinho grelhado</td><td>100g</td></tr><tr><td>Mix de legumes</td><td>50g</td></tr><tr><td>Salada</td><td>140g</td></tr></tbody></table> <p>335,40kcal</p> <p>R\$14,99</p> <p>ver detalhes ></p>	Aroz integral	100g	Patinho grelhado	100g	Mix de legumes	50g	Salada	140g		<p>BR TILÁPIA DOCE</p> <table border="1"><tbody><tr><td>Purê de batata</td><td>100g</td></tr><tr><td>Tilápia grelhada</td><td>100g</td></tr><tr><td>Cenoura em fatia</td><td>50g</td></tr><tr><td>Salada</td><td>140g</td></tr></tbody></table> <p>272,66kcal</p> <p>R\$16,99</p> <p>ver detalhes ></p>	Purê de batata	100g	Tilápia grelhada	100g	Cenoura em fatia	50g	Salada	140g
Aroz integral	100g																		
Patinho grelhado	100g																		
Mix de legumes	50g																		
Salada	140g																		
Purê de batata	100g																		
Tilápia grelhada	100g																		
Cenoura em fatia	50g																		
Salada	140g																		
	<p>BR VEGETARIANO OVO COZIDO</p> <table border="1"><tbody><tr><td>Aroz integral</td><td>100g</td></tr><tr><td>Ovo cozido</td><td>2un</td></tr><tr><td>Mix de legumes</td><td>50g</td></tr><tr><td>Salada</td><td>140g</td></tr></tbody></table> <p>245,26kcal</p> <p>R\$10,99</p> <p>ver detalhes ></p>	Aroz integral	100g	Ovo cozido	2un	Mix de legumes	50g	Salada	140g		<p>BR VEGETARIANO</p> <table border="1"><tbody><tr><td>Aroz integral</td><td>100g</td></tr><tr><td>Carne de soja</td><td>100g</td></tr><tr><td>Grão de bico</td><td>50g</td></tr><tr><td>Salada</td><td>140g</td></tr></tbody></table> <p>445,31kcal</p> <p>R\$9,99</p> <p>ver detalhes ></p>	Aroz integral	100g	Carne de soja	100g	Grão de bico	50g	Salada	140g
Aroz integral	100g																		
Ovo cozido	2un																		
Mix de legumes	50g																		
Salada	140g																		
Aroz integral	100g																		
Carne de soja	100g																		
Grão de bico	50g																		
Salada	140g																		



BR TILÁPIA BRÓCOLIS

Aroz integral	100g
Tilápia grelhada	100g
Brócolis	50g
Salada	140g

290,99kcal

R\$16,99

[ver detalhes >](#)



BR FILÉ DE FRANGO

Aroz integral	100g
Filé de frango grelhado	100g
Brócolis	50g
Salada	140g

304,87kcal

R\$11,99

[ver detalhes >](#)



BR PATINHO DOCE

Aroz integral	100g
Patinho grelhado	100g
Mix de legumes	50g
Salada	140g

335,82kcal

R\$14,99

[ver detalhes >](#)



BR TILÁPIA ZERO CARBO

Filé de tilápia	150g
Kanis kama	3un
Salada	140g

201,49kcal

R\$16,99

[ver detalhes >](#)



BR CONTRA FILÉ ZERO CARBO

Contra filé grelhado	150g
Ovo cozido	2un
Salada	140g

615,99kcal

R\$15,99

[ver detalhes >](#)



BR VEGETARIANO BRÓCOLIS

Aroz integral	100g
Came de soja	100g
Brócolis	50g
Salada	140g

361,34kcal

R\$9,99

[ver detalhes >](#)



BR ALCATRA ZERO CARBO

Alcatra grelhada	150g
Queijo branco	2f
Salada	140g

416,95kcal

R\$16,99

[ver detalhes +](#)



BR FRANGO ZERO CARBO

Frango grelhado	150g
Peito de peru em cubo	70g
Salada	140g

367,95kcal

R\$13,99

[ver detalhes +](#)



BR SALMÃO

Purê de mandioquinha	100g
Salmão grelhado	100g
Brócolis	50g
Salada	140g

395,50kcal

R\$19,99

[ver detalhes +](#)



BR SALMÃO MIX

Aroz integral	100g
Salmão grelhado	100g
Mix de legumes	50g
Salada	140g

404,00kcal

R\$18,99

[ver detalhes +](#)



BR PURÊ DE MANDIOQUINHA

Purê de mandioquinha	100g
Frango desfiado	100g
Mix de legumes	50g
Salada	140g

303,00kcal

R\$14,99

[ver detalhes +](#)



BR ESCONDIDINHO DE CARNE

Purê de batata	200g
Patinho moído	50g
Requeijão light	15g
Salada	140g

290,00kcal

R\$11,99

[ver detalhes +](#)



BR ESCONDIDINHO DE FRANGO

Purê de batata doce	200g
Frango desfiado	50g
Requeijão light	15g
Salada	140g

295,5kcal

R\$11,99

[ver detalhes](#)



BR MIX E FRANGO

Arroz integral	100g
File de frango	100g
Mix de legumes	50g
Salada	140g

(300,0kcal)

R\$11,99

[ver detalhes](#)



BR MACARRÃO FITNESS

Macarrão integral	100g
Patinho moído	100g
Salada	140g

(481,0kcal)

R\$12,99

[ver detalhes](#)



COUVE COM GENGIBRE

130,00kcal

R\$8,99

[ver detalhes](#)



MORANGO

276,00kcal

R\$8,99

[ver detalhes](#)









ABACAXI COM HORTELÃ

83,00kcal

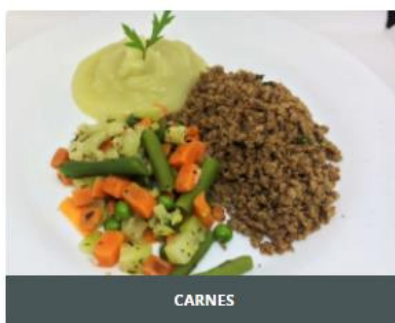
R\$8,99

[ver detalhes](#)

	<p>TAPIOCA DE RICOTA</p> <p>315,00kcal</p> <p>R\$11,99</p> <p>ver detalhes +</p>		<p>TAPIOCA DE PEITO DE PERU</p> <p>388,00kcal</p> <p>R\$11,99</p> <p>ver detalhes +</p>																		
	<p>FRUTAS</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Laranja</td> <td>1 UN</td> </tr> <tr> <td>Maçã</td> <td>1 UN</td> </tr> <tr> <td>Banana</td> <td>1 UN</td> </tr> </tbody> </table> <p>Valor Unitário</p> <p>R\$1,99</p> <p>ver detalhes +</p>	Laranja	1 UN	Maçã	1 UN	Banana	1 UN		<p>SALADA DE FRUTAS</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Maçã</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Banana</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Laranja</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mamão</td> <td>230g</td> </tr> </tbody> </table> <p>145,00kcal</p> <p>R\$4,99</p> <p>ver detalhes +</p>	Maçã		Banana		Laranja		Mamão	230g				
Laranja	1 UN																				
Maçã	1 UN																				
Banana	1 UN																				
Maçã																					
Banana																					
Laranja																					
Mamão	230g																				
	<p>BR OMELETE ATUM</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ovos</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Whey Protein</td> <td>15g</td> </tr> <tr> <td>Patê de atum</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alface, Tomate e Cenoura</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>270,00kcal</p> <p>R\$14,99</p> <p>ver detalhes +</p>	Ovos	4	Whey Protein	15g	Patê de atum		Alface, Tomate e Cenoura			<p>BR OMELETE PEITO DE PERU</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ovos</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Whey Protein</td> <td>15g</td> </tr> <tr> <td>Peito de peru</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Queijo cottage</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alface, Tomate e Cenoura</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>312,00kcal</p> <p>R\$14,99</p> <p>ver detalhes +</p>	Ovos	4	Whey Protein	15g	Peito de peru		Queijo cottage		Alface, Tomate e Cenoura	
Ovos	4																				
Whey Protein	15g																				
Patê de atum																					
Alface, Tomate e Cenoura																					
Ovos	4																				
Whey Protein	15g																				
Peito de peru																					
Queijo cottage																					
Alface, Tomate e Cenoura																					

Fonte: BR Fitness website (2017)

Figura 4 - Cardápio Light Food Way



Fonte: Light Food Way website (2017)

Figura 5 - Cardápio Suprême Nutri Chef



Kit Almoço Balanceado
[+] Cardápio e Informações

Kit Jantar Balanceado
[+] Cardápio e Informações

Kit Emagrecimento 10
[+] Cardápio e Informações



Kit Emagrecimento 14
[+] Cardápio e Informações



Kit Sem Glúten e sem Lactose
[+] Cardápio e Informações



Kit Vegetariano
[+] Cardápio e Informações

Congelados Gourmet



Escalope de Mignon ao Molho de Vinho.
[+] Cardápio e Informações



Torteli de Abóbora ao Molho de Quatro Queijos
[+] Cardápio e Informações



Isca de alcatra grelhado ao alho e tomate cereja
[+] Cardápio e Informações



Carne
[+] Cardápio e Informações



Peixe
[+] Cardápio e Informações



Frango
[+] Cardápio e Informações



Vegetariano
[+] Cardápio e Informações



Low Carb
[+] Cardápio e Informações



Fit 250
[+] Cardápio e Informações



Fit 320
[+] Cardápio e Informações



Sopas Vegetanas
[+] Cardápio e Informações



Sopas com Carne
[+] Cardápio e Informações

Fonte: Suprême Nutri Food website (2017)

Figura 6 - Cardápio Leve Delivery Comida Natural

CREMES DETOX



ERVILHA COM CASTANHA DE CAJU

400 gramas

CARNE BOVINA



ESCONDIDINHO DE CARNE COM BATATA BAROA

400 gramas



GRÃO DE BICO COM COUVE

400 gramas



CARNE DE PANELA COM LEGUMES ASSADOS (LOW CARB)

330 gramas



CALDINHO DE FEIJÃO FIT

400 gramas



CARNE DE PANELA COM PURÊ DE ABOBORA CABOTIÁ (LOW CARB)

360 gramas

FRANGO



ESCONDIDINHO DE FRANGO COM PURÊ DE BATATA DOCE

400 gramas

PESCADO



ATUM GRELHADO AO MOLHO SUGO COM LEGUMES ASSADOS (LOW CARB)

330 gramas



PEITO DE FRANGO AO MOLHO DE ESPINAFRE E ARROZ INTEGRAL

320 gramas



SOBRECOXA AO MOLHO DE LARANJA COM BATATA DOCE RÚSTICA

330 gramas



ESPADA COM FAROFA DE CASTANHA E RISOTO DE LEGUMES

SUÍNO



NHOQUE DE BATATA DOCE COM PEITO DE FRANGO DESFIADO

340 gramas



LOMBO AO MOLHO BARBECUE COM AIPIM ASSADO

Fonte: Leve delivery comida natural (2017)

Figura 7 - Cardápio Eat Well

	<p>Lasanha de Frango ao Molho Branco com Brócolis</p> <p>RS 22,90 500g</p>		<p>Macarrão a Bolonhesa</p> <p>RS 15,90 200g RS 19,90 400g</p>
	<p>Nhoque de Batata Doce à Bolonhesa com Manjericão</p> <p>RS 21,80 400g</p>		<p>Panqueca à Bolonhesa ao Molho Sugo</p> <p>RS 20,00 400g</p>
	<p>Panqueca de Frango ao Molho Sugo</p> <p>RS 20,00 400g</p>		<p>Peito de Frango Grelhado ao Curry com Legumes</p> <p>RS 13,50 200g RS 19,50 400g</p>

Linha Refeição

	<p>Escondidinho de Aipim com Patinho Moido</p> <p>RS 17,00 400g</p>		<p>Escondidinho de Batata Doce com Frango Desfiado</p> <p>RS 15,00 400g</p>
	<p>Frango a Chinesa com Arroz 7 Grãos</p> <p>RS 13,50 200g RS 18,50 400g</p>		<p>Lasanha à Bolonhesa</p> <p>RS 22,90 500g</p>



Peito de Frango Grelhado com Purê de batata doce e Legumes

RS 13,50 200g
RS 18,50 400g



Risoto de Carne com Legumes

RS 13,50 200g
RS 19,50 400g



Risoto de Frango com Legumes

RS 13,50 200g
RS 19,50 400g



Risoto de Salmão com Vagem

RS 15,90 200g
RS 21,50 400g



Salmão Grelhado com Molho de Maracujá e Arroz Integral a Grega

RS 19,90 200g
RS 26,00 400g



Salmão Grelhado com Penne ao Molho Sugo e Legumes

RS 19,90 200g
RS 26,00 400g



Strogonoff de Carne com Mostarda e Arroz 7 Grãos

RS 15,90 200g
RS 21,50 400g

Bolinha de Aipim com Carne

RS 22,00 600g

Bolinha de Aipim com Frango

RS 22,00 600g



Tilápia com Arroz Integral Banana e Castanhas

RS 16,50 200g
RS 23,00 400g

Pão 4 Grãos

RS 10,00

Pão de Cacau

RS 10,00



Tilápia Grelhada com Purê de Abóbora

RS 16,50 200g
RS 23,00 400g

Pão de queijo de Batata Doce com Alho Poró com Queijo Lac Free

RS 19,00 600g

Pão de queijo de Batata Doce com Ervas Finas Recheado com Queijo Lac Free

RS 19,00 600g



Tiras de Carne com Funghi Secchi e Massa ao Molho Sugo

RS 14,50 200g
RS 21,50 400g

Pão de Queijo de Batata Doce com Salsa e Cebolinha com Queijo Lac Free

RS 19,00 600g

Pão de Queijo de Batata Doce com Tomate Seco e Oregano com Queijo Lac Free

RS 19,00 600g

Observa-se que as empresas analisadas possuem um cardápio variado, porém a maioria dos pratos e ingredientes idênticos. Atacam principalmente refeições de almoço e janta, com opções principais de peixes, carnes bovinas e frango. Grande parte dos pratos possuem entre 250 e 400g, com o valor em média de R\$ 15,00 à R\$ 20,00. Alguns pratos e restaurantes utilizam o preço diário com referência à dieta baseada no valor energético, do qual pode variar a porção. Além de focar em comida saudável, estes restaurantes oferecem refeições saborosas ao público com restrições alimentares, como intolerância à glúten, à lactose e à soja, e também ao público que adere a dietas vegetarianas e veganas.

1.3.4 Política de atendimento

Atendimento ao cliente é uma arte vital para o sucesso pessoal e profissional. No varejo e em outras operações comerciais similares contribui para o fechamento de negócios pontuais, junto com preço e qualidade, e decide, praticamente sozinho, se o cliente comprará de novo e recomendará o estabelecimento e o profissional à sua rede de influência. Por isso, tem que fazer parte da Política da empresa. O valor superior e a importância estratégica do atendimento têm que ser entendido, assimilado e praticado por todos os envolvidos direta e indiretamente na operação do negócio como um princípio essencial, inquestionável, que alcança todo mundo e privilegia, dentro de regras claras e inteligentes, Sua Majestade, o cliente. Levando em consideração estes quesitos, analisamos a política de atendimento ao consumidor das instituições estudadas e as apresentamos abaixo:

a) Seletti

Atender o constante crescimento e uma necessidade por alimentação saudável e também uma grande lacuna para atender esta demanda no mercado de alimentação rápida. Quebrando o paradigma de que a alimentação saudável está ligada a comida sem graça e sem sabor. Desta forma formulando um cardápio totalmente inovador e diferenciado, combinando ingredientes cheios de nutrientes e extremamente saborosos a instituição visa a excelência de atendimento neste segmento alimentício.

“Nossos pratos são preparados na hora, temperados essencialmente com óleo de canola, azeite, sal marinho e ervas, que, juntamente com os demais ingredientes utilizados garantem a qualidade e o sabor que você procura quando quer fazer uma refeição gostosa e saudável.”

b) Br Fitness

A Política de Atendimento da BR FITNESS é o conceito de comida saudável em casa, na empresa ou onde o cliente estiver, tem como objetivo de levar as mesas alimentos nutritivos com sabor e qualidade, visando o benefício a sua saúde.

Objetivos do atendimento ao público na BR FITNESS:

- I. Garantir ao seu cliente qualidade de vida a base de produtos colhidos da natureza direito à informação.
- II. Melhorar o entendimento que a boa saúde é indispensável e resulta para o bem-estar
- III. Padronizar as áreas internas os procedimentos de atendimento.
- IV. Propiciar um atendimento eficaz às demandas conforme a necessidade e objetivo do cliente
- V. Fornecer Alimentos frescos e todos preparados no dia (não congelados) com alta qualidade e descrito as propriedades nutricionais dos alimentos
- VI. Estabelecer procedimentos de acompanhamento, avaliação e controle do atendimento

c) Light Food Way

A Light Food Way pretende ser uma empresa que busca vida saudável e praticidade para oferecer aos seus clientes, possuindo o slogan “comida de spa na sua casa”. Tem como foco massificar a oportunidade de obter uma alimentação saudável e qualidade de vida, proporcionando em seus serviços uma avaliação nutricional para adequação da dieta de acordo com a necessidade do cliente/paciente. Os pratos são preparados no dia, com modalidade delivery e possuem preços acessíveis.

- I. Delivery de refeições, com um cardápio variado com mais de 50 pratos de comida balanceada, hipocalóricas e hipossódica.
- II. Alimentação completa (café da manhã, colação, almoço, café da tarde, jantar e ceia).
- III. Almoço Light.
- IV. Dietas especiais, para atender sua necessidade.
- V. Temos a dieta Low Carb, Dieta Sem Glúten e a Dieta do momento Detox.
- VI. Kit Suco Detox de 1 dia, e Dietas Detox de 3 e 5 dias, que ajudam a desintoxicar e perder peso rapidamente.

d) Suprême Nutri Chef

O objetivo empresarial é oferecer a quem quer comer bem, a forma mais prática e confortável de pedir e receber refeições saudáveis em casa ou no trabalho.

A SUPRÊME NUTRI CHEF traz para o consumidor uma refeição balanceada, com tudo o que precisa para manter o seu cardápio em dia. As refeições vão além do conceito de saudável. Elas são compostas por todos os ingredientes fundamentais para uma alimentação equilibrada.

Para o preparo dos pratos, são priorizados o uso de alimentos in natura e/ou minimamente processados e priorizamos a utilização de verduras, legumes e temperos de produção orgânica e agroecológica, de acordo com a sazonalidade, e usamos baixos teores de gorduras, sal e açúcar. Existe uma filosofia empresarial de que um prato para ser saudável é preciso ter muito mais do que nutrientes, é preciso ser composto por alimentos palpáveis, com aroma, cor, textura e sabor.

Caso o cliente já tenha sua dieta, a empresa está preparada para providenciar e enviar seu cardápio personalizado de acordo com a orientação de seu acompanhante médico. Mas caso o cliente ainda não tenha uma orientação nutricional, agende uma consulta com nossa nutricionista e tenha um plano alimentar para reeducação alimentar e processo para adequação de peso.

e) Leve Comida Natural

A Política de Atendimento da LEVE COMIDA NATURAL DELIVERY é o conceito de web delivery de alimentação funcional, ofertam combos que são voltados para produtos sem glúten, laticínio e conservantes.

- I. Padronizar as áreas internas os procedimentos de atendimento.
- II. Fornecer combos com alimentos congelados sem interferir na qualidade.
- III. Garantir ao seu cliente uma solução prática, acessível e rápida para se alimentar de forma correta.

f) Eat Well

A Eat Well tem como principal fundamento a venda de alimentos saudáveis para pessoas que praticam atividades físicas e proporciona a elas a compra de produtos prontos através de pedidos via telefone ou whatsapp. O grande objetivo organizacional é proporcionar ao consumidor a continuidade dos cuidados com sua saúde através de uma alimentação cuidadosa e com orientação nutricional.

1.3.5 Capacidade de inovação e diferenciação

A diferenciação, como vantagem competitiva, remete à busca pela continuidade das empresas como forma de garantir a perpetuação de seu desenvolvimento frente aos concorrentes.

Tornado a inovação como elemento-chave na competitividade das empresas, conjectura-se que a capacidade de diferenciação tem reflexo positivo no desempenho empresarial. A aproximação entre a inovação e o desempenho das organizações é verificada quando se reconhece ser crescente o número de empresas mobilizadas na busca por conhecimento, experiência e capacidade tecnológica para desenvolver produtos, serviços e/ou processos inovadores. Nesta avaliação estratégica, a capacidade de inovação e diferenciação empresarial é analisado com base no seu trajeto histórico de desenvolvimento, as mudanças organizacionais, aspectos econômico, operacional e de valor.

a) Seletti

Foi pioneira na criação de franquia saudável, porém não utiliza muitos diferenciais e inovação.

b) Br Fitness

Como diferencial e inovação deste estabelecimento estão a possibilidade de mais de 50 opções no cardápio para agradar todos os tipos de cliente, adequação ao ritmo de vida do cliente através da facilidade da modalidade de *delivery*, além da alimentação focada para resultados de treinos e da qualidade da saúde.

A BR Fitness foi formatada para levar ao seu cliente a solução para uma alimentação saudável de forma prática, rápida e higiênica. Utiliza o *delivery*, podendo também contar com um pequeno espaço para refeições no local. Possuem investimento no segmento de alimentação, e fornecedores estratégicos para atender à rede e diminuir o custo de implantação da unidade. Por se tratar de uma unidade *delivery*, não existe a necessidade de locação de um ponto na principal avenida ou em um Shopping Center, com isso resulta no custo fixo da unidade.

c) Light Food Way

A *Light Food Way* é uma empresa focada em seus franqueados, possuindo 3 formatos de franquias. A primeira é a Franquia *Express*, da qual destaca-se pela agilidade de atendimento e facilidade de compra, sendo direcionada principalmente para o *delivery*. A segunda forma de franquia é a loja de rua, que tem por objetivo deixar registrado a marca, possuindo um *layout* atrativo e detalhista. Por último, há a Franquia *Light*, sendo considerada uma micro-franquia da qual disponibiliza os pratos congelados, voltados principalmente para *home office* e parcerias com academias, clínicas, centro de estética entre outros.

