UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
PRODUTO

Anna Luiza Guimarães da Silva
Marília Marinho Fernandes

Plano Mercadológico para o chef Diego Koppe

BRASÍLIA – DF
DEZEMBRO DE 2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
PRODUTO

Plano Mercadológico para o chef Diego Koppe

Anna Luiza Guimarães da Silva
Marília Marinho Fernandes

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção de grau de
Bacharel em Comunicação Organizacional, sob a orientação da Professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

BRASÍLIA – DF
DEZEMBRO DE 2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Guimarães da Silva, Anna Luiza
Marinho Fernandes, Marília

Plano Mercadológico para o *chef* Diego Koppe e Memória de Pesquisa

Brasília, 2016. 45 páginas.

Projeto final apresentado à Universidade de Brasília, para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Plano Mercadológico para o chef Diego Koppe

Produto

Anna Luiza Guimarães da Silva
Marília Marinho Fernandes

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção de grau de
Bacharel em Comunicação Organizacional, sob a orientação da Professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

_____
Profaº. MsC. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu
Orientadora

_____
Profº. Dr. Pedro David Russi Duarte
Examinador

_____
Profº. Dr. João José Azevedo Curvello
Examinador

Brasília-DF, dezembro de 2016

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca 15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Brasil: principais locais onde os consumidores costumam fazer refeições fora de casa 22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução trimestral do PIB Brasileiro 17
Gráfico 2 - Ciclo de 2013.T2 a 2016.T2 - PIB Brasil 18
Gráfico 3 - Brasil: frequência com que as refeições são realizadas fora do lar 22
Gráfico 4 - Frequência dos serviços prestados 30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciclo 2016.T2 - PIB Brasil 18
Quadro 2 - Rendimento real habitualmente recebido em todos os trabalhos pelas pessoas ocupadas - Brasil - 2012/2016 20
Quadro 3 - Tempo de execução dos principais serviços 27
Quadro 4 - Custo de Mercadoria Vendida 28
Quadro 5 - Análise SWOT 32
Quadro 6 - Público-alvo da área de Administração Financeira 35
Quadro 7 - Público-alvo da área de Gestão em Negócios 36
Quadro 8 - Público-alvo da área de Planejamento e Elaboração de Cardápios 36
Quadro 9 - Público-alvo da área Artística 36
Quadro 10 - Público-alvo da área Gestão e Produção de Eventos 37
Quadro 11 - Público-alvo da área Educacional 37
Quadro 12 - Objetivos e Estratégias 39
Quadro 13 - Ações de Comunicação 39
Quadro 14 - Cronograma de Realização das Ações 42
Quadro 15 - Estimativa de custos por serviços contratados 43

SUMÁRIO

1. EMPRESA..... 07
1.1 Estrutura organizacional..... 08
1.2 Serviços oferecidos..... 08
1.2.1 Área de Administração Financeira..... 08
1.2.2 Área de Gestão em Negócios..... 09
1.2.3 Área de Planejamento e Elaboração de Cardápios..... 11
1.2.4 Área Artística..... 12
1.2.5 Área Gestão e Produção de Eventos..... 12
1.2.6 Área Educacional..... 13
1.3 A marca..... 14
1.3.1 Logomarca..... 14

2. AUDITORIA DE MARKETING..... 16
2.1 Ambiente Externo..... 16
2.1.1 Fatores econômicos..... 16
2.2.2 Fatores socioculturais..... 21
2.2.3 Fatores Políticos/Legais..... 23
2.2.4 Fatores Tecnológicos..... 23
2.2.5 Concorrência..... 23
2.2 Ambiente Interno..... 24
2.2.1 Análise de Marketing..... 25
2.2.2 Análise Financeira e Performance..... 27
2.3 Análise SWOT..... 32

3. O PLANO DE COMUNICAÇÃO..... 34
3.1 Missão, Visão e Valores..... 34
3.1.1 Missão..... 34
3.1.2 Visão..... 34
3.1.3 Valores..... 34
3.2 Posicionamento da Marca..... 34
3.3 Definição do Público-Alvo de Comunicação..... 35
3.3.1 Área de Administração Financeira..... 35
3.3.2 Área de Gestão em Negócios..... 35
3.3.3 Área de Planejamento e Elaboração de Cardápios..... 36
3.3.4 Área Artística..... 36
3.3.5 Área Gestão e Produção de Eventos..... 37
3.3.6 Área Educacional..... 37
3.4 Objetivos e estratégias de Comunicação..... 38
3.4.1 Objetivos de Comunicação..... 38
3.4.2 Estratégias de Comunicação..... 38
3.4.3 Ações de Comunicação..... **39**

4. IMPLEMENTAÇÃO..... 42

5. ORÇAMENTO..... 43

6. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE..... 45

1. A EMPRESA

Diego Koppe nasceu e foi criado em Brasília. Na adolescência, aos 13 anos, sob influência familiar, teve o primeiro contato com a gastronomia. Aos 14 anos, dividindo seu tempo entre a escola e a culinária, iniciou sua carreira como serviços gerais e mais tarde assumiu o posto de assistente de cozinha no restaurante *La Via Vecchia Ristorante*.