Com o acompanhamento da linha do tempo destas instituições conseguimos medir a quantidade de esforço que cada organização investiu ao longo dos últimos anos, desde a sua fundação e o grau de sucesso de cada uma. Afim de determinar suas possibilidades de inovação vs. Capacidade de criar diferenciação de mercado, utilizamos a técnica de análise SWOT para eleger as fraquezas (falta de inovação) e

oportunidades (possibilidades de inovação) com o objetivo de documentar como estas empresas poderiam gerar maior produtividade, rentabilidade e longevidade do negócio.

d) Suprême Nutri Chef

A instituição possui uma proposta de valor muito próxima àquelas desejadas pelos autores deste plano de negócios. Sua capacidade de inovação e diferenciação reside principalmente no vínculo entre consumidores de alimentação saudável e profissionais do segmento de saúde e alimentação. Elevando o nível de qualidade e expectativa do produto e serviços que serão utilizados pelos consumidores, a aceitação de cardápios já personalizados por outros profissionais que atendem no segmento de saúde abre a brecha para captação de clientes de clínicas, hospitais, academias e planos de saúde, porém ainda não está sendo trabalhada. Apesar da empresa possuir um website, ele não está municiado de e-commerce para venda através de cartão de crédito ou outros meios de girar o negócio.

e) Leve delivery comida natural

O principal diferencial da empresa é ser uma indústria sem Glúten, Laticínio e conservantes. As refeições são produzidas em baixa escala com a estratégia de manter um alto nível de qualidade dos produtos, conseguindo ter um alto controle de qualidade e manter o sabor caseiro em cada prato o que leva a captação de novos clientes.

f) Eat well

A Eat well está bem alinhada com as necessidades dos clientes que necessitam de alimentação saudável, porém não têm habilidade ou desejo de preparar os alimentos conforme as orientações nutricionais. Dentro deste aspecto a empresa oferece uma vasta linha de produtos conjuntamente com um serviço de entrega para suprir a demanda. Atualmente atua especificamente neste nicho, onde suas instalações são dependentes de empresas como academias, box funcionais, centros de treinamentos, dentre outros. O que nos leva a observar que existe uma grande capacidade de expandir o negócio para atuação em grandes centros comerciais como shopping centers, supermercados, aeroportos, rodoviárias e etc. Em virtude da tendência de alimentação humana em processo de mudança em direção a

melhoria da saúde, trabalhar a marca e atuar em grandes eventos gastronômicos pode alavancar os negócios da empresa, não esquecendo a possibilidade de franquear o negócio e difundi-lo para outras regiões.

a) SWOT – Franquias Concorrentes

Quadro 11 - Ameaças e Oportunidades Seletti

Ameaças	Oportunidades
Ausência de lojas em centros de transporte público como rodoviárias, aeroportos e estações de metrô ou trem.	Como a Casa do pão de queijo, estabelecer pontos de vendas em pontos de grande movimentação de pessoas.
Ausência de aplicativo para personalização de atendimento ao cliente e obtenção de dados sobre comportamento do consumidor e manutenção da marca.	Utilizar aplicativos para trabalhar atendimentos personalizados para clientes que visam alimentação saudável.
	Atuar também em sistema de delivery-only, drive-thru e pontos de distribuição.
	Operar em modelo container para lojas independentes.
	Utilizar/Investir em tecnologias de drone delivery.

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 12 - Ameaças e Oportunidades BR Fitness

Ameaças	Oportunidades
Não atua em mídia social profissional para conquistar novos talentos.	A empresa está estruturada para operação em modelo de franquia.
Website não municiado de e-commerce para comercialização dos produtos e serviços.	Trabalhar mais fortemente a marca através de um sólido investimento em marketing.

Ausência de aplicativo para personalização de atendimento ao cliente e obtenção de dados sobre comportamento do consumidor e manutenção da marca.	Criar um convênio com instituições focadas em saúde humana como clínicas, hospitais e planos de saúde para captação dos cardápios personalizados dos clientes.
---	--

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 13 - Ameaças e Oportunidades Light Food Way

Ameaças	Oportunidades
Não atua em mídia social profissional para conquistar novos talentos.	A empresa está estruturada para operação em modelo de franquia.
Website não municiado de e-commerce para comercialização dos produtos e serviços.	Trabalhar mais fortemente a marca através de um sólido investimento em marketing.
Ausência de aplicativo para personalização de atendimento ao cliente e obtenção de dados sobre comportamento do consumidor e manutenção da marca.	Criar um convênio com instituições focadas em saúde humana como clínicas, hospitais e planos de saúde para captação dos cardápios personalizados dos clientes.

Fonte: Os Autores (2017)

b) SWOT - Concorrentes singulares

Quadro 14 - Ameaças e Oportunidades Suprême Nutri Chef

Ameaças	Oportunidades
Atua em uma única cidade com apenas uma instalação.	Atuar em eventos gastronômicos das regiões de atuação para disseminação da qualidade dos produtos e marca.
Não fornece negócio através de e-commerce.	Criar um convênio com instituições focadas em saúde humana como clínicas, hospitais e planos de saúde para captação dos cardápios personalizados dos clientes.
Não atende regiões como o vale do Itajaí em Santa Catarina.	Atuar mais fortemente em mídias digitais como facebook, twitter, youtube, linkedIN e etc.
Ausência de aplicativo para personalização de atendimento ao cliente e obtenção de	

dados sobre comportamento do consumidor e manutenção da marca. Plano de marketing fraco.	Atuar em um plano de marketing que projete a marca no mercado fortalecendo-a e criando identidade com os consumidores.
---	--

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 15 - Ameaças e Oportunidades Leve Delivery Comida Natural

Ameaças	Oportunidades
Não fornece negócio através de e-commerce.	Serviço de entrega com horário personalizado.
Ausência de aplicativo para personalização de atendimento ao cliente e obtenção de dados sobre comportamento do consumidor e manutenção da marca.	Atuar em eventos gastronômicos das regiões de atuação para disseminação da qualidade dos produtos e marca.
Plano de marketing fraco.	Criar um convênio com instituições focadas em saúde humana como clínicas, hospitais e planos de saúde para captação dos cardápios personalizados dos clientes.
Alto tempo de entrega dos produtos solicitados/comprados.	Atuar mais fortemente em mídias digitais como facebook, twitter, youtube, linkedIN e etc.
Não existe acompanhamento de um profissional da saúde para com o cliente.	Atuar em um plano de marketing que projete a marca no mercado fortalecendo-a e criando identidade com os consumidores.

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 16 - Ameaças e Oportunidades Eat Well

Ameaças	Oportunidades
Não fornece negócio através de e-commerce.	Atuar em eventos gastronômicos das regiões de atuação para disseminação da qualidade dos produtos e marca.
Ausência de aplicativo para personalização de atendimento ao cliente e obtenção de	

<p>dados sobre comportamento do consumidor e manutenção da marca.</p> <p>Plano de marketing fraco.</p>	<p>Criar um convênio com instituições focadas em saúde humana como clínicas, hospitais e planos de saúde para captação dos cardápios personalizados dos clientes.</p> <p>Atuar mais fortemente em mídias digitais como facebook, twitter, youtube, linkedIN e etc.</p> <p>Atuar em um plano de marketing que projete a marca no mercado fortalecendo-a e criando identidade com os consumidores.</p>
--	--

Fonte: Os Autores (2017)

2. ANÁLISE DE MACROAMBIENTE

Em decorrência de novas demandas geradas pelo modo de vida urbano, a população moderna é imposta a necessidade de reequacionar sua vida segundo as condições das quais dispõe, como tempo, recursos financeiros, locais disponíveis para se alimentar, local e periodicidade das compras, e outras. As soluções são capitalizadas pela indústria e comércio, apresentando alternativas adaptadas às condições urbanas e delineando novas modalidades no modo de comer, o que certamente contribui para mudanças no consumo alimentar.

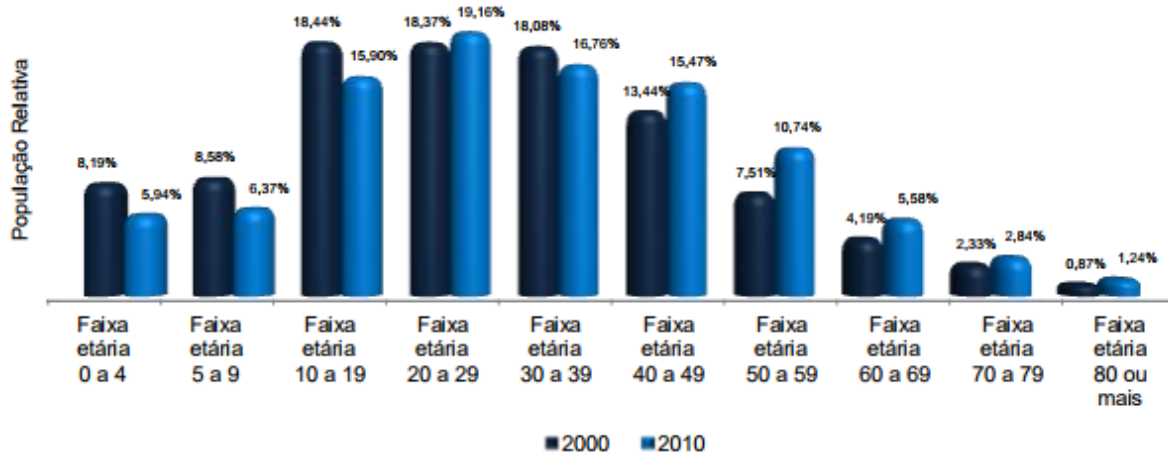
2.1 Fatores demográficos

Clientes de fast-food estão em todas as classes socioeconômicas: A, B, C e D, não estão limitados exclusivamente a zonas urbanas, embora a grande maioria dos consumidores sejam observados nas metrópoles em virtude do número de empresas atuando no mercado.

Com referência ao crescimento populacional, de acordo com dados do IBGE, em Blumenau nos últimos anos foi significativo, alavancando de 309.011 no ano de 2010, para 343.715 para o ano de 2016. Esta população possui maior concentração de pessoas na faixa etária de 20 a 39 anos conforme demonstrado no gráfico abaixo,

do qual fazem parte do público-alvo, de acordo com o resultado da pesquisa realizada pelo grupo.

Gráfico 10 - Distribuição relativa da faixa etária da população em Blumenau



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do IBGE, 2000 e 2010

Apesar dos contrastes econômico e sociocultural entre países pobres e ricos, as tendências observadas através de estudos epidemiológicos sobre consumo alimentar, assinalam a reprodução de características similares, ou seja, o padrão alimentar antes característico dos países desenvolvidos é atualmente uma preocupação também dos países em desenvolvimento. Esta constatação foi produto de uma reunião de especialistas em dieta, nutrição e enfermidades não transmissíveis da Organização Mundial da Saúde, que aconteceu em Genebra em 1991. Isto leva a supor a existência de pressões condicionantes destas tendências.

Influenciadas pelos avanços tecnológicos na indústria de alimentos e na agricultura e pela globalização da economia, as práticas alimentares contemporâneas têm sido objeto de preocupação das ciências da saúde desde que os estudos epidemiológicos passaram a sinalizar estreita relação entre a dieta – afluente - e algumas doenças crônicas associadas à alimentação, motivo pelo qual o setor sanitário passou a intervir mudanças nos padrões alimentares. A adoção da dieta “afluente”, caracterizada por um excesso de alimentos de grande densidade energética, ricos em gordura e em açúcar refinado simples, e por uma diminuição no consumo de carboidratos complexos (fonte importante de fibras alimentares), tem se expandido, sobretudo em situações de prosperidade econômica.

Quando se diz que a ascensão econômica de um país se reflete no padrão de consumo alimentar e conseqüentemente no perfil de morbimortalidade, deve-se buscar entender como e porque a prosperidade econômica atinge as diferentes culturas em uma mesma direção. As mudanças no padrão alimentar devem ser entendidas por seus aspectos objetivos e subjetivos, levando-se em consideração a urbanidade como contexto da alimentação contemporânea.

2.2 Fatores culturais

No Brasil observa-se a valorização do modelo norte-americano como referência de modernidade, como símbolo do primeiro mundo. A idealização de modernidade referida, representada pelo rótulo “americano”, contém as idéias de vanguarda científica, avanço tecnológico, poder econômico, praticidade da vida cotidiana, e outras. O crescimento de lanchonetes norte-americanas no Brasil reflete a adesão ao que representa o “ideal americano”.

2.3 Fatores tecnológicos

A vida cotidiana atual é altamente influenciada pela tecnologia, os veículos de marketing, publicidade e relações públicas exercem uma forte determinação no comportamento do consumidor moderno. Munidas de musculatura financeira, as instituições contemporâneas utilizam-se de artimanhas jamais imaginadas a vinte anos atrás. Na era da internet das coisas, onde todos os dispositivos que conhecemos: carros, computadores, telefones, geladeiras, centrais de refrigeração, iluminação, energia, dentre outros, estão conectados à internet, a indústria alimentícia nunca teve tantas oportunidades para explorar o comércio de seus produtos e serviços como agora.

Os aplicativos desenvolvidos pelas instituições possibilitam um contato mais próximo com um consumidor que deseja cada vez mais independência de métodos antigos e mais liberdade de decisão, para além de exigir cada vez mais atendimento personalizado e consciência com seu modo de viver e com o ambiente em que vive. Através destas aplicações as empresas possuem um elo de conhecimento e contato que lhes possibilita vender mais, conhecer mais os consumidores, visionar mudanças

no padrão de comportamento geral, maximiza suas ações de personalização de portfólio, dentre outras possibilidades.

Ao analisarmos algumas instituições a nível global, percebemos que muitas atividades em torno de utilizar veículos autômatos, venda de componentes residenciais e empresariais inteligentes e utilização de instalações e veículos reutilizáveis está em grande movimento e podemos exemplificar algumas amostras conforme imagens abaixo:

Figura 8 - Delivery-drone



Fonte: Google Imagens (2017)

Figura 9 - Cozinha do Futuro



Fonte: IKEA (2017)

Figura 10 - Drive-Thru Starbucks U.S.A



Fonte: Google Imagens (2017).

Figura 11 - Loja Starbucks U.S.A.



Fonte: Google Imagens 2017

3. ANÁLISE DE PODER – 5 FORÇAS DE PORTER

Para finalização da análise em relação aos concorrentes, utilizou-se a ferramenta “5 Forças de Porter”, desenvolvida pelo professor Michael Porter em 1970, do qual visa identificar o nível de atração econômica para atividade que será desenvolvida pelo negócio. A rivalidade entre os concorrentes é considerada a força central, analisando a agressividade e disputa entre os concorrentes direto no ramo. As demais forças externas que afetam o negócio, sendo elas poder de barganha de fornecedores e clientes, e ameaças de novos concorrentes e produtos substitutos, conforme figura 12.

Figura 12 - 5 Forças de Porter



Fonte: Estratégia Competitiva – Michael Porter (1986)

3.1 Rivalidade entre os concorrentes

Os rivais do segmento de alimentação são inúmeros e sua atuação na divisão de mercado é bastante agressiva. As grandes empresas possuem uma musculatura financeira que lhes propicia atuar com grandes campanhas de marketing para gerar a necessidade de compra nos consumidores. Após analisados os principais concorrentes ficou definido que àqueles que possuem uma aproximação maior com

as características e objetivos de negócio planejados, situam-se em um patamar de pequeno para médio porte, ainda possuem a necessidade de ganhar *know-how*, gerar maior solidez da marca e suas estratégias de entrega de valor os deixam margem para concorrerem diretamente com os concorrentes de grande porte.

O nicho optado pela instituição planejada segregava grandes concorrentes à margem do negócio observado, pois a idéia de valor diferencia-se da pura e simples venda de produtos alimentares saudáveis em estilo de *fast-food* e *delivery* e traz enfoque para a saúde dos consumidores. Optar por diferenciação e foco foi escolhido em consideração a grande força dos concorrentes em achatando as margens dos preços dos produtos e serviços em virtude da grande quantidade deles existente no mercado. Assim a empresa poderá sair à frente de seus concorrentes, implementando a idéia, ganhando *know-how* e abrindo portas para as oportunidades de expansão.

3.2 Poder de negociação dos clientes

O consumidor do segmento alimentício possui a sua disposição um leque alto de instituições que operam dentro das suas necessidades, ofertando uma variedade grande de produtos e serviços que lhes são apresentados através de quase todos os veículos de mídia utilizados na atualidade. Empresas neste segmento precisam rapidamente se estabelecerem através de uma das três principais propostas estratégicas: preço, diferenciação ou foco. Trabalhar com objetividade para conquistar uma parcela da atenção dos consumidores afim de proporcionar números de vendas satisfatórios para continuar com suas operações. O consumidor possui um grande poder de barganha e em virtude da padronização dos produtos e serviços, àquele que vender mais barato normalmente realiza a venda.

Entretanto nem todos os públicos-alvo se enquadram nesta definição. Existem públicos atentos a diferenciação oferecida e à medida que a informação vai atingindo um número cada vez maior de pessoas no mundo, o nível de exigência tem elevado significativamente, achatando ainda mais o preço de produtos padronizados e abrindo o mercado para trabalhar a personalização.

Segundo estudos já comentados neste documento, em conjunto com a mudança no padrão de consumo das pessoas, existe um público à margem que possui necessidades alimentares especiais e que possuem poucas opções oferecidas no mercado. Utilizando a estratégia de ofertar produtos e serviços para um nicho do qual

atenderá públicos físicos e jurídicos ao mesmo tempo, unindo-os e possibilitando a instituição a vender com margens planejadas e não àquelas definidas pelo mercado.

3.3 Poder de negociação dos fornecedores

Por se tratar de uma instituição do segmento alimentício existe uma grande preocupação com relação aos fornecedores de insumos, sendo estes vitais para definir a qualidade dos produtos ofertados pelo negócio. Desta forma múltiplos fornecedores deverão ser utilizados, se possível, para cada tipo insumo deverão haver pelo menos dois fornecedores para evitar que a empresa fique à mercê de instabilidades econômicas dos mesmos ou estratégias praticadas que possam colocar em risco os interesses corporativos. Uma política de contratação de fornecedores deverá ser estabelecida com o intuito de filtrar os mais fracos e incompatíveis com os padrões exigidos pelos processos produtivos e de qualidade.

Considerando o teor de personalização que muitos produtos do mix terão, deve ser considerada a opção de contratar fornecedores especializados em matéria-prima exclusiva ou única, ou seja, a diferenciação é um tópico importante e que agregará valor nos produtos finais oferecidos no portfólio.

3.4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrente

No segmento analisado para abertura do novo negócio, a entrada de novos concorrentes próximos as características da empresa são inevitáveis e eminentes. A alimentação humana é um dos ramos que mais cresce a cada ano e, portanto, para sobreviver no mercado mantendo estabilidade econômica a instituição deverá estabelecer-se utilizando medidas que permitam a criação de contratos de longo prazo com seus aliados estratégicos. Fornecedores de serviços de entrega poderão ser utilizados de forma a estabelecer uma cadeia de distribuição única e exclusiva, com custos personalizados para serem inferiores perante a outros concorrentes.

Considerando que o segmento de saúde é um público-alvo do negócio, não tardará até que outras instituições se utiliza a idéia para agregar valor aos seus produtos e serviços. Portanto, os contratos estabelecidos com as instituições do segmento de saúde deverão ser cautelosamente criados de forma a gerar um relacionamento de ganha-ganha, criando barreiras que impeçam a fácil mudança de

parceiro pelos clientes jurídicos e impedindo desta forma que concorrentes possam tomar a parcela de mercado já captada de forma fácil e rápida.

Outro aspecto importante é estabelecer padrões de qualidade dos produtos e serviços que exijam que os concorrentes obtenham *know-how* e especialização suficiente antes de atacar o mercado já trabalhado pela instituição, criando assim um tempo de atraso para que suas operações sejam eficazes o suficiente para de fato competir.

3.5 Ameaça de Produtos Substitutos

Analisando as ameaças de novos produtos, devemos levar em consideração as estratégias por diferenciação e foco que foi escolhida pela instituição para atender um público que necessita de alimentação personalizada e saudável. Sendo assim, ao analisar a curva de mudança da tendência da alimentação humana a nível mundial observa-se que em diferentes regiões do globo estas mudanças ocorrerão gradativamente. Provocando o ajuste de ofertas disponíveis no mercado, mas possibilitando sempre a expansão do negócio para regiões que se adequam ao padrão e qualidade já oferecido pelo mix da empresa.

Os concorrentes sempre poderão apresentar mix diferenciados que atinjam a atenção dos consumidores para sua diferenciação, para manter-se competitiva a empresa deverá estabelecer uma política de produção e pesquisa e desenvolvimento de forma que seu portfólio esteja sempre apto a trabalhar com novidades, mantendo seus consumidores alinhados aos padrões estabelecidos pela empresa.

Deve-se ainda considerar como mudanças estratégicas as inovações que ocorrerão futuramente na agricultura e agropecuária que poderão mudar a forma como a população humana se alimenta na atualidade, estar preparado para estas mudanças e antecipar os movimentos que poderão afetar os métodos de produção e a forma como os alimentos são apresentados e/ou vendidos para o consumidor é um ponto crucial para estender a longevidade do negócio.

4. ANÁLISE SWOT

Após a realização da avaliação estratégica do segmento de mercado que este estudo analisa para criar a viabilidade de abertura de um novo negócio, observamos que os concorrentes diretos e indiretos possuem pontos fracos e ameaças que podem ser explorados como oportunidades. E a instituição aqui projetada criará fortificações internas no sentido de alavancar os negócios no segmento, absorvendo algumas das técnicas, práticas, mix de produtos, políticas de relacionamento com parceiros e consumidores, objetivando preencher as expectativas já presentes, mas focando suas forças na conquista do nicho de mercado, tendências de consumo e necessidades alimentares humanas.

Quadro 17 - Análise SWOT

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Tendência de alimentação saudável em crescimento.	Concorrência direta com grandes instituições de fast-food saudável ou não.
Crescimento do sentimento de independência das pessoas através do uso da internet.	Quebra de paradigma das instituições de saúde para utilizar este novo serviço como gerador de valor.
Utilizar/Investir em tecnologias de drone delivery.	Concorrência com empresas digitais e marketplaces que promovem a venda de produtos alimentares.
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Capacidade de produção alimentícia e para consumo com acompanhamento médico.	A marca (branding). Nova em mercado, com pouco know-how e visibilidade.
Criar um convênio com instituições focadas em saúde humana como clínicas, hospitais e planos de saúde para captação dos cardápios personalizados dos clientes.	Logística de suprimentos (insumos) para preparação de alimentos.
Instituição do negócio já digitalizado utilizando-se de e-commerce para relacionamento e atendimento.	Modelo de cozinha industrial para implementação do negócio.

Fonte: Os autores (2017)

a) Oportunidades

Dentre as principais oportunidades analisadas para o modelo de negócio analisado, observamos que a principal oportunidade está na curva de tendência de alimentação saudável em crescimento. De acordo com um estudo da agência de pesquisa *Euromonitor*, o mercado de alimentação ligado à saúde e ao bem-estar cresceu 98% no país de 2009 a 2014. O setor movimenta US\$ 35 bilhões por ano no Brasil, que é o quarto maior mercado do mundo. A abrangência do segmento se justifica pelo fato de que, para 28% dos brasileiros, consumir alimentos nutricionalmente ricos é muito importante. Além disso, 22% da população opta por comprar alimentos naturais e sem conservantes.

Outra oportunidade observada é a ligação das pessoas com a internet, desde a explosão da era da informação e o acesso à internet de banda larga e dispositivos móveis como notebooks e smartphones o número de consumidores que realizam compras de produtos e serviços através da web cresce a cada ano. Cada vez menos consumidores frequentam lojas com o intuito de realmente realizar uma compra, mas sim para realizar trocas, tirar dúvidas, experimentar produtos, dentre outras atividades.

Criar um negócio que esteja habilitado a funcionar quase que inteiramente através da internet é essencial para o sucesso deste plano. Restaurantes tradicionais e os novos negócios, assim como os concorrentes estudados, demonstram uma grande ineficácia no uso da tecnologia para maximizar suas vendas.

E como terceira grande oportunidade deste plano e que resolve um grande problema logístico que é a operação dos processos de entrega, o investimento em tecnologias de Drone podem proporcionar resultados interessantes para a instituição. Empresas como a Amazon e Domino Pizza já se encontram em testes reais de operação com intenção de aprimorar seus processos de entrega através desta tecnologia, que é mais limpa e propicia a automação, reduzindo custos e elevando a capacidade das entregas e satisfação dos consumidores.

b) Ameaças

A principal ameaça ao negócio apresentado neste plano é a quebra de paradigma das instituições do segmento de saúde e os profissionais que o cercam. Embora não sejam completamente aversos às mudanças que a tecnologia provoca

nas estruturas de negócios, as empresas da área de saúde humana são tradicionais no que tange ao quesito de vendas e atendimento, tecnologia é amplamente utilizada em novos equipamentos, métodos de pesquisa, vacina, cirurgias, produtos e etc. Porém médicos, nutricionistas, fisioterapeutas e administradores da área ainda possuem uma grande necessidade de realizar seus atendimentos através de consultas presenciais e acompanhamentos presenciais.