Aos 18 anos, enquanto crescia na arte culinária, Diego Koppe cursou Administração para criar visão estratégica e desenvolver perfil empreendedor, sempre com foco no mercado gastronômico. Após se formar, aos 22 anos, foi convidado para participar da equipe do Curso de Gastronomia do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), lecionando.

Depois dessa experiência, ele viajou para Itália para se especializar na gastronomia. Lá, aos 25 anos, se tornou membro da Federação Italiana de Cozinheiros (FIC) e do Instituto Italiano de Culinária para Estrangeiros (ICIF). Em 2010, ainda em terras italianas, ganhou um prêmio na categoria Consultoria Gastronômica pela revista *Os 50 Melhores Restaurantes do Mundo*. Este prêmio rendeu uma estrela Michelin para o restaurante *Cha Veggia by Mussoni*, na cidade de Salice Terni

Em 2011, ao voltar ao Brasil, o *chef* assumiu o comando do restaurante Babel. Com muito trabalho, planejamento e paciência, conseguiu tirar a empresa da falência e conquistar prêmios. No primeiro ano no comando da casa emplacou como *Melhor Carta de Vinhos*, da revista *Prazeres da Mesa*. Em 2012, Diego Koppe recebeu os prêmios de *Chef Revelação* e *100 Melhores Restaurantes do Brasil*, pela revista *O Empreendedor*. Em 2013, recebeu de novo, o prêmio como *Melhor Carta de Vinhos*, pela revista *Prazeres da Mesa*.

Mais que um *chef*, Diego Koppe, é um empresário dedicado à gastronomia. Sendo assim, decidiu fechar as portas do Babel em 2015 para se dedicar a novos desafios. O profissional se formou no MBA de Gestão de Custos, nesse mesmo ano. Em seguida, se formou no MBA de Controladoria e Finanças, em 2016. E se tornou sócio-gerente da empresa Insight Estratégia e Gestão Empresarial, que tem como nome fantasia Diego Koppe, na qual atua na área de consultoria e serviços para restaurantes e empreendedores, desenvolvendo administração financeira, cardápios, treinamentos, criações artísticas e eventos, além de ministrar aulas, *workshops* e palestras.

1.1 Estrutura organizacional

No período em que este trabalho foi executado, a empresa aboliu os custos fixos com funcionários. Quando necessário monta-se uma equipe de acordo com o nível de elaboração do serviço solicitado. A contratação de funcionários autônomos é realizada fazendo uso de um banco de dados pessoal do *chef* Diego Koppe e conta com vínculo trabalhista de até quatro dias consecutivos.

O *chef* conta, ainda, com quatro funcionários que entram nos seus custos variáveis. Sempre que necessita de ajuda, estes funcionários – citados acima – estão disponíveis. Isso pode mostrar a confiança e respeito, além de formar uma equipe dinâmica.

1.2 Serviços oferecidos

A firma oferece uma série de serviços com o objetivo de contemplar a necessidade dos clientes na área gastronômica. São serviços que envolvem desde uma aula *gourmet* até complexa consultoria financeira. Seguem abaixo os serviços oferecidos pela marca, que para melhor compreensão foi dividida nas áreas que se apresentam nos tópicos abaixo.

1.2.1 Área de Administração Financeira

Diego Koppe fornece consultoria na área administrativa financeira voltada a empresas gastronômicas. Esta consultoria visa beneficiar as organizações diante da crescente complexidade administrativa dos negócios, tendo como papel principal oferecer subsídios às decisões organizacionais, disponibilizando dados e informações elaborados relativos às atividades cujo, acompanhamento e supervisão, os gestores não têm condições de realizar.

Sua consultoria se caracteriza independente e objetiva, com prestação de serviços de avaliação e *staff* com o intuito de adicionar valor e melhorar as operações auxiliando a instituição rumo ao alcance dos seus objetivos, por meio da abordagem sistemática e disciplinada para a eficácia dos processos de gerenciamento, controle dos riscos e governança corporativa.

Adicionalmente, a consultoria oferece suporte de informações na área de equipamentos e utensílios conforme as leis vigentes da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas.

A consultoria se faz mediante a análise e entrega de:

- Controle de contas a pagar e a receber;
- Capacidade de pagamento;
- Fluxo de caixa e Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE);
- Resultado (Margem de contribuição dos produtos/vendas);
- Integridade e confiabilidade dos registros e das informações;
- Eficiência/eficácia e economicidade do uso e do desempenho dos recursos, procedimentos e métodos;
- Compatibilidade das operações dos programas estratégicos com os objetivos, metas e planos estabelecidos;
- Previsão e controle dos resultados esperados;
- Planejamento da operação;
- Regimento interno e boas práticas.