No modelo de negócio proposto por este documento o atendimento presencial se torna dispensável e coloca os pacientes em contato com informações de outros profissionais de saúde do seu segmento de tratamento. Existe uma atenção especial para os planos de saúde, que atualmente atuam com liberação manual das propostas de nutrição especiais dos pacientes, forçando os pacientes a irem localmente até os centros de atendimento dos planos de saúde para aprovar suas guias medicas para que o plano possa cobrir sua alimentação com restrição ou orientação medica para continuidade de um tratamento.

Outro ponto observado é a concorrência indireta com grandes empresas do segmento de alimentação e fast-food, sejam elas com foco em alimentação saudável ou não. É necessário trabalhar na capacidade de entrega da organização, sua cadeia de fornecedores e processos de produção. Os grandes players de mercado embora não foquem em alimentação saudável possuem uma musculatura financeira capaz de controlar ou afogar o crescimento do negócio estudado se decidirem trabalhar neste nicho de mercado, que segundo os estudos já mencionados anteriormente neste documento, nos levam a acreditar que estas empresas irão diversificar seu portfólio nos próximos anos para acompanhar as mudanças alimentares da população mundial.

Existe uma ameaça intrínseca no negócio que é o crescimento de outras empresas através de empresas digitais como iFood e Uber Eats, que conjugam o funcionamento de estabelecimentos de alimentação, serviços de entrega e os consumidores. Estas empresas possuem uma grande capacidade de vendas com um custo de operação baixíssimo, investem agressivamente em marketing para promover seu modelo de negócio e conseqüentemente auxiliam seus clientes jurídicos a captar mais parcela de mercado. Existe uma grande necessidade de trazer estas instituições para próximo do modelo de negócio trabalhado com intuito de subjugar possíveis

concorrentes que possam maximizar suas vendas através destes integradores digitais.

c) Forças

A principal força do negócio é sua capacidade de produzir alimentação saudável conforme a orientação de médicos, nutricionistas, fisioterapeutas e Chefs gastronômicos. Estes produtos deverão exceder em qualidade e expectativa dos clientes físicos (consumidores) e jurídicos (área de saúde) para proporcionar um alto nível de satisfação, fidelizando estes clientes e fazendo-os criar identidade com a marca. As instalações de produção da empresa deverão estar sob uma forte gestão de qualidade para prevenir possíveis contaminações cruzadas dos alimentos que serão produzidos para os clientes com restrição alimentar por diagnóstico de alergias como glúten e etc.

Através do convenio com instituições como os planos de saúde a empresa poderá maximizar suas vendas pois os pacientes poderão utilizar seus planos para pagamento das dietas alimentares prescritas pelos seus médicos, nutricionistas ou fisioterapeutas. Os planos são os principais jogadores deste modelo de negócio e através dos mesmos será possível para os clientes físicos pagarem mais barato para realizar a aquisição de alimentação saudável, criada a partir das orientações médicas para si prescritas, assim como sua presença na forma de pagamento da empresa planejada proporcionará maior segurança dos profissionais do segmento de saúde para utilizar os produtos e serviços oferecidos.

Um dos aspectos importantes do negócio em planejamento e sua capacidade de vincular clientes (consumidores) a profissionais do segmento de saúde (clientes jurídicos), o modelo prevê a operação de e-commerce, através de website e aplicativo para utilização destes clientes e através de um sistema ERP poderá ser possível integrar os dados da companhia com sistemas hospitalares, de clínicas, academias, de planos de saúde e outros. Fornecendo transparência sobre as consultas médicas, nutricionais, fisioterapeutas, a aquisição dos produtos e serviços pelo cliente físico, o acompanhamento médico dos clientes jurídicos para as instituições interligadas.

d) Fraquezas

Principal e maior fraqueza do negócio é sua pequena reputação, pouco conhecida no mercado, com administradores ainda com pouco know-how e nenhum vínculo com outras instituições que gerem credibilidade em suas operações e portfólio de produtos e serviços. Este aspecto deverá ser trabalhado no sentido de obter fornecedores de confiança, criar convênios com planos de saúde que atuam em sua região e conquistar empresas do segmento de saúde para utilizar os seus serviços. Desta forma a médio prazo a empresa poderá erguer uma marca forte, procurada por clientes físicos e jurídicos, proporcionando capacidade para planejar uma expansão para outras regiões do estado e do país.

Um ponto crucial de sucesso para o negócio são suas operações logísticas, com um portfólio de produtos que deverão ser entregues de forma personalizada nos locais solicitados pelos clientes físicos o serviço de entrega necessita de um processo acurado e pontual. Estes dois pontos são essenciais para conquista da satisfação dos consumidores, existe a possibilidade de construir um sistema de entregas próprio para a instituição, porem ao analisar pontos que levarão a empresa a criar um modelo próprio de franquia o ideal será utilizar um parceiro fortemente conhecido como o *Uber Eats* ou outro parceiro especializado em entregas. Em grandes centros urbanos, para consumidores ocasionais ou que não requerem acompanhamento médico existe a possibilidade de criar centros de distribuição alimentar. Estes estabelecimentos funcionarão sob um número restrito de produtos, podendo ser reabastecidos conforme demanda, os clientes físicos poderão realizar suas compras online e solicitar a coleta in loco pessoalmente em um dos centros de sua preferência.

O modelo de cozinha industrial que este negócio requer é ao mesmo tempo sua força, pois habilita o funcionamento da produção de produtos alimentares que requerem cuidados especiais mas, ao mesmo tempo sua fraqueza pois necessita de um grande investimento para construção das instalações, treinamento dos funcionários, gestão de qualidade, gestão de produção, controle de armazenagem, controle de entregas específico para todos os produtos criados e insumos utilizados em virtude da perecibilidade dos mesmos e as exigências de vigilância sanitária.

Para reduzir as possibilidades de contaminação alimentar, perjúrio da qualidade de produção e qualidade da empresa, as instalações deverão ser cuidadosamente planejadas para evitar que erros humanos provoquem intoxicação

alimentar nos clientes físicos o que poderá levar a impacto na imagem da companhia, redução das vendas, perda de contratos com clínicas, hospitais e planos de saúde e no pior dos casos processos judiciais.

5. PERFIL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O planejamento de implementação deste negócio requer a venda de produtos e serviços para consumidores do segmento físico e jurídico, onde os clientes físicos serão pessoas que compram alimentação saudável através da internet, podendo ou não serem pessoas com restrição alimentar que possua acompanhamento médico. Já os clientes jurídicos serão as instituições do segmento de saúde que operam dentro das esferas de tratamentos endocrinológicos, nutricionista, cirurgiões, fisioterapeutas, dentro outros profissionais da área que em algum de seus tratamentos necessitem que o paciente realize uma alimentação controlada e com acompanhamento.

a) Consumidores Pessoa Física

O público alvo pessoas físicas, são pessoas entre os 18 e 60 anos que realizem alimentação saudável regularmente ou ocasionalmente. A instituição objetiva trabalhar no nicho de mercado onde os consumidores possuam o desejo ou necessidade de alimentação regulada, levando em consideração que estes clientes serão captados através dos clientes Pessoa Jurídica por orientação para criação de sua dieta ou reeducação alimentar personalizada, podendo adquirir os produtos e serviços através do auxílio do plano de saúde com descontos ou coparticipação e com acompanhamento do profissional da saúde.

Atualmente este público-alvo realiza consultas de forma presencial e não utiliza com constância serviços de e-commerce para adquirir sua alimentação especial. O acompanhamento dos profissionais de saúde normalmente ocorre em instituições hospitalares ou em clínicas particulares, não possibilitando ao paciente a flexibilidade de realizar as consultas de forma virtual.

b) Consumidores Pessoa Jurídica

O público alvo Pessoa Jurídica, constituem instituições hospitalares, clínicas particulares, academias, centros de treinamentos, SPAs, e centros de reabilitação. Através do estabelecimento de contratos de prestação de serviços de preparo dos alimentos receitados por estas empresas e destes profissionais, a instituição objetiva criar uma relação estratégica com os clientes jurídicos para vender seus serviços especializados, de forma à colocar o cliente físico em contato com todas as empresas que promovem sua qualidade de vida e bem-estar. Com a utilização dos serviços de e-commerce os clientes PJ e PF poderão interagir podendo compartilhar dados de saúde e acompanhamento da rotina do paciente, estes dados por sua vez poderão ser utilizados para integrar informações nos sistemas das clínicas, hospitais e planos de saúde para proporcionar transparência sobre o tratamento.

O principal ponto deste modelo de negócio é conquistar a confiança dos profissionais e instituições do segmento de saúde, pois atualmente existe uma grande resistência em utilizar a internet para realização de consultas, receitas e acompanhamentos. Para quebrar o tradicionalismo das operações médicas, a organização deverá formar alianças com fornecedores conhecidos no mercado e associar-se através de convênios com os planos de saúde, gerando credibilidade para ganhar os clientes PJ.

6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Elencou-se os fatores críticos de sucesso da Quick Nutri Food, sendo feita uma comparação com as três principais concorrentes, variando notas de 1 (sendo esta a menor nota) e 5 (sendo esta a maior nota) para avaliação e justificativa de cada ponto citado.

Tabela 3 - Análise FCS

Fatores Crítico de Sucesso	Comparação com Concorrência			
	Quick Nutri Food	Seletti	Suprême Nutri Chef	Eat Well
Imagem e posicionamento	4	3	4	4
Qualidade no produto	4	2	4	4
Parcerias de Negócio	4	3	3	3
Cumprimento do tempo de entrega	4	3	4	4
Estrutura Digital	4	3	2	3

Fonte: Os autores (2017)

a) Imagem e posicionamento

A administração de imagem e/ou marca da instituição perante ao mercado é uma atividade estratégica que necessita atenção e planejamento afim de transmitir aos stakeholders a identidade, posicionamento perante a comunidade, disseminar a cultura organizacional elevando a afinidade com os públicos-alvo, auxiliando na atração de talentos e a despertar oportunidades de negócio em regiões que existe identificação entre os públicos e os produtos e serviços oferecidos.

Para estabelecer um posicionamento sólido a empresa necessita entender a cultura das suas regiões de atuação, as tendências de consumo, o perfil dos consumidores, o funcionamento do mercado e suas exigências legais. Através deste conhecimento a administração habilita-se a planejar atividades que personalizarão os produtos e serviços de acordo com as demandas. A importância do posicionamento é tal, que se este não for definido, o mercado irá defini-lo espontaneamente. O cliente rotula mentalmente os produtos. Se as características destes rótulos não forem definidas pela empresa, o cliente fá-lo-á instintivamente.

Esta rotulagem permite ao cliente comparar produtos. O cliente, quando confrontado com uma oferta abundante e diversificada, procede à sua escolha através da comparação entre produtos, com base no posicionamento que conhecem e uma definição de política de produto, de preço, de distribuição e de comunicação que só será consistente e coerente entre si se anteriormente tiver sido definido o posicionamento desejado pela empresa, que deve levar sempre em consideração a diferenciação perante aos concorrentes.

Pela análise concebida observamos que a instituição planejada possui grandes fatores de sucesso no quesito diferenciação perante ao mercado já existente, levando uma nota de 4, conjuntamente com pioneiras Suprême Nutri Food e Eat Well do segmento na região estudada, ficando com nota 2 a franquia Seletti.

b) Qualidade no produto

A instituição planejada leva a qualidade do produto como um fator crítico de sucesso pois faz parte do seu modelo de negócio a atuação com instituições do seguimento de saúde que requisitam o cumprimento de normativas que regem a segurança alimentar no processo produtivo, ou seja, os cuidados de preparação

evitando a contaminação cruzada, a preparação utilizando as quantidades essenciais e a armazenagem da matéria-prima.

Pensando por essa perspectiva, a qualidade do produto é considerada um fator estratégico para a empresa, recebendo nota 4. Em comparação com os concorrentes diretos, observa-se que a qualidade é atendida dentro dos padrões de qualidade de alimentação saudável, com exceção da franquia Seletti, devido ao alto índice de reclamações por intoxicação alimentar.

Outro ponto importante de direcionar um dos fatores críticos de sucesso para a qualidade dos produtos, é a utilização real de insumos orgânicos pois é levado em consideração que a empresa atenderá não somente consumidores, mas também pacientes.

c) Parcerias de Negócio

Para o segmento de negócio analisado as parcerias devem ser geridas de forma estratégica, seja para com fornecedores ou para aliados de negócios. Os fornecedores devem ser utilizados de forma a conceber a organização um bom poder de barganha perante as compras de insumos e para tal existe a possibilidade de participar de um grupo de instituições que realize compras de maneira centralizada, elevando as quantidades e abrindo margem para negociações de preços, prazos e formas de pagamento. Com relação aos fornecedores existe a preocupação com relação ao grau de dependência da instituição para com os produtos e serviços contratados, desta forma antes de iniciar a contratação destes, os administradores devem identificar quais serão as vantagens que eles obterão ao se associar com a organização, de forma que a parceria seja complementar, diminuindo o nível de poder dos mesmos.

Com relação as alianças estratégicas as empresas necessitam estabelecer contratos de longa duração, baseando-se no compartilhamento de competências, confiança e estratégia comum. Os aliados analisados são instituições do segmento de saúde, pois o negócio objetivo maximizar suas vendas através da atuação no segmento de produção de alimentos personalizados com o acompanhamento deste setor, desta forma algumas estratégias podem ser adotadas para proporcionar a longevidade das instituições envolvidas, como o marketing conjunto, fabricação conjunta, desenvolvimento de produtos conjunto, pesquisa e desenvolvimento, distribuição de serviço compartilhado, dentre outras. Estas alianças permitirão ao

negócio a partilhar uma parte do risco do negócio, propicia a criação de uma economia de escala, diversificação, acesso a outros mercados, acesso a capital e agrega valor aos negócios de todos.

Desta forma a análise demonstra que para os concorrentes diretos em frente ao negócio proposto, não existe atendimento dentro deste modelo. Algumas empresas possuem profissionais da área de saúde associados, porém apenas como meros fornecedores de serviços, criando um ambiente onde obteremos uma nota de 4, enquanto as demais instituições analisadas manterão uma nota 3.

d) Cumprimento do tempo de entrega

Devido a principal forma de entrega estabelecido pela Quick Nutri Food ser a modalidade *delivery*, é de suma importância o cumprimento do tempo de entrega, o transporte adequado que não gere decepção para o consumidor quanto a imagem e qualidade do produto, conforme estabelecido no momento da aquisição, além de respeitar os horários e os locais de entrega. Para cumprimento destes prazos, os processos produtivos necessitam estar encadeados à efetivação das compras, criando uma cadeia de entrega rápida e eficaz.

Levando como base esta linha de pensamento, para garantir o cumprimento deste fator crítico de sucesso, as tecnologias utilizadas tanto nas vendas, quanto na logísticas e nos processos produtivos, devem estar interligadas de forma a garantir o cumprimento dos prazos de entrega oferecidos ao cliente. A instituição planejada trabalha estes aspectos de forma estratégicas, obtendo nota 4, enquanto os concorrentes analisados, observa-se que a franquía Seletti não possui o sistema de *delivery* e o tempo de preparo e entrega dos produtos em loja física são maiores do que a expectativa do consumidor. Em relação à Suprême Nutri Chef e Eat Well, ambas realizam as entregas de forma profissional e utilizam recursos de tecnologia para análise de satisfação do cliente quanto à entrega do produto, desta forma possuindo também nota 4.

e) Estrutura Digital

A estrutura de website institucional é um ponto fundamental para apresentação da empresa ao mercado, possuindo dados relevantes a sua fundação, modelo de negócio, cultura organizacional, interesses de sustentabilidade, portfólio,

endereço de instalações, contatos, atalho para loja virtual, ponto de partida para sistema de carreiras profissionais, atendimento ao cliente, ouvidoria, dentre outros.

Vale ressaltar que, os serviços de e-commerce, devem ser planejados para encantar a experiência de compras dos consumidores, gerando surpresas positivas desde o seu primeiro contato com as plataformas de lojas virtuais e/ou aplicativos, até o contato físico do consumidor e paciente com os produtos e serviços adquiridos.

Para estar presente no convívio digital e social do mercado de atuação do negócio, a instituição necessita trabalhar sua imagem e marketing dentro das redes sociais e de comunicação.

Portanto, sendo um fator crítico de sucesso no fortalecimento da marca e criação de afinidade com os públicos alvos, a Quick Nutri Food visa obter satisfação e estar presente na mente dos consumidores, estabelecer elos de parcerias sólidas com seus fornecedores e agentes de interesse. Analisando por estes aspectos, a nota em seu ranking ficou como 4 em comparação com seus concorrentes, visto que os concorrentes analisados não possuem investimentos relevantes em estrutura digital.

7. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS ADOTADAS

Após verificação e análise dos fatores críticos de sucesso da empresa em comparação com seus concorrentes diretos, foi estabelecido duas principais estratégias que serão adotadas pela empresa das quais auxiliam na assertividade do negócio, sendo estas estratégias a diferenciação do produto e forco em nicho de mercado.

7.1 Diferenciação do Produto

A opção de estratégia por diferenciação foi escolhida levando como base o planejamento empresarial para produzir alimentação saudável personalizada, venda dos produtos e serviços via internet e integração do seu portfólio a serviços de saúde já existentes no mercado. Desta forma tornando seu negócio à parte do que é atualmente oferecido no mercado, fomentando a ideia de que a instituição não é um mero restaurante ou cozinha industrial, mas sim, uma produtora de alimentos orientados a boa saúde humana com supervisão da cadeia médica.

Diferenciação foi escolhida como uma vertente importante deste negócio em virtude de três fatores: em primeiro lugar a maior parte das instituições alimentícias

focam na venda de produtos sem preocupar-se com a saúde de seus clientes focando quase que exclusivamente em preço, como segunda observação analisamos que o mercado de produtos e serviços alimentares está cada vez mais saturado, levando as grandes empresas a buscar regiões e nichos para prolongar suas atividades sem grandes mudanças organizacionais, em terceiro ponto a mudança na sociedade humana nos países desenvolvidos e em desenvolvimento chama atenção para o quesito alimentação, estilo de vida e saúde, levando este estudo a verificar que a sociedade humana nos âmbitos analisados está continuamente a mudar seu comportamento em virtude da era da informação

Sendo assim, verificando que a mudança da pirâmide etária brasileira até 2060 indica que a população com até 65 anos aumentará para além de $\frac{1}{4}$ (um quarto) na região de constituição da empresa, em virtude das mudanças de hábitos alimentares, estilo de vida e poder financeiro, para além do crescente número de pessoas com restrições alimentares por problemas de saúde, oferecer alimentos saudáveis, gostosos, que superem as expectativas dos consumidores, sendo produzidos conjuntamente por médicos, nutricionistas e chefs, através da internet e com um acompanhamento constante é o estilo de diferenciação objetivado.

7.2 Foco em Nicho de Mercado

Analisando o segmento de alimentação, observa-se que existe uma grande atuação de grandes franquias e empresas singulares ofertando produtos e serviços genéricos no mercado. Estas instituições oferecem uma variedade grande de produtos que vão desde alimentos de fast-food de todos os gêneros a alimentação regular e ocasional que atinge quase todos os públicos ativos economicamente.

Em virtude destes hábitos contraídos na sociedade humana ao longo dos últimos dez anos, onde observa-se um crescente alarmante de pessoas contraindo problemas de saúde como diabetes, pressão alta, problemas cardíacos e de circulação sanguínea, alergias, obesidade, dentre outros. Grande parte da população mundial (adultos e crianças) entrou em uma zona de risco de saúde. A estratégia de foco da empresa resume-se em trabalhar nos nichos de alimentação saudável com acompanhamento médico, venda de alimentos já personalizados pela instituição para o mercado, venda de produtos específicos para consumidores com restrição médica

e venda de serviços de produção alimentar personalizada para as instituições conectadas ao segmento de saúde.

Operando entro desta estratégia a instituição colocará a parte os demais concorrentes que fornecem produtos e serviços alimentícios e se posicionará diferentemente aos concorrentes produtores de alimentação saudável utilizando o segmento de saúde como fator determinante para compra dos produtos e serviços oferecidos.

8. A EMPRESA

A Quick Nutri Food foi criada com o intuito de solucionar e facilitar o cumprimento de uma dieta nutricional por pessoas com restrição alimentar ou dietas seletivas (vegetarianos, veganos, ovoveganos). Desta forma, a empresa oferece para o segmento de saúde o uso de e-commerce para receitar dietas e reeducação alimentar e realizar acompanhamento de pacientes através de parceiros da área de saúde, serviços de preparação e *delivery* de alimentos saudáveis, além de utilizar a cadeia do segmento de saúde no âmbito dos planos de saúde existentes para possibilitar a compra dos serviços e produtos. Sendo assim, foi estabelecido a proposta de valor, missão, visão e valores éticos da empresa.

8.1 Proposta de Valor

A Quick Nutri Food possui o objetivo de proporcionar saúde e felicidade às pessoas através da alimentação saudável, de forma ágil e inovadora.

Saúde e Qualidade de Vida: O foco da Quick Nutri Food é oferecer saúde e qualidade de vida de forma prazerosa, através de apoio médico, realizando atendimentos personalizados e orientados à satisfação do cliente.

Inovação: A Quick Nutri Food traz a inovação para as diretrizes e objetivos da empresa, promovendo constantes novidades e criações que estão à frente do mercado.

Agilidade: Oferecemos nossos produtos com a agilidade necessária e requisitada por nossos clientes, sempre com atendimento diferenciado.

Missão: Oferecer alimentação que estimule a cultura saudável às pessoas, resultando em uma vida mais longa e feliz.

Visão: Ser uma empresa que esteja presente no coração dos brasileiros, através de uma gestão sustentável, participação nos interesses da sociedade e ofertando produtos e serviços inovadores de qualidade e bom preço.

Valores: Oferecer produtos de elevada qualidade, com serviços excelentes para a sociedade, praticando a ética e compromisso, visando sempre promover o desenvolvimento regional com prazer em servir e respeito às pessoas.

Prazer em Servir: A Quick Nutri Food e todos seus colaboradores possuem o prazer em servir as pessoas, e com espírito colaborativo promove o crescimento sustentável do negócio.

Respeito às pessoas: Promovemos a educação e respeito à diversidade, trabalhando sempre de forma ética com clientes, funcionários, fornecedores e sociedade.

8.2 marca

O objetivo da utilização do nome “Quick Nutri Food” para este negócio, é vincular velocidade com alimentação saudável e nutricional, sendo então o significado de *Quick* traduzido do inglês para rápido, Nutri a abreviação de nutrição e *Food* também traduzido do inglês para comida.

O logotipo criado para Quick Nutri Food tem por objetivo demonstrar que a empresa oferece refeições saudáveis e de qualidade, proporcionando bem-estar ao consumidor. Para isso, foi utilizado o desenho de um coração composto por vegetais. Suas principais cores são verdes (para demonstrar saúde e sustentabilidade), e as letras em roxo, do qual demonstra criatividade e inovação. Desta forma, criou-se então o slogan “Saudável. Saboroso. Sustentável. ”.

Figura 13 - Marca e Slogan



Fonte: Os Autores (2017)

9. O COMPOSTO DE MARKETING

Os 4 Ps do marketing também conhecido como Composto de Marketing representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Quando os 4 estão em equilíbrio tendem a influenciar e conquistar o público.

9.1 Preço

Para atendimento do público inicial, foram eleitos oito produtos base, um para cada refeição necessária pelos seres humanos, segundo a medicina moderna. E dois personalizáveis, um para atendimento de eventos e o segundo para cumprir com o papel de produto personalizado conforme orientação médica. As projeções de vendas, custo de produção e logística serão feitas apenas sobre estes itens para fins de documentação e análise. Vindo a instituição a ser implementada, um portfólio completo será elaborado conjuntamente com a assistência de um Chef e nutricionista.

A precificação dos produtos implica no conhecimento do custo unitário de cada ingrediente sobre o produto ou prato final, desta forma os itens foram analisados e suas fichas de produção estipuladas.

9.2Praça

Para estabelecimento de seus produtos e serviços, a instituição planejada neste plano utilizará essencialmente sua estrutura digital. Sendo na prática uma cozinha industrial especializada, o canal digital é sua forma de contato direto com consumidores finais (clientes físicos) e consumidores jurídicos (empresas do segmento de saúde).

Os clientes jurídicos, ao realizar a consulta nutricional, indicará a empresa para criação do cardápio e preparação das refeições, caso o cliente desejar. Haverá um sistema disponível para inclusão online da receita, do qual a Quick Nutri Food terá acesso. Caso o cliente finalize a compra do pacote de alimentação, o mesmo possuirá também acesso ao seu perfil, do qual irá conter seus dados da consulta, dieta e poderá ser monitorado pelo profissional da saúde, que conseguirá interagir com o cliente dentro desta plataforma. Os clientes físicos que não realizarem o procedimento de consulta e dieta personalizada, terão acesso direto ao catálogo de produtos base da empresa através de website ou aplicativo mobile.

Além disso, os consumidores terão contato com os produtos e serviços através da presença da empresa em eventos gastronômicos nas regiões de sua atuação, eventos acadêmicos, eventos empresariais e eventos de entretenimento. A atuação da empresa será focalizada na cidade de Blumenau e outras cidades da região (Gaspar, Indaial, Pomerode). Haverá um representante de vendas, do qual ficará responsável por realizar parcerias com os clientes jurídicos, do qual terão condições de compra diferenciadas com a empresa. A cada venda realizada pelo representante, o mesmo ganhará 5% de comissão do valor do produto.

Desta forma, a implementação de uma sólida estrutura digital permitirá com que o negócio prospere através de suas plataformas e integrações com sistemas de parceiros de negócios, para tal, a tabela a seguir constitui os valores de investimentos necessários para início das atividades:

Tabela X – Custo de investimento da estrutura digital

Tecnologia	Unitário	Custo mensal	Custo 3 meses	Custo 6 meses	Custo anual
Registro do website		R\$ 3,75	R\$ 11,25	R\$ 22,50	R\$ 44,99
Hospedagem do website com e-commerce		R\$ 469,00	R\$ 1.407,00	R\$ 2.814,00	R\$ 5.628,00
Desenvolvimento do website	R\$ 25.000,00	R\$ 416,67	R\$ 1.250,00	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Desenvolvimento do app	R\$ 15.000,00	R\$ 416,67	R\$ 1.250,00	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
ERP	R\$ 25.000,00	R\$ 833,33	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
Total inicial			R\$ 65.513,99		

Fonte: Os Autores (2017).

9.3 Produto

A instituição analisada neste plano de marketing irá atender dois públicos-alvo: Clientes que são pessoas físicas, ou consumidores finais e clientes que são pessoas jurídicas, ou seja, instituições que operam no segmento de saúde e por consequência interagem com os consumidores finais e tendem a maximizar o seu negócio através dos produtos e serviços apresentados a seguir.

9.3.1 Produtos e serviços para clientes jurídicos

A empresa através de sua estrutura digital oferecerá produtos alimentícios e através de seu processo de oferta e vendas direcionará os consumidores finais às instituições do segmento de saúde para realização de acompanhamentos nutricionais, físicos e médicos com o intuito de perpetuar o estilo de vida do consumidor. Este serviço de direcionamento não só proporciona aos clientes jurídicos a oportunidade de captar novos clientes, como também mantém os mesmos ligados a estas empresas para continuidade do acompanhamento de saúde.

Através de sua estrutura digital, a empresa oferecerá às clínicas e hospitais os resultados de pesquisa por alimentos, compras efetuadas e interesses alimentares dos consumidores finais. Desta forma os profissionais do segmento de saúde poderão aprender sobre o comportamento das pessoas e aperfeiçoar suas técnicas no quesito de orientação alimentar para obter os resultados necessários para conclusão dos tratamentos ou alimentação saudável.

A empresa oferecerá a instituições como SPA`s, hospitais e empresas privadas, alimentos saudáveis para consumo de pessoas hospedadas, pacientes em tratamento ou internados, pessoas participando de eventos ocasionais ou contínuos.

Este serviço fornece produtos personalizados de acordo com os objetivos do consumidor jurídico e terá acompanhamento de um nutricionista.

9.3.2 Produtos e serviços para clientes físicos

A empresa oferecerá produtos alimentícios saudáveis, atendendo as refeições de café da manhã, almoço, jantar e lanches. Estes produtos serão apresentados de forma personalizada, a partir de valores nutricionais corretos com base nos dados fisiológicos apresentados pelo consumidor. A Quick Nutri Food criará receitas chaves, do qual serão criados pacotes (semanais ou mensais) com cardápio pré-definido e preço fixo. As receitas completamente personalizadas terão uma precificação diferenciada de acordo com as exigências para composição do cardápio de acordo com a dieta sugerida. Devido a personalização dos produtos possuir muita variação, criou-se um cardápio chave para cada refeição do dia, permitindo mensurar custo, criar preço e projetar vendas.

Quadro 18 - Cardápio Café da Manhã

Produtos	Nome	Descrição
Café da manhã	O clássico beaf e ovos	Medalhões de contrafilé emparelhados com clara de ovo e batatas vermelhas com alho assado, acompanhado de um suco de laranja natural
Café da manhã	Tradicional do Chef	Torradas com queijo brie empanado e uma barra de cereal acompanhados de um café médio
Café da manhã	Omelete Popeye	Omelete de peito de peru desfiado com queijo suíço, tomates vermelhos e espinafre picados, acompanhado de uma vitamina de blue berry
Café da manhã	Tapioca dourada	Tapioca recheada de manteiga, linhaça e frango desfiado, acompanhada de uma salada de frutas
Café da manhã	Café Light	Panquecas com queijo e presunto, framboesas, azeitonas e mamão papaya acompanhados de um iogurte desnatado

Café da manhã	Café Veggie	Creme de aveia e chia com amêndoas e morangos acompanhados de um suco verde
---------------	-------------	---

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 19 - Cardápio Lanche Matutino

Produtos	Nome	Descrição
Lanche matutino	logurte com sementes	logurte desnatado, com castanhas do pará e de caju, cereais, amoras e morangos
Lanche matutino	Muffin de aveia	Muffin de aveia, banana e canela com gotas de chocolate
Lanche matutino	Muffin Veggie	Muffin Veggie, feito de ovos batidos e azeite de olivas, com cenouras, espinafre, milho assado e queijo cheddar
Lanche matutino	Carmen Miranda	Frutas no palito, cobertas com omelete de claras e iogurte, com aveia e sementes
Lanche matutino	Bruschettas italianas (6 unit.)	De tomate e manjeriçã com orégano
Lanche matutino	Bruschettas italianas (6 unit.)	mussarela com tomate e cebola roxa
Lanche matutino	Bruschettas italianas (6 unit.)	queijo brie e tomate
Lanche matutino	Bruschettas italianas (6 unit.)	Bruschetta de cogumelos cremosos e parmesão
Lanche matutino	Bruschettas italianas (6 unit.)	Tomate, mussarela de búfala e parma
Lanche matutino	Bruschettas italianas (6 unit.)	Bruschetta de bacon, ricota e mel

Lanche matutino	Sanduíches	Pão recheado de frango desfiado com ricota, atum e hortaliças
Lanche matutino	Sanduíches	Tosta de queijo cottage e peito de peru
Lanche matutino	Sanduíches	Patê de tomate, tomate seco com cream cheese de provolone, rúcula e queijo mussarela

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 20 - Cardápio Almoço

Produtos	Nome	Descrição
Almoço	Salmão Alfredo	Salmão grelhado em pedaços com molho parmesão, em uma porção de penne coberta de salsinha e alho poró
Almoço	Escondidinho de carne funcional	Carne bovina magra cortada em cubinhos, com batata doce cozinha, cenouras e brócolis a vapor e tempero verde
Almoço	Lasanha de brócolis	Lasanha de massa integral feita de brócolis, tomate, cebola e alho com creme de leite light e temperos verdes
Almoço	Frango Grelhado	Arroz integral, com cenoura, brócolis, couve-flor, cebola, alho cozidos no vapor com azeite e peito de frango grelhado
Almoço	Lombinho	Lombinho de porco assado com mel acompanhado de batatas com salsa criolla, alcaparras e legumes cozidos no vapor
Almoço	Sopa de mandioquinha	De creme de mandioquinha com carne seca e queijo mussarela
Almoço	Filé Mignon cremoso	Mignon com feijão branco cremoso e alho poró

Almoço	Filé Mignon com feijão	Mignon com feijão preto com farofa de cenoura e bacon e couve
Almoço	Feijão com cebola caramelizada	Feijão com cebola caramelizada
Almoço	Bacalhau à Braz	Bacalhau desfiado com salada de aspargos cozidos e crus com azeite
Almoço	Palheta de porco	Palheta de porco, desossado e recheado com vieiras grelhadas e legumes cozidos no vapor
Almoço	Risoto	Risoto de camarões e rúcula

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 21 - Cardápio Lanche Vespertino

Produtos	Nome	Descrição
Lanche vespertino	Tapioca com sementes	Tapioca enriquecida com sementes, geleia de fruta e suco de uva
Lanche vespertino	Frutas e Sementes	Porção de 3 frutas desidratadas e crocantes feitas no forno: manga, figo, tâmara, pêssego, ameixa, mamão e maçã e porção de 2 sementes: amêndoa, noz, pistache, castanha de caju, castanha do Pará, amendoim, noz pecan e macadamia
Lanche vespertino	Chá e torradas	Uma xícara de chá acompanhada de torradas integrais com queijo cottage
Lanche vespertino	Sanduíche de pão sírio	Sanduíche de pão sírio integral, recheado de ricota e frango desfiado, acompanhado de um suco de laranja e mamão papaya
Lanche vespertino	Sorvete Frozen light	Sorvete desnatado com iogurte com raspas de limão
Lanche vespertino	Crepioca mineira	Crepioca recheada de fiapos de peito de peru, tomate seco, queijo minas e manjericão

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 22 - Cardápio Jantar

Produtos	Nome	Descrição
Jantar	Filé de peixe	Filé de peixe ao molho de manteiga e limão, com purê e creme de espinafre acompanhado de suco de uva natural
Jantar	Sopa de legumes com carne	Sopa feita de abobora, com cebola picada, caldo de legumes e batatinhas acompanhado de cubos de queijo branco
Jantar	Sopa de abobrinha	Sopa feita de 300g de músculo em cubos, cenouras, abobrinhas, mandioquinhas e batatas picadas, folhas de agrião e couve com raspas de cebola e alho misturados em massinha de sopa integral
Jantar	Salada verde	Alface crespa, rúcula, agrião e espinafre, com cubos de salmão, na crosta de chia ao molho goji berry
Jantar	Angry Bird Taco	Taco recheado de frango grelhado em cubos com tomate, pimentão amarelo e salsinha picados acompanhado de uma limonada
Jantar	Hambúrguer do Chef	Hambúrguer de soja e aveia acebolado, salpicado de salsinha e acompanhado de tomate cereja e um suco de laranja

Fonte: Os Autores (2017)

Quadro 23 - Cardápio Ceia

Produtos	Nome	Descrição
Ceia	Ceia light	Uma pêra assada seguida de fatias de queijo minas com pitadas de orégano, acompanhados de um iogurte desnatado
Ceia	Chocolate gelado	Um copo de chocolate gelado com essência de baunilha com canela e pedrinhas de gelo, acompanhado de sementes de abóbora torrada
Ceia	Calmaria	Consiste de uma taça média de mousse de maracujá

Ceia	Ceia inglesa	Quatro unidades de cookies de sabores diversos, acompanhados de uma xícara de chá de capim-cidreira ou camomila
Ceia	Romeu e julieta	Fatias de queijo branco light com goiabada, acompanhados de um suco de morango
Ceia	Vitamina de banana	Consiste em uma vitamina de banana com linhaça e aveia, acompanhada de uma barra de cereal

Fonte: Os Autores (2017)

Este conjunto de produtos e serviços utilizará uma instituição de saúde como parceria para acompanhamento da evolução do cliente, monitorando seu consumo de forma que possa ser compartilhado com seu profissional de saúde de preferência. Desta forma, será possível mapear as preferências alimentares do consumidor de acordo com o valor nutricional necessário para uma boa preservação de sua saúde.

Todas as refeições serão entregues ao cliente conforme local e horário pré-definidos na compra dos pacotes oferecidos e/ou cardápios personalizados, ou poderão ser retirados pelo cliente em nosso ponto de produção.

Caso o consumidor tenha interesse em uma compra ocasional, ele poderá folhear através da estrutura digital, todo o catálogo de produtos que a instituição pode produzir e oferecer para o cliente comum, em refeições aleatórias e de preferência do mesmo, com um toque saudável, mas sem envolver diretamente dietas nutricionais.

9.4 Promoção

A principal estratégia da Quick Nutri Food será a utilização da estrutura digital como principal meio de comunicação e divulgação da empresa. Esta estrutura digital será composta de redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Website*, *Linkedin* e *Twitter*.

A divulgação de abertura da empresa será feita via *outdoor*, além das redes sociais e em rádio local. Para promover o alcance e chamada de clientes para abertura da empresa, será realizado o sorteio de um pacote semanal contendo uma refeição diária. O *outdoor* ficará localizado na cidade de Blumenau/SC por 14 dias (2 semanas).

Tabela 4 - Custo Outdoor

Outdoor	Cidade	Dias	Valor Unitário	Quantidade	Valor Total
SC Outdoor	Blumenau	14 Dias	R\$ 950,00	2	R\$ 1.900,00

Fonte: Website SC Outdoor (2017)

Figura 14 - Banner para Outdoor



Fonte: Os Autores (2017).

As propagandas publicadas nestas redes sociais, serão estrategicamente criadas, de forma a atingir o cliente visualmente e emocionalmente. Serão utilizadas imagens de refeições saudáveis, que transmitam a sensação de saboroso por sua aparência e apresentação. As postagens serão compostas de divulgação dos produtos e serviços, informações e curiosidades direcionadas ao estilo de vida saudável, alinhados com os objetivos da empresa e criando assim o posicionamento da marca. Haverá um profissional direcionado especificamente para a manutenção destas redes sociais, visto que será uma das principais atividades da empresa.

Para criação de um posicionamento de mercado da marca, a Quick Nutri Food utilizará a segmentação psicográfica, visando estabelecer uma relação com seus clientes através do alinhamento dos valores e objetivos da empresa com o estilo de vida e personalidade dos mesmos.

Visando criar alguma promoção de fidelização para clientes que efetuam compras de refeições avulsas, criou-se o “*Healthy Card*”, traduzido do inglês para Cartão Saudável, do qual a cada 10 refeições compradas avulsa, o cliente ganha 1 refeição gratuita.

Figura 15 - Healthy Card (frente)



Fonte: Os Autores (2017)

Figura 16 - Healthy Card (verso)



Fonte: Os Autores (2017)

Tabela 5 - Custo Cartão Fidelidade

Cartões Fidelidade	Lado Impressão	Quantidade	Valor
Printi	Frente e Verso	100 Unidades	R\$ 15,99
360imprimir	Frente e Verso	500 Unidades	R\$ 37,99

Fonte: Google (2017)

Para início da utilização e aderência do cartão fidelidade, a Quick Nutri Food decidiu por realizar a impressão de 200 unidades, com o fornecedor Printi.

9.4.1 Facebook

A empresa terá uma página no *Facebook*, da qual será utilizada principalmente para interação com seus clientes, do qual poderão se comunicar via chat, registrar avaliação da empresa, além de facilitar o acesso de informações como endereço, telefone, horário de funcionamento, dentre outros.

A página empresarial no *Facebook* será uma das principais ferramentas de divulgação da Quick Nutri Food, da qual possui opções de criar ofertas, impulsionar publicações, divulgar eventos, além desta mídia fornecer dados sobre o alcance das publicações, visitas de clientes na página, dentre outras informações que auxiliam no gerenciamento do marketing da empresa.











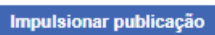






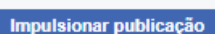













Figura 17 - Layout página Facebook



Fonte: Os Autores (2017).

As postagens da rede social *Instagram* estarão sincronizadas com o *Facebook*, permitindo a divulgação simultânea em ambas as redes. Além destas publicações, o *Facebook* será utilizado também para divulgação de parcerias realizadas pela Quick Nutri Food com as instituições de saúde, visando transmitir segurança e confiabilidade nas informações e no ingresso da marca no mercado.

Figura 18 - Informações sobre alcance de publicações no Facebook

Suas 5 publicações mais recentes						
Publicado	Publicação	Tipo	Direcionamento	Alcance	Envolvimento	Promover
22/10/2017 20:31	 Agora está mais fácil ligar para			61 	1  1 	
22/10/2017 20:31	 QUICK NUTRI FOOD atualizou o			61 	0  1 	
22/10/2017 20:26	 Escolha bem. Escolha			88 	4  5 	
22/10/2017 20:23	 QUICK NUTRI FOOD			6 	0  5 	
22/10/2017 14:07	 Foto da capa de QUICK NUTRI			11 	3  4 	

Fonte: Facebook (2017)

O *Facebook* disponibiliza diversos métodos de promover anúncios em sua rede. A promoção do anúncio é completamente personalizável, podendo ser definido pela empresa a faixa de idade do público que deseja atingir, gênero, raio em quilômetros de distância da localização da empresa e quantos dias deseja manter o anúncio ativo para o público. É possível fazer a promoção de anúncios individuais, definindo o valor da promoção de acordo com o alcance do público desejado, sendo este anúncio publicado em conjunto com o *Facebook* e *Instagram*, conforme tabela abaixo.

Tabela 6 - Custo e Alcance Anuncio Facebook e Instagram (Raio 10km)

Raio em KM	Alcance Potencial	Estimativa de Alcance	Valor Diário
10 km	210.000 pessoas	6.723 a 17.724 pessoas	R\$ 5,00
10 km	210.000 pessoas	14.963 a 39.450 pessoas	R\$ 17,00
10 km	210.000 pessoas	27.109 a 71.470 pessoas	R\$ 33,00
10 km	210.000 pessoas	37.944 a 100.035 pessoas	R\$ 50,00
10 km	210.000 pessoas	45.495 a 119.942 pessoas	R\$ 66,00

Fonte: Facebook (2017)

Tabela 7 - Custo e Alcance Anuncio Facebook e Instagram (Raio 20km)

Raio em KM	Alcance Potencial	Estimativa de Alcance	Valor Diário
20 km	300.000 pessoas	7.986 a 21.055 pessoas	R\$ 5,00
20 km	300.000 pessoas	20.029 a 52.804 pessoas	R\$ 17,00
20 km	300.000 pessoas	33.647 a 88.706 pessoas	R\$ 33,00
20 km	300.000 pessoas	49.141 a 129.556 pessoas	R\$ 50,00
20 km	300.000 pessoas	60.913 a 160.590 pessoas	R\$ 66,00

Fonte: Facebook (2017)

O público escolhido para os orçamentos realizados inclui faixa de idade de 18 a 65 anos, ambos os sexos, que procurem por comida, restaurante, saúde e boa forma e/ou alimentação saudável, e estejam localizadas no raio de distância próxima à localização da empresa.

Além de possibilitar a promoção de anúncios pontuais, o *Facebook* permite realizar a promoção contínua, da qual escolhe-se 6 anúncios da empresa, e os mesmos são promovidos diariamente com um custo fixo por mês, ainda utilizando o método de raio de distância de localização da empresa. Este pacote não possui vínculo para anuncio no *Instagram*.

Tabela 8 - Pacote de Promoção Contínua

Pacotes Mensais - Anúncios Contínuos	
3.893 a 10.261 pessoas por dia	R\$ 40,00 mês
6.668 a 17.581 pessoas por dia	R\$ 80,00 mês
8.193 a 21.600 pessoas por dia	R\$ 150,00 mês

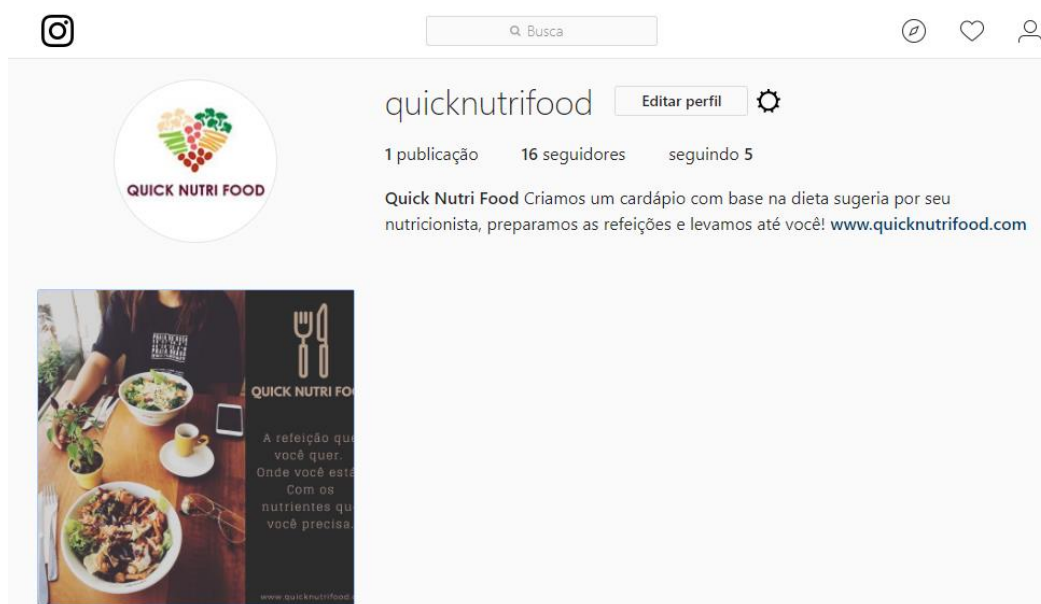
Fonte: Facebook (2017)

Após análises dos tipos de publicações que serão realizadas pela Quick Nutri Food e seu tipo de público-alvo, definiu-se que haverá uma média de 1 a 3 publicações diárias na rede social. Os dias principais de divulgação, havendo as 3 publicações completas serão segunda-feira, quarta-feira e sexta-feira, nos três períodos do dia, sendo a primeira publicação às 9h da manhã, a segunda às 12h e a terceira às 19h. Definiu-se que a forma de divulgação inicialmente feita pela Quick Nutri Food será o pacote de promoção contínua, no valor fixo mensal de R\$ 80,00, do qual atinge aproximadamente 6.668 a 17.581 pessoas por dia.

9.4.2 Instagram

O *Instagram* é uma rede social vinculada diretamente às imagens, já possuindo a opção de criar perfil comercial e promover anúncios, dos quais podem ser sincronizados com o *Facebook*. Além disso, possui opção de “criar história”, do qual é possível postar fotos e vídeos do dia-a-dia, ficando disponível 24h para visualização e proporcionando uma relação mais próxima com o cliente.