1.2.1.1 Consultoria fiscal para abertura de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ)

Este serviço auxilia na definição do sistema tributário, documentos necessários e serviços de despachante.

1.2.1.2 Projeto econômico e financeiro

Oferece o estudo e a realização de projeções econômicas e financeiras, contendo fluxo de caixa, capacidade de pagamento, DRE, folha de pagamento e seus encargos com projeção para um ano ou cinco anos.

1.2.2 Área de Gestão em Negócios

Esta consultoria tem uma grande interação com os setores administrativos. Primeiro, tem a frente de beneficiar a organização usando um conjunto de técnicas e instrumentos que permite atrair, manter e desenvolver talentos na área de recursos humanos.

Segundo, dá ênfase em assistência administrativa que tem a função de atuar oferecendo suporte nas atividades rotineiras. Terceiro, provê orientação no sistema de produção, compras e logística, de modo a transformar os insumos em produtos e serviços da empresa, coordenando de maneira que seja aplicado o mínimo de recursos para obter o máximo de bens produzidos.

Por último, o quarto, seria a junção da área administrativa, finanças e contábil para gerar todos os manuais necessários para dar entrada à licença de franquia.

1.2.2.1 Capacitação de salão

Este treinamento prevê a capacitação em atendimento e serviço ao cliente, treinamento e capacitação do serviço de salão.

1.2.2.2 Capacitação de cozinha

Compreende treinamento e capacitação para os profissionais de cozinha, reaproveitamento de perdas, cortes, limpeza de carne e cardápio.

1.2.2.3 Acompanhamento de atividades em estabelecimento

São feitas visitas técnicas semanais (4 horas por semana) para verificar o bom funcionamento do estabelecimento. Este acompanhamento visa manter a atualização constante do estabelecimento com relação a pratos e matérias primas, além de fornecer treinamentos aos novos funcionários e auxílio nos procedimentos de salão e auxílio, também, na escolha de fornecedores, nas compras e suas soluções.

Neste serviço é facultada ao cliente a verificação do andamento do estabelecimento conforme treinamento dado. Analisado o bom andamento do restaurante conforme APPCC, ANVISA e as Boas Práticas.

1.2.2.4 Inauguração de estabelecimento

Esta etapa consiste no auxílio na preparação do estabelecimento para a inauguração, com verificação dos equipamentos, insumos, aluguéis de material e etc.

Este serviço é prestado no período que antecede a inauguração e durante o evento. Compreende a participação do *chef*, Diego Koppe, em período integral no estabelecimento no dia da inauguração.

1.2.2.5 Desenvolvimento de franquia

O serviço tem o propósito de criar todos os manuais exigidos pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) para obter a venda de licença de franquia.

1.2.3 Área de Planejamento e Elaboração de Cardápios

Esta consultoria desenvolve as receitas e os itens do *menu* levando em consideração o conceito do estabelecimento. O cardápio será planejado e elaborado passando pela personalidade do *menu*, atratividade, funcionalidade, lucratividade, propriedades efetivas do menu físico, critérios sensoriais na elaboração das receitas e a pesquisa e desenvolvimento de receitas exclusivas.

1.2.3.1 Desenvolvimento de cardápio

O *chef* disponibiliza o desenvolvimento e a proposta de cardápio, levando-se em consideração a necessidade de desenvolvimento de opções de produtos e matérias primas inovadoras, objetivando o menor custo. Consiste também na elaboração de receitas conforme a filosofia apresentada, possibilidades de reaproveitamento, público-alvo, equipamentos disponíveis, sazonalidades, logística de aquisição de insumos e custos, com citação de receitas almejando padronização, economia de escala, qualidade e menor perda.

Quando necessário o *chef* sugere fornecedores objetivando melhor aquisição de equipamentos e matérias primas contendo telefones e contatos dos principais profissionais dessa especialidade.

Presta ainda suporte de informações na área de equipamentos e utensílios conforme as leis vigentes da ANVISA, APPCC e Boas Práticas.

1.2.4 Área Artística

Esta área tem finalidade de tornar os alimentos visualmente atraentes. Transmitindo da melhor forma, por meio de uma imagem ou escultura, o seu sabor e textura.

1.2.4.1 Food Styling

Trata-se da realização de fotos de pratos com auxílio do *chef* Diego Koppe em máquina profissional e tratamento de imagens. O *chef*, especializado em fotografar alimentos, tem foco em produzir fotos reais e atraentes para uso em publicidade, embalagens, cardápios ou livros de receitas.