Figura 19 - Perfil Comercial Instagram



As publicações serão feitas 1 vez ao dia no Instagram, sendo intensificado em datas comemorativas ou para divulgação de novidades da empresa. Além das publicações diárias, haverá também a divulgação constante da empresa através da opção de ‘criar história’, com fotos dos pratos preparados no dia, vídeos e *gifs* de eventos, e demais mídias voltadas à finalidade de estreitar relacionamento com o cliente.

Figura 20 - Publicação Instagram



Fonte: Os autores (2017)

9.4.3 Website

O website da empresa será utilizado como uma plataforma intermediária às redes sociais, onde terá registrado a história da empresa, seu portfólio de produtos e quais locais virtuais e físico os clientes podem encontrar a empresa e comunicar-se com ela. O website contará com um blog, onde terá conteúdos de dicas de alimentação e hábitos que elevam a qualidade de vida, assim como convívio e demonstração de eventos promovidos pela Quick.

Figura 21 - Layout Website



Fonte: Os autores (2017)

Além disso, o website da Quick Nutri Food será utilizado como e-commerce, do qual terá vínculo com o aplicativo da empresa e os clientes poderão realizar a compra de pratos avulsos do cardápio disponível, realizar a contratação dos pacotes de alimentação semanal ou mensal, ou solicitar contato e orçamento para contratação da dieta personalizada.

Figura 22 - E-commerce



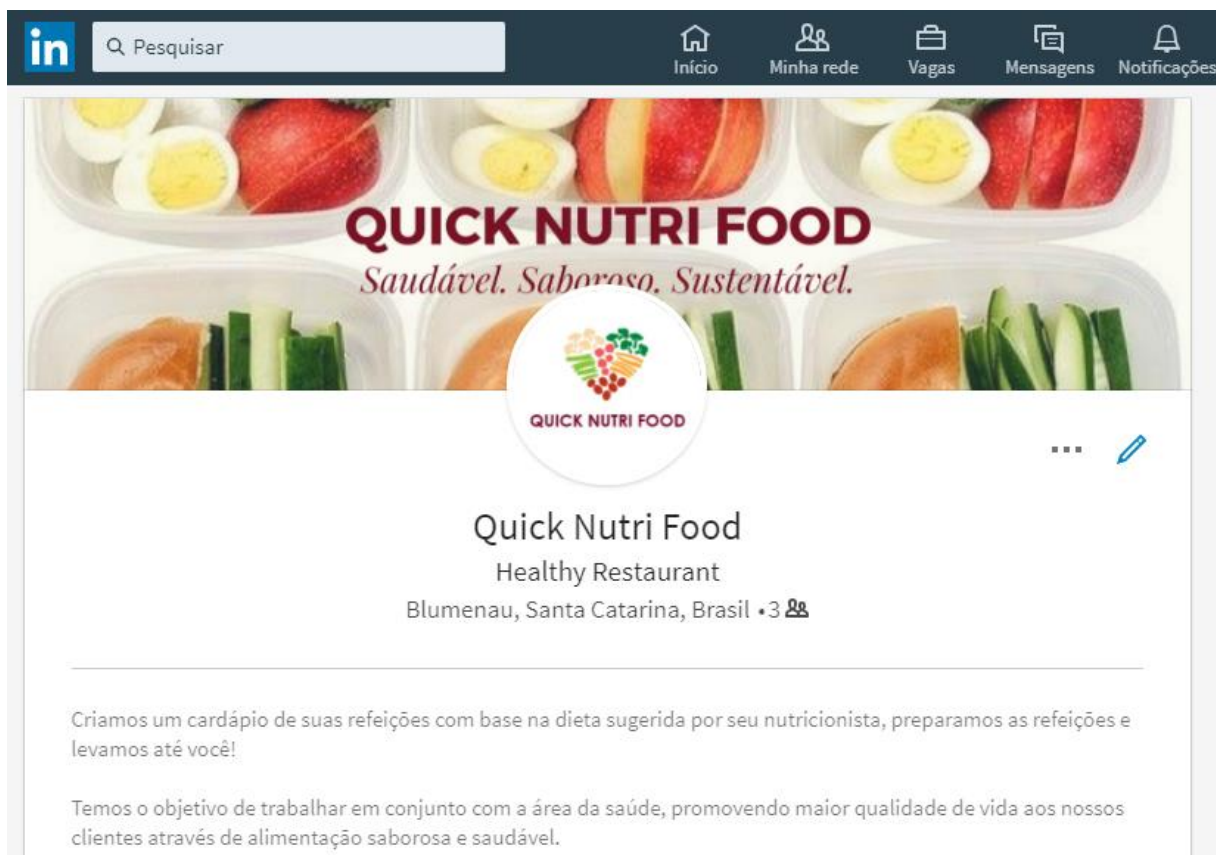
Fonte: Os autores (2017)

9.4.4 *LinkedIn*

A rede social *LinkedIn* terá a finalidade de divulgação profissional, onde as postagens serão principalmente sobre a empresa, eventos em que a mesma teve participação, além de vincular ao perfil da empresa os profissionais atuantes, seus devidos cargos e histórico profissional.

As divulgações de anúncios de vagas serão feitas especialmente nesta rede social, com descrição básica dos cargos, competências desejadas, e informações chaves sobre a vaga como benefícios, requisitos profissionais, dentre outros.

Figura 23 - Perfil LinkedIn



9.4.5 Twitter

O *Twitter* será utilizado principalmente para marketing de guerrilha, disparando anúncios de promoções da empresa (algumas promoções especiais aos seguidores dessa rede), estará também sincronizado com o *Instagram* e será mais uma rede que promoverá o relacionamento próximo com o cliente.

Figura 24 - Perfil Twitter



10. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

Através do setor de Gestão de Pessoas, os profissionais especializados nesta área dedicam-se a maximizar resultados através das capacidades humanas. Os líderes de cada setor, em conjunto com a gestão de pessoas possuem o desafio de oferecer boa remuneração, benefícios, acesso à informação, cultura organizacional, além de constante motivação e desenvolvimento para reter seus talentos. Estas estratégias proporcionam não somente longevidade do negócio, mas também dissemina sua cultura organizacional na sociedade, cria laços com a memória das pessoas, tornando a marca desejada pelos consumidores e mercado.

Visando adequar as competências dos colaboradores às necessidades da organização, em primeiro lugar é necessário estabelecer um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, levando em consideração a gestão por competências, compreendendo as reais necessidades dos processos do negócio e então alocando recursos humanos de maneira estratégica. De acordo com DUTRA (2014), as pessoas atuam como agentes de transformações de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências entregue para a organização, do qual essas competências agregam valor ao patrimônio intelectual da organização.

O recrutamento e seleção da Quick Nutri Food será realizada através de consultoria especializada, em conjunto com o líder responsável pelo setor ao ser

realizado a nova contratação. O anúncio das vagas serão feitas via mídias sociais como Facebook, LinkedIn e website da empresa. Para realizar o recrutamento dos profissionais interessados, será solicitado além do currículo, uma breve apresentação deste profissional por meio de carta ou vídeo, visando auxiliar a triagem através da comunicação de cada candidato, de acordo com o cargo à ser preenchido, como por exemplo o cargo de Chef de Cozinha do qual poderá ser solicitado uma receita criada pelo mesmo e foto do prato.

A entrevista será realizada inicialmente pela consultoria especializada, sendo feita com base na gestão por competências. Segundo Leme (2005), a seleção por competências é uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais. O líder do setor que possui a vaga em aberto, deve participar ativamente do processo de seleção. Após todo este processo, é realizado então a contratação deste profissional. Em caso dos candidatos que não passaram as etapas de seleção, são informados sobre o preenchimento da vaga, além de serem comunicados que o currículo e desempenho na seleção ficam registrados por um ano no banco de dados da empresa, podendo haver outras oportunidades de admissão.

Com a contratação do profissional efetuada, é iniciado o processo de integração do mesmo pela gerente da organização e líder do setor. A integração é composta de apresentação aos demais funcionários, apresentação da estrutura da empresa e explicação breve dos processos que ocorrem na mesma. Após isso, é entregue ao novo colaborador o manual de colaborador, do qual é apresentado a história da empresa, quais seus objetivos, missão, visão e valor, além de boas práticas sugeridas pela empresa, seus direitos e deveres, dentre outras informações que possam sanar possíveis dúvidas no cotidiano de trabalho. Como próxima etapa, é repassado ao novo colaborador quais serão suas principais atividades, o real valor da sua mão-de-obra, responsabilidades e organograma da empresa. Em seguida, o mesmo é direcionado ao líder do setor, que ficará responsável por ensinar na prática a atividade, procedimentos, processos e demais fatores do cargo preenchido.

Visando manter todos os colaboradores a favor dos mesmos objetivos, a empresa adota uma política de comunicação, do qual é divulgado informações relevantes como indicadores internos, de produtividade e de gestão de pessoas, além de dados sobre o mercado e desafios futuros, mantendo toda a equipe focada de

forma mais efetiva do negócio. Através dessa integração entre os colaboradores, será desenvolvido na empresa a avaliação de desempenho utilizando o método 360º.

“A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que estas sejam concretizadas, conforme os valores institucionais. Além disso, o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e ainda permitirá orientações, caso existam desvios de rotas. ”. (PONTES, 2014).

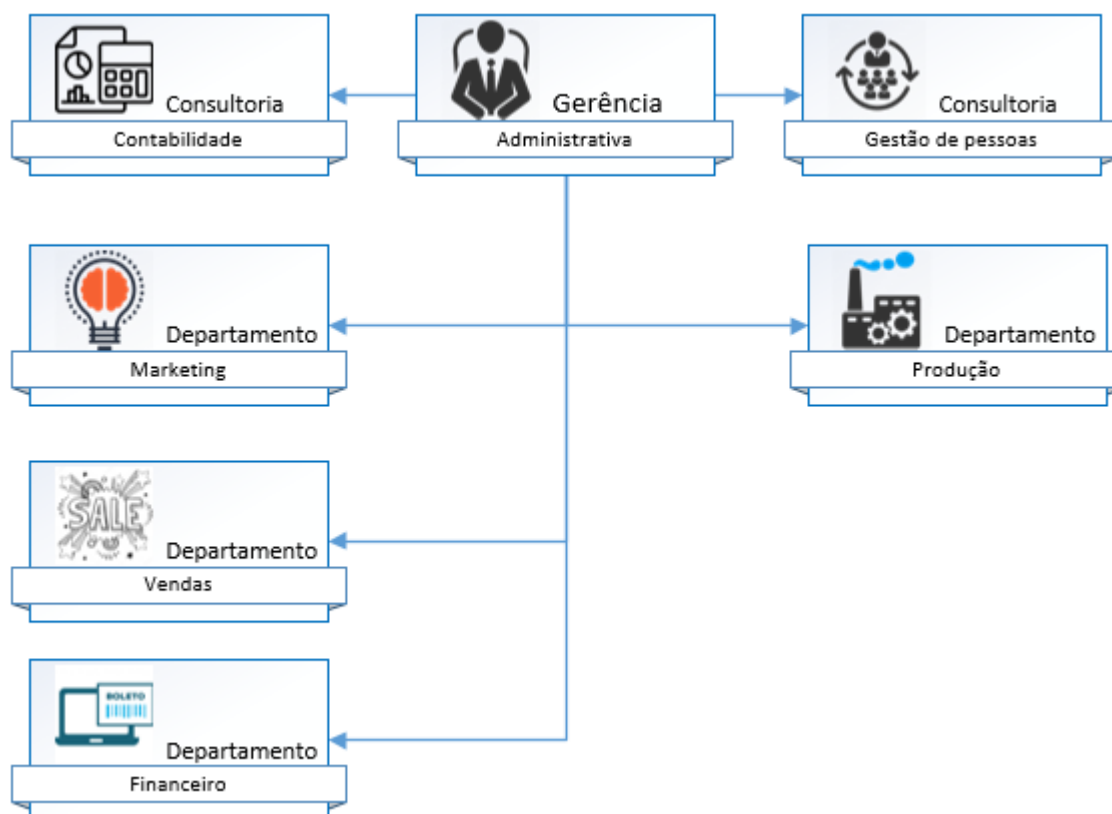
Esta avaliação tem por objetivo rastrear o comportamento e desempenho de cada profissional, através da análise dos colegas de trabalho, entre todos os níveis hierárquicos. Os líderes de cada setor devem realizar a avaliação individual dos funcionários, repassando o *feedback* de forma ética e estratégica, assim como deve receber o mesmo de sua equipe.

Como estratégia de cultura organizacional, a Quick Nutri Food dissemina o sentimento de segunda família aos seus colaboradores, trabalhando com união, dedicação e amor. A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010). A empresa tem como objetivo promover o sentimento de que cada colaborador é uma parte da organização, fazendo com que os mesmos possuam atitude de dono, adquirindo autonomia para resolução de problemas, preservando o trabalho em equipe, e mantendo o ambiente de trabalho leve e aconchegante. Para avaliação desta cultura, é aplicado periodicamente uma pesquisa de clima, do qual os colaboradores analisam estes fatores, sendo possível desta forma identificar a visão que o colaborador possui da organização.

10.1 Organograma e Cargos

Após realizar o plano de gestão de pessoas da empresa, foi estabelecido a criação do organograma da mesma, do qual demonstra os setores existentes e a hierarquia de acordo com as atividades e responsabilidades exercidas.

Figura 25 - Organograma Quick Nutri Food



Fonte: Os autores (2017).

Para a composição de uma direção estratégica da Quick Nutri Food foi planejado a criação de uma composição de administração com: (os sócios investidores) e a direção de administrativa. Este gestor deverá ser responsável pela administração estratégica da instituição, contendo sob sua liderança departamentos que serão encarregados de taticamente e operacionalmente realizar ações alinhadas aos objetivos de curto e longo prazo do negócio.

- I. A Direção Administrativa: Responsável pelas rotinas administrativas e composta pelos setores abaixo.
 - a) Marketing: Responsável pelas pesquisas de mercado, planejamento, criação e acompanhamento de campanhas e gestão da marca.
 - b) Vendas: Responsável pelo atendimento de pedidos e gestão do portfólio em conjunto com o departamento de produção, pesquisa e desenvolvimento.

- c) Financeiro: Responsável pela execução da cobrança, gestão de crédito aos clientes e elaboração de métodos de pagamento que poderão ser oferecidos.
- d) Contabilidade: Esta consultoria será responsável pela gestão jurídica, custos, gastos e despesas da organização, assim como registrar todas as movimentações realizadas e emitir os balancetes e balanços.
- e) Gestão de pessoa/RH: Esta consultoria é responsável pelas rotinas administrativas sobre recursos humanos e acompanhamento da gestão de pessoas.
- f) Produção: Responsável pelo planejamento de processos, qualidade, execução, acompanhamento e implementação de melhorias e inovação e também pela produção dos produtos de portfólio oferecidos pela organização.

Com base no organograma estabelecido para início das operações da instituição, foram calculados os valores de despesas com a folha de pagamento, ficando esta composta da seguinte forma:

A consultoria de contabilidade terá um contrato mensal de R\$1.000,00 e a consultoria de gestão de pessoas será utilizada em quatro horas por semana, totalizando R\$ 2.400,00 por mês.

11. LEIS E MARCOS REGULATÓRIOS

A fim de recolher as informações necessárias para estruturação e concretização do negócio estudado, foram observados quais os órgãos reguladores, os cuidados necessários na produção, fiscalizações, vigilâncias e auditorias ocorridas neste segmento. Além disso, foram levantadas quais leis existentes para enquadrar a atividade e quais certificações de qualidade possíveis para evidenciar a garantia do produto que será oferecido. Desta forma, foram listados os órgãos e a atividade realizada pelos mesmos.

11.1 Municipais

A cidade de Blumenau tem crescido em nível de população e evoluído no quesito de padronização e fiscalização de empresas no ramo de alimentício, recentemente criou um Plano Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional (PLAMSAN) do qual tem como objetivo seguir diretrizes do ano de 2015 a 2019, com ações que estejam de acordo com o Direito Humano de Alimentação Adequada

(DHAA). Este direito é uma política federal adotada para mobilizar os Estados para que cada um tenha a participação em assegurar o acesso à alimentação para todas as famílias, e que a alimentações dispostas a elas tenham qualidade e possua a nutrição correta. Dentre as diretrizes composta no plano, há ações que visam intensificar as vigilâncias em estabelecimentos e padronizar estes procedimentos. O quadro exposto abaixo faz parte da Diretriz 2 - Promoção do Abastecimento e Estruturação de Sistemas Descentralizados, de Base Sustentável de Produção, Processamento e Distribuição de Alimentos, Objetivo 3 - Promover as regulamentações, adequações e aplicações das legislações municipais que dizem respeito ao DHAA.

Quadro 24 - Ações de Segurança Alimentar

AÇÕES	ÓRGÃO RESPONSÁVEL	PARCEIROS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Classificar o risco dos alimentos produzidos para regularização das atividades dos empreendimentos;	VIGILÂNCIA SANITÁRIA	CIDASC	Médio prazo
Padronizar os procedimentos para obtenção do alvará sanitário pelos empreendimentos;	VIGILÂNCIA SANITÁRIA		Contínuo
Padronizar os procedimentos de fiscalização dos empreendimentos para nortear as ações dos fiscais da Vigilância Sanitária municipal;	VIGILÂNCIA SANITÁRIA		Longo prazo
Fomentar apoio técnico, capacitação, orientação em relação à rotulagem dos alimentos.	VIGILÂNCIA SANITÁRIA	ANVISA	Médio prazo

Fonte: Prefeitura Municipal de Blumenau (2016)

11.2 Leis regionais e nacionais

Nos tempos primórdios não havia lei que protegesse os consumidores que adquirissem determinado produto ou contratassem qualquer serviço, por exemplo se você comprasse um alimento estragado, danificado, fora do padrão contratado, não existia uma lei ou um canal a ser comunicado, não existia uma base de proteção a ser respeitada. Tudo funcionava por conta própria, caso o vendedor ou empresa desejasse trocar um produto, trocava, mas se não houvesse interesse em trocar, o consumidor ficava no prejuízo e não tinha a quem recorrer e muito menos saber a procedência do alimento e do local que foi produzido. Se passou muito tempo, e só

em março de 1991 entrou em vigor a Lei nº 8.078/90, que conhecida como Código de Defesa do Consumidor. Esta lei veio com toda a força para proteger as pessoas que fazem compras ou contratam um serviço ou adquire um produto.

Produto se refere a uma mercadoria colocada à venda no comércio: automóvel, roupa, casa, alimentos. Os produtos podem ser de dois tipos: Produto durável é aquele que não desaparece com o seu uso. Por exemplo, um carro, uma geladeira, uma casa. E produto não durável é aquele que acaba logo após o uso: os alimentos, um sabonete, etc. Focando no ramo do nosso segmento a lei Art. 18, § 6º, CDC, cita sobre ALIMENTOS IMPRÓPRIOS PARA O CONSUMO.

Estes são caracterizados impróprios ao uso e consumo: os produtos cujos prazos de validade estejam vencidos; os produtos deteriorados, alterados, adulterados, avariados, falsificados, corrompidos, fraudados, nocivos à vida ou à saúde, perigosos ou, ainda aqueles em desacordo com as normas regulamentares de fabricação, distribuição ou apresentação. E os produtos que por qualquer motivo, se revelem inadequados ao fim a que se destinam.

O consumidor que comprar um alimento estragado ou com a validade vencida, tem o direito de exigir a troca do produto ou seu dinheiro de volta. E deve também denunciar à vigilância Sanitária da cidade. Pode se caracterizar um produto alimentício estragado que tenha gosto, cheiro e a cor diferente do normal, sendo assim definido para consumo impróprio e de extrema alerta, pois poderá conter impurezas e ser prejudicial à saúde. Sendo assim é crime contra as relações de consumo vender ou expor um produto impróprio para o consumo (Lei nº 8.137/90, art. 7º, IX).

Outro item importante a ser relatado é que existem alimentos que são fraudados e alterados para se ter a obtenção de maior lucro, por exemplo, colocar líquidos ou outros componentes no leite, ou inserir um produto / item não especificado na formula que gere por exemplo saciedade ou qualquer outro tipo de reação ou efeito para o consumidor. Quando acontece esta situação o alimento é fraudado, o consumidor tem o direito de além de exigir a troca, procurar um laboratório para examinar o item fraudado, é aconselhável solicitar uma declaração ao laboratório sobre o conteúdo do produto e procurar um Advogado. Tem que haver essa preocupação já que tudo que foi mencionado até então pode causar doenças e intoxicações provocadas por estes alimentos. Um fato que deve ser levado em consideração é a higiene dos estabelecimentos fornecem alimentos devem sempre

estar completamente limpos, existem muitas exigências que tem que ser cumpridas pelas empresas do ramo alimentício por exemplo, ter rótulos nos produtos industrializados ou feitos em fábricas que devem conter informações sobre a composição; aditivos; nome e endereço do fabricante; carimbos ou registros dos serviços de inspeção tais como Vigilância Sanitária ou Ministério da Saúde; data de fabricação e validade, informando sobre. E carimbos como assim como o roxo do SIF (Serviço de Inspeção Federal) e do SIP (Serviço de Inspeção Estadual) mostra que a carne foi aprovada pela fiscalização. Por este motivo existe leis que acompanham a procedência do local e do alimento. Dessa forma, todo estabelecimento de produtos ora mencionados deve prover o registro no órgão, para dar início ao processo de produção e posterior comercialização, seja nacional ou internacional.

Conforme Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento menciona que todo estabelecimento industrial que realize o comércio interestadual ou internacional de produtos de origem animal deve estar registrado no Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal ou relacionado junto ao serviço de inspeção, conforme disposto na Lei nº 1.283, de 1950, e Decreto nº 9.013/2017 (Art. 25). O relacionamento é apenas para os estabelecimentos classificados como Casa Atacadista (art. 26) e somente para efeito de inspeção. (§2º- Art. 23 - Decreto nº 9.013/2017). Para a realização do comércio internacional de produtos de origem animal, além do registro, o estabelecimento deve atender aos requisitos sanitários específicos dos países ou dos blocos de países importadores. (§1º- Art. 25 - Decreto nº 9.013/2017). Os estabelecimentos das áreas de CARNE, OVOS, PESCADO, LEITE, MEL, ARMAZENAGEM e NÃO-COMESTÍVEIS, bem como, as Agroindústrias de Pequeno Porte, devem atender as classificações previstas no Decreto nº 9.013/2017, a correlação entre as categorias antigas e as atuais estão no Memorando nº 42/2017/DIPOA/MAPA/SDA/MAPA.

As instalações e equipamentos devem ser compatíveis com as atividades a serem desenvolvidas, devendo ser observado o Decreto nº 9.013/2017 e a Portaria MAPA nº 368/1997, além das normas complementares específicas de cada área:

Art. 51 – Nenhum estabelecimento pode realizar comércio interestadual ou internacional com produtos de origem animal, sem estar registrado no D.I.P.O.A. (Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal)

Parágrafo único – para efeito de comércio internacional, além do registro, o estabelecimento deverá atender às necessidades técnico-sanitárias fixadas pelo D.I.P.O.A.

11.3 Órgãos reguladores

Com o objetivo de certificar a segurança e a qualidade dos alimentos, o planejamento e acompanhamento faz com que o processo se inicie antes da produção. Os produtos que são de origem vegetal, nas fazendas os engenheiros agrônomos monitoram e garantem a qualidade dos produtos, prescrevendo o uso de agrotóxicos de acordo com as regras da legislação brasileira. Os produtos de origem animal, são os médicos veterinários que garantem a boa saúde dos animais e atestam se estão sendo cumpridas as normas da legislação brasileira. Os profissionais especializados estão atuando nas empresas e indústrias para garantir a qualidade dos alimentos durante o processo de produção. Então, nesta etapa entra o papel dos órgãos governamentais, dos quais devem garantir que não ocorram irregularidades em nenhuma parte do processo, desde a chegada à saída do produto final. Já os órgãos reguladores fazem o papel de controle sanitário de alimentos que funciona de forma compartilhada entre órgãos e entidades da administração pública (INMETRO, Ministério de Minas e Energia, PROCON, DECON) com destaque para a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA e para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

11.4 Fiscalização

A Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) tem o dever de promover a proteção da saúde da população através do controle sanitário de produtos e serviços (alimentos, bebidas, águas envasadas, insumos, embalagens, aditivos alimentares, limites de contaminantes orgânicos, resíduos de agrotóxicos, medicamentos veterinários), nacionais ou importados.

O controle é feito através da fiscalização dos ambientes, processos, insumos e tecnologias associados à produção, bem como pelo controle de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegários. O MAPA (O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) realiza a inspeção dos alimentos somente de origem animal (carnes, leite, ovos, mel, pescados e seus derivados), bebidas em geral (não alcoólicas,

alcoólicas e fermentadas) e vegetais *in natura*. Uma das suas atribuições é garantir a segurança alimentar da população brasileira e da produção para exportação. Para isso, o MAPA fiscaliza indústrias de produtos de origem animal e vegetal, bem como os abatedouros. Neste último, o trabalho é feito pelo MAPA e por uma equipe de técnicos contratados pela própria empresa, que inspecionam diariamente cada animal morto antes do início da produção. Em fábricas de produtos de origem animal, como o leite, a fiscalização é feita de forma periódica nos lotes dos produtos e a responsabilidade maior de garantia de qualidade fica por parte da empresa produtora.

Teoricamente o sistema foi construído para garantir a qualidade dos alimentos no Brasil, porém na prática existem inúmeras dificuldades para conseguir cumprir essa função, afetados por problemas estruturais, falta de investimento e falta de informação ao consumidor sobre como agir. Em primeiro lugar, existe um quadro insuficiente de fiscais para garantir que as normas sejam cumpridas em todas as empresas. Outra dificuldade é a falta de harmonização entre o trabalho das agências em diferentes esferas (federal, estadual e municipal). Além disso, a insuficiência de investimentos públicos para a melhoria da estrutura impossibilita a solução desses problemas. A vigilância e as auditorias são realizadas de forma estadual e municipal, sendo ações que eliminam, diminuem ou previnam riscos à saúde da população, problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e da prestação de serviços relacionados à saúde. Na área alimentar, a vigilância sanitária fiscaliza todos os tipos de alimentos, matérias-primas, processos tecnológicos, embalagens e utensílios que fazem parte da produção.

Os principais responsáveis por fiscalizar a qualidade da produção são o governo e as indústrias, porém cabe à população também fazer o seu papel, principalmente denunciando irregularidades para que os produtos sejam retirados do mercado e as empresas responsabilizadas. A população pode realizar denúncias através do Disque Saúde 160. As denúncias anônimas são apuradas pelos agentes da vigilância sanitária, e se a denúncia for considerada procedente é aberto um processo para investigação e possível aplicação de sanções.

11.5 Melhores práticas de mercado

ISO 22000:2005 é uma norma específica com requisitos para o sistema de gestão da segurança de alimentos. A organização que está na cadeia produtiva de alimentos precisa demonstrar habilidade em controlar os perigos e garantir que o alimento está seguro no momento do consumo. É aplicável para todas as organizações independentemente de tamanho as quais estão envolvidas em qualquer etapa da cadeia. As formas de atendimento a esta Norma podem ser realizadas com o uso de recursos internos e/ou externos. Conforme descrito no seu manual esta norma específica tem requisitos que habilitarão a organização:

a). Planejar, implementar, operar, manter e atualizar o sistema de gestão da segurança de alimentos, direcionado ao fornecimento de produtos que, de acordo com seu uso pretendido, são seguros para o consumidor;

b). Demonstrar conformidade com os requisitos estatutários e regulamentares de segurança de alimentos aplicáveis;

c). Avaliar e julgar os requisitos do cliente e demonstrar conformidade com aqueles mutuamente acordados relacionados a segurança dos alimentos a fim de aumentar a satisfação do cliente;

d). Comunicar eficazmente assuntos de segurança de alimentos aos seus fornecedores, clientes e outras partes interessadas relevantes na cadeia produtiva de alimentos;

e). Assegurar que a organização está em conformidade com sua política em segurança de alimentos declarada;

f). Demonstrar esta conformidade as partes interessadas relevantes

g). Procurar certificação ou registro de seu sistema de gestão da segurança de alimentos por organização externa ou fazer auto avaliação ou auto declaração da conformidade com esta Norma.

Todas as exigências da norma, são genéricas e se aplicam em todos os tipos de organizações da cadeia produtiva de alimentos, independentemente do seu tamanho e complexidade. A Norma em questão permite que mesmo pequena ou

pouco desenvolvida a empresa, execute uma combinação de medidas de gestão que lhe garanta uma cadeia produtiva segura e dentro das melhores práticas do mercado.

12. FORNECEDORES

A escolha dos fornecedores é sem dúvida um dos pontos de maior atenção, em virtude da necessidade de qualidade, prazos, especificidade e controles sanitários que o estabelecimento deverá ter preocupação, quando oferecer alimentos dentro do conceito apresentado.

Escolher cuidadosamente os fornecedores, seus insumos, analisando a cadeia logística irá ajudar este empreendimento gastronômico a entregar um produto final com a qualidade proposta para seus clientes.

A Quick Nutri Food irá comprar produtos de boa qualidade, dentro de um tempo específico para realizar sua produção e será necessário treinar a equipe responsável pelo recebimento, para analisar cada tipo de produto, já que existem três tipos de material que pode ser recepcionado (in natura, pré-cozido, minimamente processados), armazená-los adequadamente e garantir o funcionamento dos controles de entrada, saída, consumo e reposição.

Serão controlados dos fornecedores o seu tempo de atendimento de uma demanda, o funcionamento da sua logística e o pós-vendas, com o objetivo de evitar impactos na produção empresarial no sentido de:

- a) Atrasos;
- b) Valores;
- c) Qualidade;

A Quick Nutri Food necessitará de insumos para produção de alimentos, dentre estes, alguns são de caráter especial pois serão utilizados para criação de produtos para pessoas com restrições médicas. Desta forma para início das atividades do negócio os seguintes fornecedores foram elencados:

Quadro 25 - Fornecedores de Produtos

Fornecedor	Entregas
Para fins gerais	
TAF distribuidora	Comercializa alimentos, bebidas, produtos de higiene, limpeza e bazar.
Nita Alimentos	Comercializa pães, farinhas, fermentos e massas.
Grupo Cantu	Comercializa hortifrúti, industrializados, importados, ovos e carne de aves.
Laticínios	
Alimentos Pomerode	Comercializa queijos fundidos, molhos, conservas e geleias.
Cidade Jardim	Comercializa frios, laticínios e enlatados.
Mais frios	Comercializa frios, laticínios e enlatados.
Carnes	
BRF	Comercializa carnes.
Konell	Comercializa produtos derivados de carne suína.
Difrisul	Comercializa carnes.
Embalagens	
Brasil embalagens	Comercializa embalagens para alimentos.
Delpak	Comercializa embalagens para alimentos.
Smurfit Kappa	Comercializa embalagens para alimentos.
Frutas, verduras e vegetais	
Frutas primalta	Comercializa frutas, verduras, legumes e vegetais.
REAL	Comercializa frutas, verduras, legumes e vegetais.
TAC	Comercializa frutas, verduras, legumes e vegetais.

Fonte: Os autores (2017)

Estes são os principais fornecedores de insumos para a organização, os gestores levaram em consideração a busca por três comerciantes distintos sem vínculo direto para que seja possível barganhar valores e para que as rotas logísticas destes suprimentos sejam diferentes, evitando desta forma que a empresa se torne refém dos valores negociados por um fornecedor específico e problemas relacionados a transporte afete a entrega das matérias-primas.

A Quick Nutri Food também necessitará de fornecedores de serviços que estão ligados diretamente ao processo produtivo para completo estabelecimento das suas operações, sendo assim, foram listadas as principais atividades que requerem mão de obra externa especializada:

- a) Serviço logístico para entregas;
- b) Serviço de tecnologia para gestão da estrutura digital;
- c) Serviço de comunicação para atuação do marketing;
- d) Serviço de segurança patrimonial.

Quadro 26 - Fornecedores de Serviço

Fornecedor	Entregas
Serviço logístico para entregas	
Uber Eats	Comercializa serviços de entrega através de uma plataforma digital.
Integra Serviços logísticos LTDA	Comercializa serviços de logística personalizados.
Serviço de tecnologia para gestão da estrutura digital	
Sênior Sistemas	Comercializa a criação de sistemas empresariais personalizados.
Amazon Web Services AWS	Comercializa a hospedagem de sistemas web (estrutura digital).
Serviço de comunicação para atuação do marketing	
Rede RBC de televisão	Comercializa espaço televisivo para propaganda na maior rede de tv nacional.

SC Outdoor	Comercializa espaço em outdoors na região de Santa Catarina no Brasil.
Rádio Atlântida	Comercializa espaço para propagandas na maior rádio do sul do Brasil.
Serviço de segurança patrimonial	
Khronos	Comercializa serviços de monitoramento e resposta a incidentes de segurança patrimonial.
Vigiserv	Comercializa serviços de monitoramento e resposta a incidentes de segurança patrimonial.
Segura	Comercializa serviços de monitoramento e resposta a incidentes de segurança patrimonial.

Fonte: Os autores (2017)

Estes são os principais fornecedores de serviços para a organização, os contratos deverão levar em consideração a geração de valor para ambas as partes sempre que possível e a criação de um vínculo comercial de longo prazo, objetivando reduzir os valores praticados pelos prestadores dos serviços.

13. ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

De forma a utilizar a logística como um dos pontos estratégicos da Quick Nutri Food, verificou-se que seria necessário terceirizar o serviço com uma empresa que seja especializada nesta atuação. A Uber Eats tornou-se uma grande parceira dos restaurantes, proporcionando a garantia de uma boa entrega e atendimento ao cliente, sem a necessidade de adquirir uma frota de veículos e planejamento logístico próprio. A Quick Food por sua vez, possui a intenção de também proporcionar a praticidade ao cliente, oferecendo *delivery* singulares e através de assinaturas.

O serviço é utilizado através de aplicativo, com valores mais acessíveis e atendimento diferenciado. A empresa obteve um estouro de sucesso devido a constante inovação que cria, sempre pensando na praticidade de seus clientes. Após

este sucesso, a Uber lançou o aplicativo chamado Uber Eats, se tornando então um concorrente do Ifood, porém com o diferencial de oferecer a logística de *delivery* dos alimentos. O serviço e aplicativo chegou nas metrópoles do país e aos poucos está chegando em outras regiões que possam demandar o serviço, tanto por parte dos restaurantes, quanto por parte do usuário final.

Para início das atividades empresariais, tendo em vista o tempo que levará para a solidificação dos serviços de Uber Eats, este planejamento leva em consideração a utilização dos serviços de entregas de um fornecedor regional. A tabela abaixo constitui os custos de logística por bairro para operacionalizar o negócio em seu primeiro mês de atividade, tendo como base o fornecimento de produtos para clientes físicos (não empresas) por mês.

Tabela 9 - Custo da logística de entrega

Bairros	Quantidade	Custo Unit	Totais
Agua Verde	10	R\$ 15,00	R\$ 150,00
Badenfurt	2	R\$ 18,00	R\$ 36,00
Boa Vista	4	R\$ 15,00	R\$ 60,00
Bom Retiro	6	R\$ 15,00	R\$ 90,00
Centro	15	R\$ 15,00	R\$ 225,00
Escola Agricola	15	R\$ 15,00	R\$ 225,00
Fidélis	6	R\$ 17,00	R\$ 102,00
Fortaleza	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Garcia	12	R\$ 15,00	R\$ 180,00
Gloria	3	R\$ 17,00	R\$ 51,00
Itoupava Central	10	R\$ 20,00	R\$ 200,00
Itoupava Norte	15	R\$ 15,00	R\$ 225,00
Itoupava Seca	14	R\$ 15,00	R\$ 210,00
Itoupavazinha	13	R\$ 17,00	R\$ 221,00
Jardim Blumenau	5	R\$ 15,00	R\$ 75,00
Nova Esperança	6	R\$ 16,00	R\$ 96,00
Passo Manso	2	R\$ 18,00	R\$ 36,00
Ponta Aguda	10	R\$ 15,00	R\$ 150,00
Progresso	5	R\$ 17,00	R\$ 85,00
Ribeirão Fresco	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
Salto	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
Salto do Norte	3	R\$ 17,00	R\$ 51,00
Salto Weissbach	3	R\$ 18,00	R\$ 54,00
Testo Salto	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Tribess	10	R\$ 17,00	R\$ 170,00
Valpariso	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Velha	25	R\$ 15,00	R\$ 375,00

Velha Grande/Central/Pequena	23	R\$	17,00	R\$	391,00
Victor Konder	19	R\$	15,00	R\$	285,00
Vila Formosa	30	R\$	15,00	R\$	450,00
Vila Itoupava	2	R\$	30,00	R\$	60,00
Vila Nova	17	R\$	15,00	R\$	255,00
Vorstadt	2	R\$	15,00	R\$	30,00
Total inicial			R\$ 4.748,00		

Fonte: Os Autores (2017)

As compras de insumos da empresa serão realizadas de forma semanal, sob demanda da produção dos produtos, desta forma o custo de armazenagem com relação a espaço, energia e cuidados técnicos serão reduzidos. A tabela a seguir apresenta os custos de logística para o fornecimento semanal de insumos a partir dos principais fornecedores:

Tabela 10 - Custo da logística de fornecimento

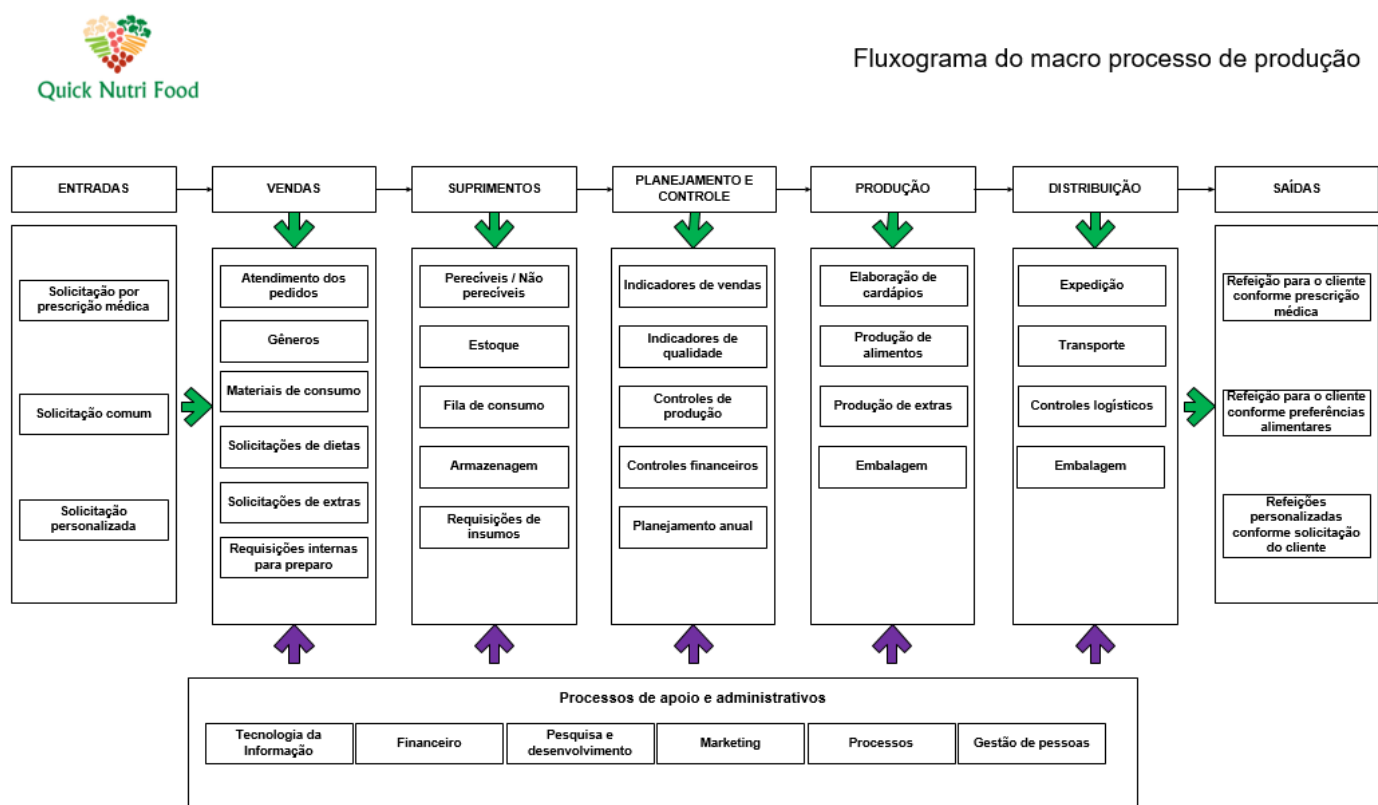
Bairros	Quantidade	Custo	Totais
TAF	1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
CANTU	1	R\$ 230,00	R\$ 230,00
Alimentos Pomerode	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Cidade Jardim	1	R\$ 56,00	R\$ 56,00
Konell	1	R\$ 95,00	R\$ 95,00
Drifisul	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Brasil Embalagens	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Primalta	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Real	1	R\$ 220,00	R\$ 220,00
Total semanal		R\$ 1.281,00	
Total inicial		R\$ 5.124,00	

Fonte: Os Autores (2017)

14. MACROPROCESSO DE PRODUÇÃO

O macroprocesso é uma coleção de processos que guardam alguma similaridade entre si, esta coleção deve ser constituída por processos encadeados ou por processos paralelos e/ou pelas duas possibilidades. O macroprocesso desta organização está vinculado à missão e aos fatores críticos de sucesso e representam o que a organização faz para cumprir com sua missão de forma regular.

Figura 26 - Fluxograma de Macroprocesso de Produção



Fonte: Os autores (2017)

No fluxograma apresentado o macroprocesso é apresentado com quadro organizações: As entradas, que constituem os gatilhos de inicialização dos processos na organização, os processos internos que são representados pelos departamentos de vendas, suprimentos, planejamento e controle, produção e distribuição, os processos de apoio e administrativos, estes realizam as operações de suporte ao

funcionamento de negócio. E por fim as saídas, que constituem os resultados de todos os processos em conjunto.

14.1 Política de Qualidade

Com o aumento da oferta de produtos alimentícios, cresceu o nível de exigência por parte dos consumidores, tendo em vista a grandes opções de marcas e preços, o fator qualidade não é mais o fator competitivo ou o diferencial, e sim o mínimo esperado para se manter nesta disputa de mercado. Quando entramos no assunto alimentos de qualidade, percebemos a necessidade de mencionar dois aspectos: o primeiro seria os atributos que atraem o consumidor à compra, usando as características sensoriais (qualidade percebida) e segundo são os atributos que o consumidor considera como pré-requisito a ausência de perigos a saúde (qualidade intrínseca), sendo assim a qualidade não é responsabilidade de um departamento específico e sim um comprometimento de todos os envolvidos. Nesse sentido esse tópico busca apresentar uma proposta de sistema de Gestão Qualidade que engloba de forma holística a política de qualidade aplicada no macroprocesso de produção da empresa Quick Nutri Food.

Existem uma série ferramentas de qualidade que tem como objetivo ter uma visão mais ampla e não somente no lucro. Se aplicadas corretamente auxiliam a empresa a ganhar o mercado e ter clientes fiéis. Este pensamento está presente na literatura as ferramentas denominadas como as ferramentas da qualidade, de Kaoru Ishikawa, conhecido como o homem mais importante no Japão pela defesa do controle de qualidade, que organizou estas ferramentas da qualidade com o intuito de possibilitar a qualquer pessoa, que tenha um conhecimento básico, pudesse analisar e interpretar dados ou informações importantes da empresa.

Algumas delas foram desenvolvidas por engenheiros e outras adaptadas, todas possuem uma finalidade comum, fornece meios para a tomada de decisões de gestão da qualidade com base em fatos. São instrumentos fundamentais para melhorar a qualidade dos produtos e processos. Na prática, elas são utilizadas para analisar os processos, identificar os principais problemas, as flutuações de controle de qualidade do produto e fornecer soluções para evitar defeitos no futuro. Essas ferramentas podem ser a aplicadas da seguinte forma dentro processo da empresa Quick Nutri

Food, conforme fluxograma do macroprocesso apresentado ao decorrer deste trabalho.

a) No eixo Vendas: Segmento materiais de consumo

Optamos pela ferramenta O diagrama de ISHIKAWA, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe. É utilizada para a análise de dispersões no processo. Esta ferramenta será aplicada de forma a detalhar as causas dos problemas até chegar numa causa raiz.

b) No eixo Produção: Segmento produção de alimentos

Será utilizado histogramas que permitem a visualização de resultados históricos e a análise de evidências para a tomada de decisão da variação de frequências de maneira visual facilmente. Através de um código de barra a frequência que uma determinada amostra de dados ocorre filtrando por período. Esta ferramenta identifica a causa de problemas de um processo de produção, por exemplo nos cardápios para celíacos. Neste caso um dos itens mais críticos seria a contaminação dos preparos, uma vez que todos os insumos utilizados para produção devem ser exclusivos.

c) No eixo Distribuição: segmento transporte

A Estratificação, que consiste em dividir dados em diferentes “estratos” (camadas), ou seja, dividir os dados coletados em duas ou mais subpopulações de forma a obter uma gama maior de informações. Realiza a separação dos dados levantados em grupos distintos, como por exemplo: estratificação por local, estratificação por data, estratificação por turno, estratificação por tipo e assim por diante. A estratificação permite analisar os dados separadamente para descobrir onde realmente está a verdadeira causa de um determinado problema. É uma importante ferramenta que diretamente a causa, auxiliando desta forma na solução do problema. Por exemplo controlar os atrasos nas dos pratos aos usuários.

Período	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
Quantidade	6	2	4	0	12

Fonte: Os autores (2017)

Com a estratificação dos dados coletados podemos perceber que o maior volume de atraso nas sextas-feiras. Assim, fica mais fácil identificar a causa do problema: alguma coisa está acontecendo nas sextas-feiras. A técnica de estratificação permitiu isolar o problema, agora as ações a sua solução do problema desperdício de comida.

- d) No eixo Suprimentos: segmento perecíveis / não perecíveis, Segmento Fila de Consumo e Segmento Requisição de insumo.

Serão utilizados "check-list" ou folhas de verificação pois é uma ferramenta usada para padronizar e verificar resultados de um trabalho, ou para verificar e coletar dados. Esta ferramenta está presente na maioria das empresas. De forma operacional é uma lista com itens onde é verificado e realizado check de ok. É possível aplicar em todos os processos que não podem ocorrer erro, para garantir que vai sair conforme os parâmetros de qualidade. No segmento Armazenagem e Segmento Embalagem (eixo produção) decidimos pela ferramenta poka yoke que pode ser aplicada a qualquer situação que envolva riscos de falhas ou defeitos. Para auxiliar o gestor o poka yoke pode impedir que os erros de agora se transformem em defeitos lá na frente.

Acredita-se que parte dos problemas de qualidade poderão ser resolvidos com a utilização destas ferramentas. É importante ressaltar que cada uma delas tem sua própria forma de ser aplicada e a maneira de fazer isto dependerá muito do problema a ser resolvido, das informações passíveis de serem coletadas, dos dados históricos e do conhecimento que se tem sobre o processo. É possível atingir alguns benefícios como:

- a) Elevar os níveis de qualidade;
- b) Diminuir os custos;
- c) Executar projetos melhores;

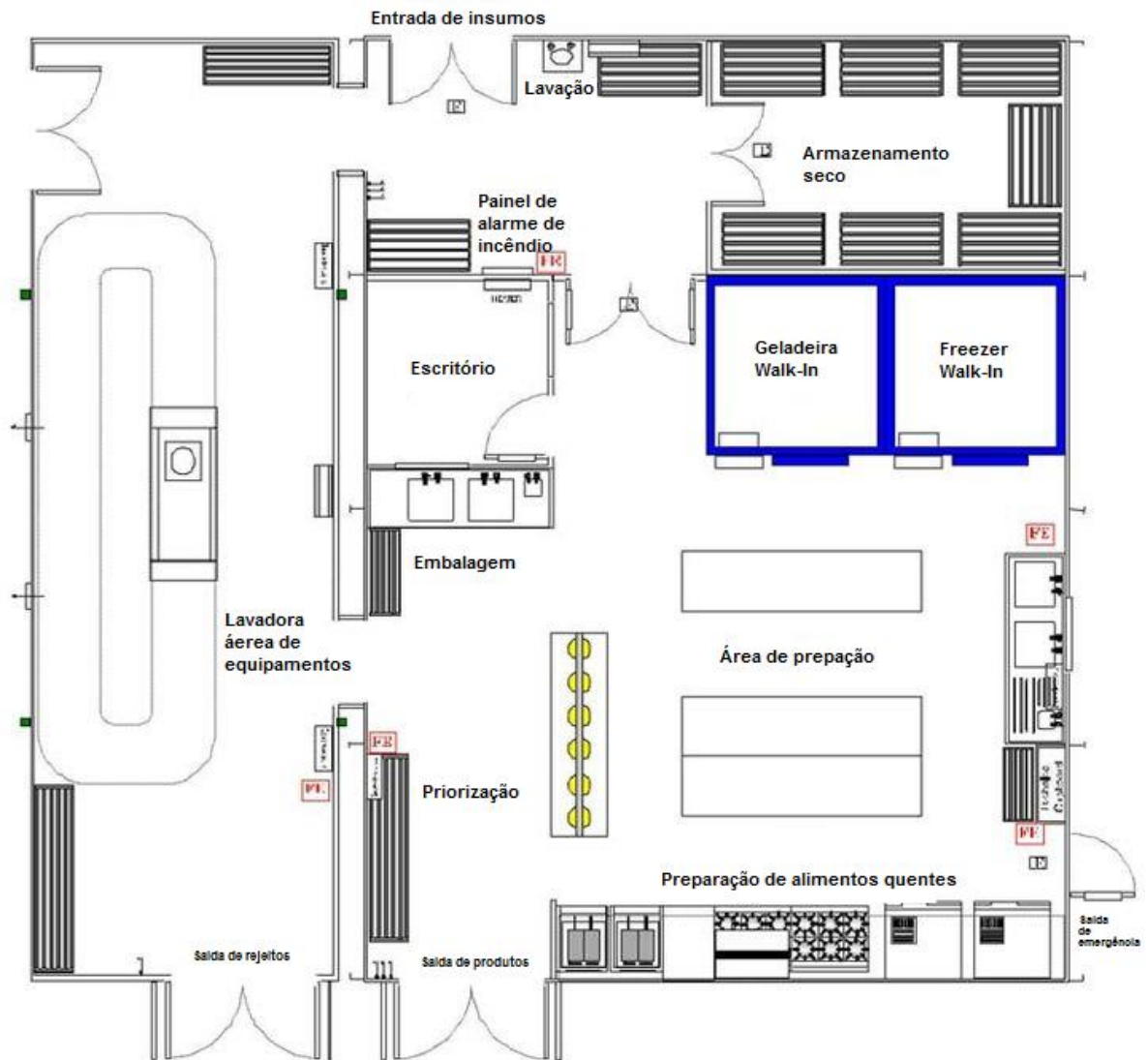
- d) Melhorar a cooperação em todos os níveis da organização;
- e) Identificar problemas no processo, fornecedores e produtos;
- f) Identificar causas raízes nos processos.

As ferramentas de Qualidade permitem um maior controle dos processos ou melhorias nas tomadas de decisão. São utilizadas para definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no desempenho dos processos organizacionais, além de ajudar a estabelecer melhorias de qualidade. Quando aplicadas corretamente, as ferramentas da qualidade trazem diversos benefícios para a empresa e para o profissional. A empresa conseguirá visualizar de forma holística a mensuração exata da situação, consegue crescer no mercado e melhorar nos pontos identificados como deficientes.

15. INSTALAÇÕES

A instituição planejada necessitará definir um ponto de localização para iniciar suas atividades, desta forma alguns quesitos deverão ser levados em consideração para decisão do local, dentre estes àqueles essenciais para início das atividades são: A aprovação do BICIM que é dado entrada na prefeitura da cidade e aprovado junto ao SEFAZ para liberação da viabilidade do negócio, O Alvará ambiental, o alvará dos bombeiros, o alvará de funcionamento e o alvará sanitário.

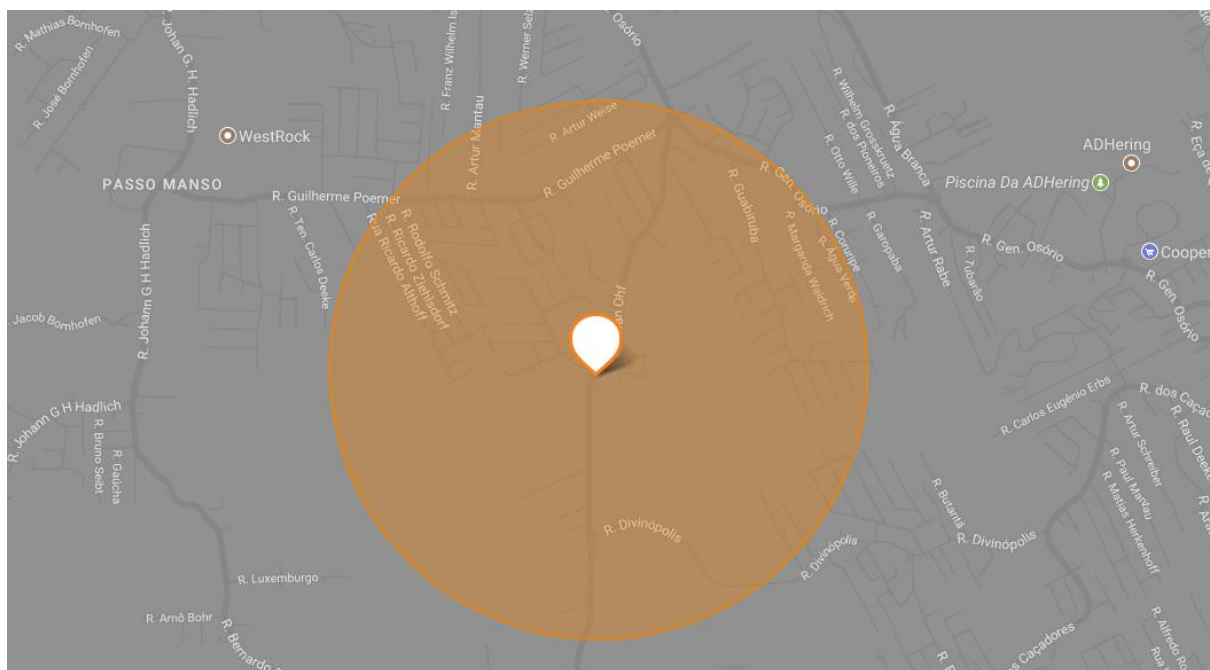
Figura 27 - Planta da Cozinha Industrial



Fonte: Os Autores (2017)

Para implementação das instalações estipuladas, a empresa realizará o aluguel de um espaço que atenda aos requerimentos de entradas, saídas, saídas de emergência, ventilação, logística, controles sanitários e de qualidade requeridos para o funcionamento do negócio.

Figura 28 - Localização Empresa



Fonte: Google Imagens (2017)

A estrutura será estabelecida no bairro da Água verde, em um imóvel alugado pelo valor de R\$ 3.800,00 ao mês, no endereço rua General Osório número 302, o imóvel é um galpão com área privativa igual a 500 m², que passará por uma reforma para adequação da estrutura conforme as necessidades do negócio. Esta localização tem fácil acesso ao bairro da Água verde, Passo manso, Velha e a BR 470.

A reforma do imóvel será realizada pela Bucco Assessoria e Engenharia Ltda e custará R\$ 50.000,00, podendo alterar de acordo com possíveis desvios do projeto em virtude das necessidades especiais da organização. Para operacionalizar a empresa necessitará investir em equipamentos, energia e custos de funcionamento representados pelo alvará de funcionamento, alvará de bombeiros e alvará sanitário em conjunto com a constituição legal.

A tabela abaixo apresenta estes valores:

Tabela 12 - Custo de Instalações e Constituição da Empresa

Instalações	Custo unitário	Custo Mensal	Custo 3 meses	Custo 6 meses	Custo Annual
Aluguel		R\$ 3,800.00	R\$ 11,400.00	R\$ 22,800.00	R\$ 45,600.00
IPTU		R\$ 25.00	R\$ 75.00	R\$ 150.00	R\$ 300.00
Energia		R\$ 400.00	R\$ 1,200.00	R\$ 2,400.00	R\$ 4,800.00
Reforma	R\$ 50,000.00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Equipamentos	R\$ 77,257.00				
Alvará sanitário	R\$ 350.00				
Constituição da empresa	R\$ 850.00				
Água		R\$ 300.00			
Pacote NET		R\$ 250.00			
Total inicial		R\$ 133,189.00			

Fonte: Os autores (2017)

Figura 29 - Design Modelo da Área de Produção



Fonte: Google Imagens (2017)

Conforme demonstrado na figura de design modelo da área de produção, as instalações da empresa serão criadas objetivando a construção de um ambiente agradável de trabalho, reforçando a cultura organizacional da empresa, instituindo a filosofia de qualidade e segurança alimentar nos colaboradores e demonstrando a

estética utilizada pela empresa como padrão de apresentação. Para início das atividades do negócio, foram levantados os principais equipamentos que serão utilizados no cotidiano dos colaboradores, a tabela a seguir compõe a lista de custos destes investimentos.

Tabela 13 - Custo dos equipamentos

Equipamentos			
Fogão 6 bocas 40x40, com 2 fornos e chapa bifeteira	2	R\$ 2,341.00	R\$ 4,682.00
Fritadeiras industrial aço inox 2 cestos	2	R\$ 849.00	R\$ 1,698.00
Coifas industriais	2	R\$ 3,000.00	R\$ 6,000.00
Exaustores axial 40cm	2	R\$ 529.00	R\$ 1,058.00
Forma assadeira grande industrial	2	R\$ 44.00	R\$ 88.00
Chapa para lanche industrial	2	R\$ 330.00	R\$ 660.00
Churrasqueira a gás broiller profissional	1	R\$ 3,800.00	R\$ 3,800.00
Moedor de carne industrial	1	R\$ 1,600.00	R\$ 1,600.00
Batedeira industrial planitaria 12l 6 veloc	2	R\$ 2,352.00	R\$ 4,704.00
Fatiador de frios eletrico e industrial semi automatico	1	R\$ 1,130.00	R\$ 1,130.00
Pia asepsia inox (higiene)	1	R\$ 360.00	R\$ 360.00
Balcão refrigerado para bebidas	1	R\$ 1,700.00	R\$ 1,700.00
Estufa quente em aço inox	1	R\$ 1,600.00	R\$ 1,600.00
Estufa refrigerada para alimentos	1	R\$ 2,000.00	R\$ 2,000.00
Mesa de serviço industrial 700x700 (com prateleira)	1	R\$ 683.00	R\$ 683.00
Pias industrial de aço inox 2 cubas	2	R\$ 2,399.00	R\$ 4,798.00
Carro auxiliar para cozinha inox	1	R\$ 2,000.00	R\$ 2,000.00
Carro para detritos inox	1	R\$ 890.00	R\$ 890.00
Container lixeira (externo)	1	R\$ 998.00	R\$ 998.00
Geladeira industrial 6 portas inox	1	R\$ 4,550.00	R\$ 4,550.00
Freezer industrial inox 4 portas	1	R\$ 3,000.00	R\$ 3,000.00
Estante inox (cozinha industrial)	6	R\$ 1,480.00	R\$ 8,880.00
Balança eletronica digital	1	R\$ 100.00	R\$ 100.00
Cortadores e picador de legumes industrial	2	R\$ 70.00	R\$ 140.00
Liquidificador Industrial 4 litros (alta rotação)	2	R\$ 449.00	R\$ 898.00
Kit Profissional de cozinha	1	R\$ 1,700.00	R\$ 1,700.00
Kit Chef Faqueiro	1	R\$ 1,300.00	R\$ 1,300.00
Kit Panela	1	R\$ 800.00	R\$ 800.00
Armário priorização	1	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00
Esteira lavadora aérea	1	R\$ 5,000.00	R\$ 5,000.00

Televisão (Produção/Embalagem/Retirada)	2	R\$ 600.00	R\$ 1,200.00
Computadores	3	R\$ 1,000.00	R\$ 3,000.00
Tablets	2	R\$ 600.00	R\$ 1,200.00
Notebook	1	R\$ 3,000.00	R\$ 3,000.00
Armário de arquivo	2	R\$ 270.00	R\$ 540.00
Materiais de escritório	1	R\$ 500.00	R\$ 500.00
Total inicial		R\$ 77,257.00	

Fonte: Os autores (2017)

16. ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Para constituição do negócio, foi optada pôr a opção de inicialização com capitais próprios, desta forma não comprometendo a empresa com compromissos financeiros de longo prazo junto a instituições financeiras. O estabelecimento necessita de três empreendedores, que juntos deverão formar o montante de R\$ 314,985,00. Estes sócios irão através do contrato social eleger um administrador que responderá diretamente pela empresa junto ao estado, abaixo apresenta-se a formação do capital e sua origem.

Tabela 14 - Capital Social

Empreendedor	Valor investido	% de participação
Aline Alcântara	R\$ 82.330,96	33,33%
Walter O. Júnior	R\$ 82.330,96	33,33%
Júlia Carolina Oneda	R\$ 82.330,96	33,33%
Capital Social	R\$ 246.992,88	100%

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 15 - Fonte dos recursos

Fontes de recursos	Valor	%
Recursos próprios	R\$ 246.992,88	100%
Total	R\$ 246.992,88	100%

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 16 - Pró Labore Anual (5%)

Empreendedor	Valor investido	5% de participação anual	Resultado anual	Resultado anual se aplicado no mercado (sem risco)
Aline Alcântara	R\$ 82.330,96	33,33%	R\$ 86.447,51	R\$ 82.826,30
Walter O. Júnior	R\$ 82.330,96	33,33%	R\$ 86.447,51	R\$ 82.826,30
Júlia Carolina Oneda	R\$ 82.330,96	33,33%	R\$ 86.447,51	R\$ 82.826,30
Capital Social	R\$ 246.992,88	100%	R\$ 259.342,53	R\$ 248.478,90

Fonte: Os autores (2017)

O enquadramento jurídico será no setor do comércio, como uma sociedade limitada e dentro dos moldes da tributação do simples nacional. Conforme o anexo II da lei complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006, com redação dada pela lei complementar nº155, de 27 de outubro de 2016, ficam então as alíquotas obrigatórias instituídas pelo governo.

Quadro 27 - Enquadramento Fiscal

Descrição	%
SIMPLES	7,80
IRPJ	5,50
PIS	2,49
COFINS	11,51
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	3,50
ICMS - Imposto sobre Circulação de % Mercadorias e Serviços	32,00

Fonte: Os Autores (2017)

Para início das atividades a empresa realizou um estudo sobre a região de interesse para sua formação e operacionalização. Adotando uma estratégia pessimista para avaliar financeiramente as capacidades de entrega, projeções de vendas e retorno do investimento. Fica decidido atender inicialmente apenas um pequeno público que está vinculado diretamente a necessidade de alimentação saudável, em virtude de restrições e diagnósticos médicos severos. Onde apenas um produto por mês será vendido para cada pessoa.

Segundo o censo do IBGE de 2017, Blumenau possui 348.513 pessoas. Avaliando os estudos realizados pelo Ministério da saúde, do IBGE, do SIAB e da Acelbra, foi possível compreender que a cidade possui aproximadamente 5.263 diabéticos, 27.485 casos de hipertensão e 47.089 registros de celíacos. Totalizando em um público de 79.837 pessoas. Para início do negócio a empresa estipulou o atendimento especializado de celíacos da região, levando em consideração apenas 11% destas pessoas, totalizando em 5.179 pessoas da população de Blumenau.

Tabela 17 - Projeção de Atendimento

Cidade	Tipo de público	Censo	% / População
Blumenau	Diabéticos	5.263	1,5%
	Hipertensos	27.485	7,9%
	Celíacos	47.089	13,8%
	Total	79.837	23%
Cidade	Tipo de público	Censo	%
Blumenau	Com restrição de saúde (Celíacos)	5.061	11%
	Todos da amostra	5.061	11%

Fonte: Os autores (2017)

Para atendimento deste público-amostra, foram eleitos oito produtos base, um para cada refeição necessária pelos seres humanos, segundo a medicina moderna. E dois personalizáveis, um para atendimento de eventos e o segundo para cumprir com o papel de produto personalizado conforme orientação médica. As projeções de vendas, custo de produção e logística serão feitas apenas sobre estes itens para fins de documentação e análise. Vindo a instituição a ser implementada, um portfólio completo será elaborado conjuntamente com a assistência de um Chef e nutricionista.

Quadro 28 - Produtos-chave para projeção de vendas

Produto	Descrição
Omelete Popeye	Omelete de peito de peru desfiado com queijo suíço, tomates vermelhos e espinafre picados, acompanhado de uma vitamina de blue berry
Bruschettas italianas (6 unit.)	Tomate, mussarela de búfala e parma
Salmão Alfredo	Salmão grelhado em pedaços com molho parmesão, em uma porção de penne coberta de salsinha e alho poró
Sanduíche de pão sírio	Sanduíche de pão sírio integral, recheado de ricota e frango desfiado, acompanhado de um suco de laranja e mamão papaya
Angry Bird Taco	Taco recheado de frango grelhado em cubos com tomate, pimentão amarelo e salsinha picados acompanhado de uma limonada
Coffee breaks	Buffet de café e lanches personalizado
Refeição personalizada	Refeição personalizada conforme orientação médica

Fonte: Os autores (2017)

A precificação dos produtos implica no conhecimento do custo unitário de cada ingrediente sobre o produto ou prato final, desta forma os itens foram analisados e suas fichas de produção estipuladas conforme apresentado abaixo:

Tabela 18 - Ficha Técnica Omelete Popeye

Café da manhã				
Produto	Ing. Total	Preço total	Ing. Unit	Preço Unid
Omelete Popeye	Ovos (8 unid.)	R\$4,45	3 ovos	R\$ 1,57
	Peito de Peru kg	R\$49,99	3 fatias	R\$ 1,50
	Queijo Suíço 420g	R\$15,00	2 fatias	R\$ 2,25
	Tomate kg	R\$1,77	1 tomate	R\$ 0,18
	Espinafre kg	R\$2,08	1 folha	R\$ 0,40
	Blue Berry 100g	R\$2,70	100g	R\$ 2,70
	Leite Desnatado 1L	R\$2,17	200 ml	R\$ 0,40
	Custo bruto do prato	R\$ 9,00		
	Preço de venda	R\$ 20,41 + Logística		
	Tempo de preparo	15 minutos		

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 19 - Ficha Técnica Bruschettas

Lanche matutino				
Produto	Ingredientes	Preço total	Ing. Unit	Preço Unid.
Bruschettas Italianas (6 unid.)	Torrada 160g	R\$3,65	160g	R\$ 1,67
	Tomate kg	R\$1,77	2 tomates	R\$ 0,36
	Parmesão 280g	R\$27,97	35g	R\$ 3,42
	Mussarela de Búfala 150g	R\$21,50	19g	R\$ 2,69
	Parma 100g	R\$14,90	12g	R\$ 1,86
	Custo bruto do prato	R\$ 10,00		
	Preço de venda	R\$ 22,39 + Logística		
	Tempo de preparo	10 minutos		

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 20 - Ficha Técnica Salmão ao Penne com Parmesão

Almoço				
Produto	Ingredientes	Preço total	Ing. Unit	Preço Unid
Salmão ao penne com parmesão	Salmão kg	R\$40,00	125g	R\$ 2,67
	Parmesão 280g	R\$27,97	70g	R\$ 6,99
	Penne 500g	R\$9,45	125g	R\$ 2,36
	Salsinha 70g	R\$3,83	9g	R\$ 0,48
	Alho poró	R\$3,50	9g	R\$ 0,44
	Custo bruto do prato	R\$ 12,94		
	Preço de venda	R\$ 28,76 + Logística		
	Tempo de preparo	20 minutos		

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 21 - Ficha Técnica Sanduiche de Pão Sírio

Lanche vespertino				
Produto	Ingredientes	Preço total	Ing. Unit	Preço Unid
Sanduíche de pão sírio	Pão Sírio (6 unid.)	R\$7,87	R\$1,00	R\$ 1,33
	Ricota 400g	R\$10,49	66g	R\$ 1,75
	Peito de Frango kg	R\$5,29	125g	R\$ 0,66
	Mamão kg	R\$2,26	125g	R\$ 0,28
	Laranja Kg	R\$1,55	125g	R\$ 0,19
	Água Mineral 5L	R\$5,59	250ml	R\$ 0,28
	Custo bruto do prato	R\$ 4,50		
Preço de venda	R\$ 9,95 + Logística			
Tempo de preparo	15 minutos			

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 22 - Ficha Técnica Andry Bird Taco

Jantar				
Produto	Ingredientes	Preço total	Ing. Unit	Preço Unid.
Angry Bird Taco	Taco (6 unid.)	R\$19,97	2 tacos	R\$ 6,64
	Peito de Frango kg	R\$5,29	125g	R\$ 0,66
	Tomate kg	R\$1,77	2 tomates	R\$ 0,36
	Pimentão amarelo	R\$4,92	20g	R\$ 0,82
	Salsinha 70g	R\$3,83	9g	R\$ 0,48
	Limão	R\$4,00	1 limão	R\$ 0,67
	Água Mineral 5L	R\$5,59	250ml	R\$ 0,28
	Custo bruto do prato	R\$ 9,90		
Preço de venda	R\$ 22,05 + Logística			
Tempo de preparo	20 minutos			

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 23 - Ficha Técnica Vltamina de Banana

Ceia				
Produto	Ingredientes	Preço total	Ing. Unit	Preço Unid.
Vitamina de banana	Banana kg	R\$2,68	3 Bananas	R\$ 0,67
	Aveia 200g	R\$15,19	50g	R\$ 3,70
	Linhaça 150g	R\$12,75	25g	R\$ 2,03
	Barra de Cereal (unid.)	R\$3,62	1 barra	R\$ 3,61
	Custo bruto do prato	R\$ 10,00		
Preço de venda	R\$ 22,69 + Logística			
Tempo de preparo	15 minutos			

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 24 - Ficha Técnica Coffe Break

Coffee Break			
Produto	Ingredientes	Preço total	Unit
Coffee break	Variados	R\$60,00	25 pessoas
	Custo bruto do prato por média de 25 pessoas	R\$ 60,00	
	Preço de venda	R\$ 550,00 + Logística	
	Tempo de preparo	25 minutos	

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 25 - Ficha Técnica Refeição Personalizada

Personalizada			
Produto	Ingredientes	Preço total	Unit
Refeição personalizada	Variados	R\$15,00	1 refeição
	Custo bruto do prato por média de 1 pessoas	R\$ 15,00	
	Preço de venda	R\$ 25,00 + Logística	
	Tempo de preparo	20 minutos	

Fonte: Os autores (2017)

Em termos de despesas pré-operacionais, legalização e mão de obra, o negócio estima um investimento inicial de R\$ 50.000,00 com as instalações, afim de adequar o ambiente conforme normativas do segmento e necessidades dos processos que serão executados. Uma contabilidade será contratada para executar os procedimentos de constituição e legalização, totalizando um investimento de R\$ 1.200,00

Tabela 26 - Investimento Pré-Operacional

Investimento	Valor final
Despesas de legalização	R\$ 1.200,00
Obras civis e reformas	R\$ 50.000,00
Investimento inicial	R\$ 51.200,00

Fonte: Os autores (2017)

De forma a possibilitar o contato com o público-alvo selecionado e a comercialização destes produtos, será necessário realizar investimentos iniciais com a estrutura digital da corporação, criando um website e aplicativo capaz de apresentar o negócio, suas ofertas e permitir a comercialização online. Ainda na estrutura digital a empresa disponibilizará recursos de tecnologia que permitam a integração via webservices com parceiros de negócios, assim, recebendo através desta as solicitações personalizadas e acompanhamentos, totalizando em um montante inicial de R\$ 31.347,32. Os investimentos em marketing impulsionarão o conhecimento da marca e da sua proposta de valor no mercado alvo, totalizando em um montante inicial de 16.920,69. Para inicializar a produção o negócio além de alugar uma localização estratégica, também necessitará formatar as instalações conforme as necessidades dos processos de negócios e exigências dos reguladores, totalizando em um montante inicial em equipamentos de R\$ 77.257,00.

Tabela 27 - Investimento Inicial

Investimento	Valor final
Marketing	R\$ 16.920,69
TI	R\$ 31.347,32
Equipamentos	R\$ 77.257,00
Investimento inicial	R\$ 125.525,01

Fonte: Os autores (2017)

Uma vez que a empresa investirá em equipamentos, a vida útil dos mesmos foi estimada em aproximadamente 10 anos e desta forma, contabilmente haverá custo anual com depreciação conforme exibido na tabela abaixo.

Tabela 28- Depreciação de Equipamentos

Investimento	Valor total	Vida útil	Depreciação anual	Depreciação mensal
Equipamentos	R\$ 77.257,00	10	R\$ 7.725,70	R\$ 643,81
Custos com depreciação				R\$ 643,81

Fonte: Os autores (2017)

Segundo o organograma planejado, a equipe definida para início das atividades constitui a seguinte folha de pagamento, que compõe parte dos custos fixos da organização.

Tabela 29 - Folha de Pagamento

Função	Número de pessoas	Salário mensal	% encargos sociais	Custo de encargos	Total
Gerente administrativo	1	R\$ 6.240,51	75	R\$ 4.680,38	R\$ 10.920,89
Auxiliar de cozinha	8	R\$ 1.221,46	75	R\$ 7.328,76	R\$ 17.100,44
Auxiliar de serviços gerais	2	R\$ 1.060,52	75	R\$ 1.590,78	R\$ 3.711,82
Chef	1	R\$ 2.969,31	75	R\$ 2.226,98	R\$ 5.196,29
Analista de marketing	1	R\$ 2.465,80	75	R\$ 1.849,35	R\$ 4.315,15
Representante de vendas	1	R\$ 2.520,67	75	R\$ 1.890,50	R\$ 4.411,17
Custo total com mão de obra					R\$ 45.655,76

Fonte: Os autores (2017)

O cotidiano do negócio exige que alguns custos fixos sejam estabelecidos, de forma que proporcione o funcionamento produtivo e administrativo do mesmo, estas despesas foram consolidadas e apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 30 - Custo Fixos Mensais

Descrição	Custo mensal
Aluguel	R\$ 3.800,00
IPTU	R\$ 25,00
Água	R\$ 300,00
Energia Elétrica	R\$ 400,00
Telefone	R\$ 250,00
Honorários de contabilidade	R\$ 1.000,00
Salários encargos	R\$ 45.655,77
Materiais de limpeza	R\$ 150,00
Materiais de escritório	R\$ 150,00
Depreciação	R\$ 643,81
Consultoria de nutrição	R\$ 2.400,00
Consultoria de gestão de pessoas	R\$ 2.400,00
Total em custos fixos	R\$ 57.174,58

Fonte: Os autores (2017)

Para atingir a rentabilidade almejada pelo projeto, foram calculados de forma granular as quantidades de insumos necessárias para produção, os custos com logística, embalagem, mão de obra e impostos, de forma que abaixo segue a composição da estimativa de vendas e o custo unitário para cada produto.

Tabela 31 - Custo de Produção

Produto ou serviço	Quantidade (Estimativa de Venda)	Custo unitário de fabricação ou aquisição	CMD/CMV
Omelete Popeye	756	R\$ 9,00	6.804
Bruschettas italianas (6 Unit.)	567	R\$ 10,00	5.670
Salmão Alfredo	945	R\$ 12,94	12.228
Sanduíche de pão sírio	567	R\$ 4,50	2.551

Angry Bird Taco	756	R\$ 9,90	7.484
Vitamina de banana	378	R\$ 10,00	3.780
Coffee breaks	336	R\$ 60,00	20.160
Refeição personalizada	756	R\$ 15,00	11.340
Custo com material ou mercadoria			R\$ 70.020,20

Fonte: Os autores (2017)

Para atendimento do público-alvo selecionado, a instituição estimou sua projeção de vendas com oito produtos de modelo para realização dos cálculos. Desta forma apenas 11% do público estimado (de 47.069 celíacos), está sendo levado em consideração e foram contabilizados 21 dias produtivos para compensar feriados, baixas de vendas e instabilidades variadas que podem afetar o negócio, abaixo apresenta-se a projeção bruta de faturamento.

Tabela 32 - Projeção de Vendas

Produto ou serviço	Quantidade (Estimativa de Venda)	Preço de venda unitário	Faturamento
Omelete Popeye	756	R\$ 35,41	R\$ 26.769,96
Bruschettas italianas (6 Unit.)	567	R\$ 37,39	R\$ 21.200,13
Salmão Alfredo	945	R\$ 54,48	R\$ 51.483,60
Sanduiche de pão sírio	567	R\$ 24,95	R\$ 14.146,65
Angry Bird Taco	756	R\$ 37,05	R\$ 28.009,80
Vitamina de banana	378	R\$ 37,69	R\$ 14.246,82
Coffee breaks	336	R\$ 550,00	R\$ 184.800,00
Refeição personalizada	756	R\$ 25,00	R\$ 18.900,00
Lead clínicas	100	R\$ 4,50	R\$ 450,00
Lead de planos de saúde	100	R\$ 4,50	R\$ 450,00
Receita bruta			R\$ 360.456,96

Fonte: Os autores (2017)

A partir dos valores de receita bruta estimados, enquadrando os valores dentro das requisições fiscais, ficam então estimados os seguintes custos de comercialização.

Receita bruta:

R\$ 360.456,96

Tabela 33 - Custos de Comercialização

Descrição	%	Custo total
SIMPLES	7,80	R\$ 28.115,64
IRPJ	5,50	R\$ 19.825,13
PIS	2,49	R\$ 8.975,38
COFINS	11,51	R\$ 41.488,60
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	3,50	R\$ 12.615,99
Total dos Impostos Federais		R\$ 111.020,74
Descrição	%	Custo total
ICMS - Imposto sobre Circulação de % Mercadorias e Serviços	32,00	R\$ 115.346,23
Total dos Impostos Estaduais		R\$ 115.346,23
Total dos Impostos		R\$ 226.366,97

Fonte: Os autores (2017)

Para as projeções realizadas de vendas, custos de fabricação e impostos ficam então sumarizados os custos variáveis conforme tabela abaixo.

Tabela 34 - Custos Variáveis

Custos variáveis	Valor
Custos de comercialização	R\$ 226.366,97
Custos dos materiais diretos ou mercadorias vendidas	R\$ 70.020,20
Total de custos variáveis	R\$ 296.387,17

Fonte: Os autores (2017)

Para produção dos produtos conforme estimativa e composição do capital de giro da instituição fica definido que o estoque deverá operar dentro da rotatividade de vinte dias e o seguinte estoque inicial.

Tabela 35 - Estoque Inicial

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor final
Laranja	80	R\$ 1,55	R\$ 124,00
Banana	80	R\$ 2,68	R\$ 214,40
Mamão	80	R\$ 2,26	R\$ 180,80
Tomate	80	R\$ 1,77	R\$ 141,60
Pimentão amarelo	50	R\$ 4,92	R\$ 246,00
Alho poró	100	R\$ 3,50	R\$ 350,00
Espinafre	50	R\$ 2,08	R\$ 104,00
Limão	100	R\$ 4,00	R\$ 400,00
Peito de frango	50	R\$ 5,29	R\$ 264,50
Torrada light (160 gramas)	100	R\$ 3,65	R\$ 365,00
Barras de cereais	200	R\$ 21,75	R\$ 4.350,00
Ovos tradicionais	50	R\$ 3,49	R\$ 174,50
Peito de peru fatiado	20	R\$ 49,99	R\$ 999,80
Queijo suíço	10	R\$ 15,00	R\$ 150,00
Blue Berry	500	R\$ 12,74	R\$ 6.370,00
Linhaça	180	R\$ 12,75	R\$ 2.295,00
Aveia sem gluten	200	R\$ 15,19	R\$ 3.038,00
Queijo Parmesão	135	R\$ 27,97	R\$ 3.775,95
Queijo Mussarela de Búfala Zero Lactose	135	R\$ 21,50	R\$ 2.902,50
Parma Fatiado	130	R\$ 14,90	R\$ 1.937,00

Salmão	75	R\$ 40,00	R\$ 3.000,00
Macarrão penne	300	R\$ 9,45	R\$ 2.835,00
Salsinha Higienizada Picada	300	R\$ 3,83	R\$ 1.149,00
Pão Sírio	500	R\$ 7,87	R\$ 3.935,00
Taco	346	R\$ 19,97	R\$ 6.909,62
Leite condensado	5	R\$ 30,00	R\$ 150,00
Água mineral sem gas	60	R\$ 5,59	R\$ 335,40
Estoque inicial			R\$ 46.697,07

Fonte: Os autores (2017)

Contabilizando os prazos médios de vendas e pagamento, o plano deste negócio objetiva realizar 90% das vendas em débito e crédito à vista e 10% de vendas ao prazo, com um total de dias financiado ao cliente de sessenta dias. Totalizando um prazo médio total para recebimento de trinta e três dias.

Tabela 36 - Prazo Médio de Vendas

Prazo médio de vendas	% de vendas	Número de dias concedido	Média ponderada em dias
A vista	90,00	30	27
A prazo (1)	10,00	60	6
A prazo (2)			
Prazo médio total de contas a receber			33

Fonte: Os autores (2017)

Enquanto vender o máximo a vista é um dos objetivos do negócio e também uma das práticas de mercado, a estratégia de compras é de obter serviços e produtos de fornecedores em 70% a prazo e pagar apenas 30% à vista, totalizando um prazo médio de pagamento em cinquenta e um dias.

Tabela 37 - Prazo Médio de Pagamento

Prazo médio de compras	% de compras	Número de dias recebido	Média Ponderada em dias
A vista	30,00	30	9
A prazo (1)	70,00	60	42
A prazo (2)			
Prazo médio total de contas a pagar			51

Fonte: Os autores (2017)

Analisando esta estratégia, juntamente com os custos fixos e variáveis, observa-se a necessidade de manter um capital de giro ideal de R\$ 70.267,85.

Tabela 38 - Capital de Giro

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de Dias
1. Prazo médio total de contas a receber	33
2. Necessidade média de estoques	20
Recursos de terceiros no caixa da empresa	Número de Dias
3. Prazo médio total de contas a pagar	51
Necessidade líquida de capital de giro em dias 2	
1. Custo fixo	
	R\$ 57.174,58
2. Custo variável	
	R\$ 296.387,17
Custo total da empresa R\$ 353.561,75	
4. Custo total diário	
	R\$ 11.785,39
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	
	2
Caixa Mínimo R\$ 23.570,78	
Estoque Inicial	
	R\$ 46.697,07

Caixa mínimo	R\$ 23.570,78
Capital de giro	R\$ 70.267,85

Fonte: Os autores (2017)

Após realizados os cálculos apresentados, foram sumarizados os valores de investimento inicial, capital de giro necessário para operacionalizar e os investimentos pré-operacionais, totalizando o montante anteriormente apresentado de R\$ 246.992,88. Este que será composto por três sócio investidores.

Tabela 39 - Total de Investimentos

Descrição dos investimentos	Valor
Investimento Inicial	R\$ 125.525,01
Capital de giro	R\$ 70.267,85
Investimentos pré-operacionais	R\$ 51.200,00
Investimento total	R\$ 246.992,88

Fonte: Os autores (2017)

Com este investimento, esta projeção de vendas, os resultados observados sobre a composição de custos, foram analisados os indicadores de lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio do negócio. Assim, apresentando resultados positivos sobre a operação do negócio em um nicho de mercado e atendendo apenas um pequeno percentual de uma única cidade, com expectativa de crescimento anual de 5%, o retorno do investimento ocorre dentro de 3 anos, ou seja, no trigésimo sexto ano de seu funcionamento.

Demonstração dos cálculos de viabilidade realizados:

a) Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio (PE) = Custos fixos / Índice da Margem de contribuição

Ponto de equilíbrio (PE) = R\$ 57.174,58 / 0,1777

Ponto de equilíbrio (PE) = R\$ 321.664,47

b) Lucratividade

Lucratividade = (Lucro líquido / Receita bruta) x 100

Lucratividade = (R\$ 6.895,21 / R\$ 360.456,96) x 100

Lucratividade = **1,91%**

c) Rentabilidade

Rentabilidade = (Lucro Líquido / Investimento Total) x 100

Rentabilidade = (R\$ 6.895,21 / R\$ 246.992,86) x 100

Rentabilidade = **2,79%**

Tabela 40 - Prazo de Retorno de Investimento (Crescimento 5% ao ano)

Ano	Capital	Saldo
0	R\$ - 246.992,86	R\$ - 246.992,86
1	R\$ 82.742,52	R\$ - 164.250,34
2	R\$ 86.879,65	R\$ - 77.370,69
3	R\$ 91.223,63	R\$ 13.852,94

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 41 - Demonstração de Resultado do Exercício

Descrição	2018	2019	2020
Receita bruta	R\$ 4.325.483,52	R\$ 4.541.757,70	R\$ 4.768.845,59
(-) Impostos	R\$ 2.716.403,64	R\$ 2.852.223,82	R\$ 2.994.835,01
(=) Receita líquida	R\$ 1.609.079,88	R\$ 1.689.533,87	R\$ 1.774.010,56
(-) CMV	R\$ 840.242,40	R\$ 882.254,52	R\$ 926.367,25
(=) Lucro bruto	R\$ 768.837,48	R\$ 807.279,35	R\$ 847.643,32
(-) Despesas Operacionais	R\$ 686.094,96	R\$ 720.399,71	R\$ 756.419,70
Lucro líquido	R\$ 82.742,52	R\$ 86.879,65	R\$ 91.223,62

Fonte: Os autores (2017)

17. Conclusão

A alimentação humana vai muito além de simplesmente vender e deixar o consumidor feliz, temporariamente. Proporcionar constante inovação gastronômica, atendendo às recomendações médicas a respeito da alimentação humana é uma obrigação das empresas neste setor que se preocupam com sua longevidade, pois sem o cliente, não há negócio.

Como todos os alimentos a disposição das pessoas dos tempos contemporâneos, os alimentos estão à disposição nas mais variadas formas, locais e preços. Seu consumo precisa ser consciente como qualquer outro tipo de alimento que faz parte do cardápio das pessoas, para isso os nutricionistas e médicos investem no processo de educação alimentar de seus pacientes e do público em geral em seu contato na mídia. Buscando com esta aproximação não só despertar a consciência das pessoas para uma vida mais saudável, mas também para a criação de gerações com maior capacidade de entendimento de como equilibrar seu cotidiano de forma que comer, não se transforme de um prazer à um pesadelo.

Devido a nova tendência de consumo aliadas à alta tecnologia a disposição da maioria da população, os novos negócios no segmento de alimentação buscam inovar e agregar valor aos produtos e serviços oferecidos, com a inclusão de aplicativos, atendimentos personalizados, logística aprimorada, propostas de sustentabilidade, mais diversão e segurança durante o contato do cliente com a instituição, lançando preços competitivos à diversos públicos e o mais importante de todos, proporcionar às pessoas uma fonte de alimento saudável, prazerosa e acessível.

O plano apresentado demonstra a capacidade de fomentar negócios, em um novo estilo, viável, dentro do segmento da alimentação. Prova, através de seus interesses de negócio, processos, produtos e interação com o consumidor, que é capaz de atingir os objetivos estabelecidos pelo projeto.

18. Referências

- AZEVEDO, Elaine de. **ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: Uma construção Histórica**. Revista Simbiótica, n 7. Viória, ES, 2014.
- A Revista da Mulher. **O CONSUMO DE FAST FOOD E REFRIGERANTE AUMENTA MAIS DE 30% NO BRASIL**. 2015. Disponível em <<http://arevistadamulher.com.br/news/content/2005524-o-consumo-de-fast-food-e-refrigerante-aumenta-mais-de-30-no-brasil>>
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BACELETE, Dennyse. **O BRASIL É UM DOS PAÍSES QUE MAIS CONSOMEM FAST FOOD**. Tudo BH, 2016. Disponível em <<http://tudobh.com.br/brasil-e-um-dos-paises-que-mais-consomem-fast-food/>>
- Blog Mundo das Marcas. **Burger King Land Of Whopper**. 2013. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/burger-king-land-of-whopper.html>>
- Blog Mundo das Marcas. **Subway Eat Fresh**, 2015. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/subway-eat-fresh.html>>
- Blog Mundo das Marcas. **Mc Donald's Inveno do Fast Food**, 2014. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/mcdonalds-inveno-do-fast-food.html>>
- Burger King Corporation. **FRANQUIAS DE BURGER KING**. 2017. Disponível <<http://www.franquiasburgerking.com.br/>>
- Blog Food Safety Brazil. **Competência pela inspeção e regulação de alimentos: MAPA ou ANVISA?** 2015. Disponível em <<http://foodsafetybrazil.org/competencia-pela-inspecao-e-regulacao-de-alimentos-mapa-ou-anvisa/>>
- Blog Atualidades no Vestibular. **Como funciona a fiscalização dos alimentos produzidos no Brasil?** 2017. Disponível em <<http://guiadoestudante.abril.com.br/blog/atualidades-vestibular/como-funciona-a-fiscalizacao-dos-alimentos-produzidos-no-brasil/>>
- CHAYB, Ana Paola Victor. **SEGURANÇA ALIMENTAR, GLOBALIZAÇÃO E MODISMOS ALIMENTARES: O consumo de sushi e fast foods e sua interface com o desencadeamento de doenças crônicas**. Universidade Estadual do Ceará, 2010.
- DRESCH, Leonardo Oliveira; ANDRADE, Elisabeth Souza. **EVOLUÇÃO DOS HABITOS ALIMENTAREM E BUSCA POR ALIMENTOS SAUDÁVEIS**. UFMS, 2010.
- FRANÇA, F.C.O.; MENDES, A.C.R.; ANDRADE, I.S.; RIBEIRO, G.S.; PINHEIRO, I.B. **MUDANÇAS DO HABITO ALIMENTARES PROVOCADOS PELA INDUSTRIALIZAÇÃO E O IMPACTO SOBRE A SAÚDE DO BRASILEIRO**. UNEB.
- GARCIA, Rosa Wanda Diez. **REFLEXOS DA GLOBALIZAÇÃO NA CULTURA ALIMENTAR: Considerações sobre as mudanças na alimentação urbana**. Revista Nutrição. Campinas, 2003.
- NETO, N.B; NETO, J.C; SASSE, P.M; LOPES, J.S; KAYSER, M.M; **PLANO MUNICIPAL DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL BLUMENAU 2015 – 2019**. Prefeitura de Blumenau, Blumenau, 2016.
- OLIVEIRA, Silvana P de.; THÉBAUD-MONY, Annie. **ESTUDO DO CONSUMO ALIMENTAR: Em busca de uma abordagem multidisciplinar**. Universidade de São Paulo, 1997.

PÚBLIO, Angelo. **COM OU SEM CRISE, REDES DE FAST FOOD INVESTEM NO BRASIL.** Na5, 2017. Disponível em <<https://na5.com.br/blog/redes-de-fast-food-investem-brasil/>>

ROMERO, Dora Luz. **BRASILEIROS ESTÃO ENTRE OS MAIORES CONSUMIDORES DE 'FAST FOOD' DO MUNDO: Brasil deve ter um dos maiores crescimentos de gasto nesse setor nos próximos cinco anos.** El País, 2016. Disponível em <http://brasil.elpais.com/brasil/2016/01/21/economia/1453403379_213071.html>

Sua Franquia. **REDES DE FAST FOOD BRASILEIRAS CRESCERAM 11% NO ÚLTIMO ANO.** 2016. Disponível em <<https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2016/05/redes-de-fast-food-brasileiras-cresceram-11-no-ultimo-ano.html>>

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm.**, Strategic Management Journal v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Garcia RWD, **Práticas e comportamento alimentar no meio urbano: um estudo no centro da cidade de São Paulo.** Cad Saúde Pública 1997; 13(2):455-67.

Ianni O. **A sociedade global.** 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 1993. 194p.

Site jusbrasil. **Art. 51 do Decreto 30691/52.** 2016. Disponível em <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11765885/artigo-51-do-decreto-n-30691-de-29-de-marco-de-1952>>

Site internacional ISSO (Organização Internacional para Padronização). **ISO 22000: 2005.**

Sistemas de gerenciamento de segurança alimentar - **Requisitos para qualquer organização na cadeia alimentar.** 2009. Disponível em <<https://www.iso.org/standard/35466.html>>

Site do Instituto Deepask, **Incidência de casos de diabetes para pessoas acima de 15 anos.** Disponível em <<http://www.deepask.com/goes?page=blumenau/SC-Confira-os-numeros-da-diabetes-no-seu-municipio>>

Site da Acelbra, **Gráfico de celiacos por região do Brasil.** Disponível em <<http://www.acelbra.org.br/2004/imagens/celiacos.gif>>

Site do Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento **-Registro de Estabelecimentos.2017.** Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-animal/empresario/registro-de-estabelecimentos>>

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm.**, Strategic Management Journal v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

HERZOG; Ana Luiza. SCHERER, Aline. **BRASIL É O QUARTO MAIOR MERCADO PARA PRODUTOS SAUDÁVEIS.** Revista Exame, São Paulo, SP, 2015. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-para-produtos-saudaveis/>>

GOMES, Juliana. **MERCADO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL DEVE CRESCER 4,41% AO ANO ATÉ 2021.** DC Clic RBS, Santa Catarina, 2017. Disponível em < <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/04/mercado-de-alimentacao-saudavel-deve-crescer-4-41-ao-ano-ate-2021-9775279.html>>