1.2.4.2 Esculturas

Neste serviço, o *chef*, com técnica e delicadeza reproduz formas de objetos, frases e seres em alimentos. Diego utiliza-se materiais como fruta, legume e gelatina para reproduzir as formas desejadas. As esculturas são ótimas para enfeitar mesas em datas comemorativas e eventos corporativos.

1.2.5 Área Gestão e Produção de Eventos

Este serviço entregar-se o planejamento e o suporte para produzir eventos de forma segura e com qualidade.

1.2.5.1 Equipe

Oferece o fornecimento de funcionários especializados em gastronomia para trabalhar em eventos.

1.2.5.2 Equipamento

Fornece especialização em locação de equipamentos para eventos gastronômicos.

1.2.5.3 Material

Trata-se da oferta de serviço para compra de materiais que serão consumidos pelos clientes no dia do evento.

1.2.5.4 Realização de eventos

Realiza bufês dos mais diversos portes desde um jantar intimista até uma grande recepção. Dispõe de equipe qualificada para elaborar os mais variados cardápios.

1.2.6 Área Educacional

Proporciona atividades educacionais com o fim de gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento na área gastronômica.

1.2.6.1 Aulas de gastronomia

Presta-se diversas aulas que permitem conhecer a história dos alimentos, a cultura dos diversos países e a ciência dos ingredientes. Também habilita a executar desde a preparação de pratos simples até os de alta gastronomia, além de conhecer os métodos de segurança alimentar e de planejamento e produção de cardápio de restaurantes de cozinha nacional e internacional, hotéis, lanchonetes, bufês, empresas e hospitais.

1.2.6.2 Workshops

Consiste em oficinas gastronômicas, nas quais o *chef* de cozinha, Diego Koppe, irá apresentar determinado assunto aos alunos. O *workshop* tem componentes de informação, discussão e de parte prática, nesta todos os participantes terão a oportunidade de experimentar as técnicas por ele ensinadas.

1.2.6.3 Degustação

O curso de degustação foi criado para que os alunos possam vivenciar uma verdadeira experiência gastronômica. Oferece a experimentação de um produto determinado e, com isso, o aprofundamento de conhecimento. Nesta etapa, o *chef* apresenta a melhor

forma de escolher e apreciar o produto determinado, utilizando a harmonização e a temperatura. Este curso ocorre com produtos de parcerias, como por exemplo: panelas Tramontinas, peru Sadia, geleias Queensberry e etc.

1.2.6.4 Palestras

O objetivo é suscitar o debate sobre determinados temas, até então pouco estudados ou que estão se transformando no ramo da gastronomia ou financeiro. O *chef* expõe o assunto e em seguida gera um debate com o auditório.

1.3 A marca

A marca e a identidade visual da empresa Diego Koppe foram desenvolvidas pelo estúdio Cora, em 2011. Para diminuição de custos o Manual de Identidade Visual (MIV) não foi realizado por decisão do *chef* Diego Koppe.

Na época, um dos profissionais responsáveis pela criação da logomarca foi o designer e diretor de arte André Duarte. As informações descritas, a explicação do nome e as referências para elaboração da logomarca foram adquiridas por meio de entrevista com este profissional. Ressaltamos que pela problemática do tempo e por ausência do MIV não podemos assegurar todos os detalhes necessários referente a logomarca.

1.3.1 Logomarca

A Insight Estratégia e Gestão Empresarial tem como nome fantasia Diego Koppe, pois o sócio proprietário e *chef* de cozinha Diego Koppe é a vitrine dos negócios da firma. Como o nome da empresa se trata de uma personalidade propuseram uma assinatura e conceito voltado para a vida profissional/íntima do *chef*.

Usaram a história dele, mas, o foco permaneceu no profissional do *chef*. Em toda assinatura há núncias nos pesos da tipografia, pois se remete a liberdade e a paixão da cozinha Italiana. Para que a assinatura traga sempre a sessão do fazer por amor, sem barreiras e sem regras.

Boa parte da paleta de cores ficou em tons de cinza, porque queriam a ideia do requinte. E nota-se que a pontuação da letra “i” com o tom vermelho remete-se ao tempero e à gastronomia molecular. Segue abaixo a figura da logomarca criada:

Figura 1 - Logomarca

Fonte: Arquivos pessoais do *chef* Diego Koppe (2016).

2. AUDITORIA DE *MARKETING*

A auditoria de *marketing* é uma estratégia utilizada que permite analisar e avaliar as condições competitivas em relação ao ambiente que envolve a empresa, tanto externo quanto interno. A partir dessas duas análises, consegue-se ter uma visão ampla das forças e fraquezas que também poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho da companhia. Importante frisar que a análise traçada deste trabalho abrangeu todo o território nacional, pois a empresa Diego Koppe é um empreendimento de pequeno porte e exerce atividades empresariais em todo Brasil.

2.1 Ambiente Externo

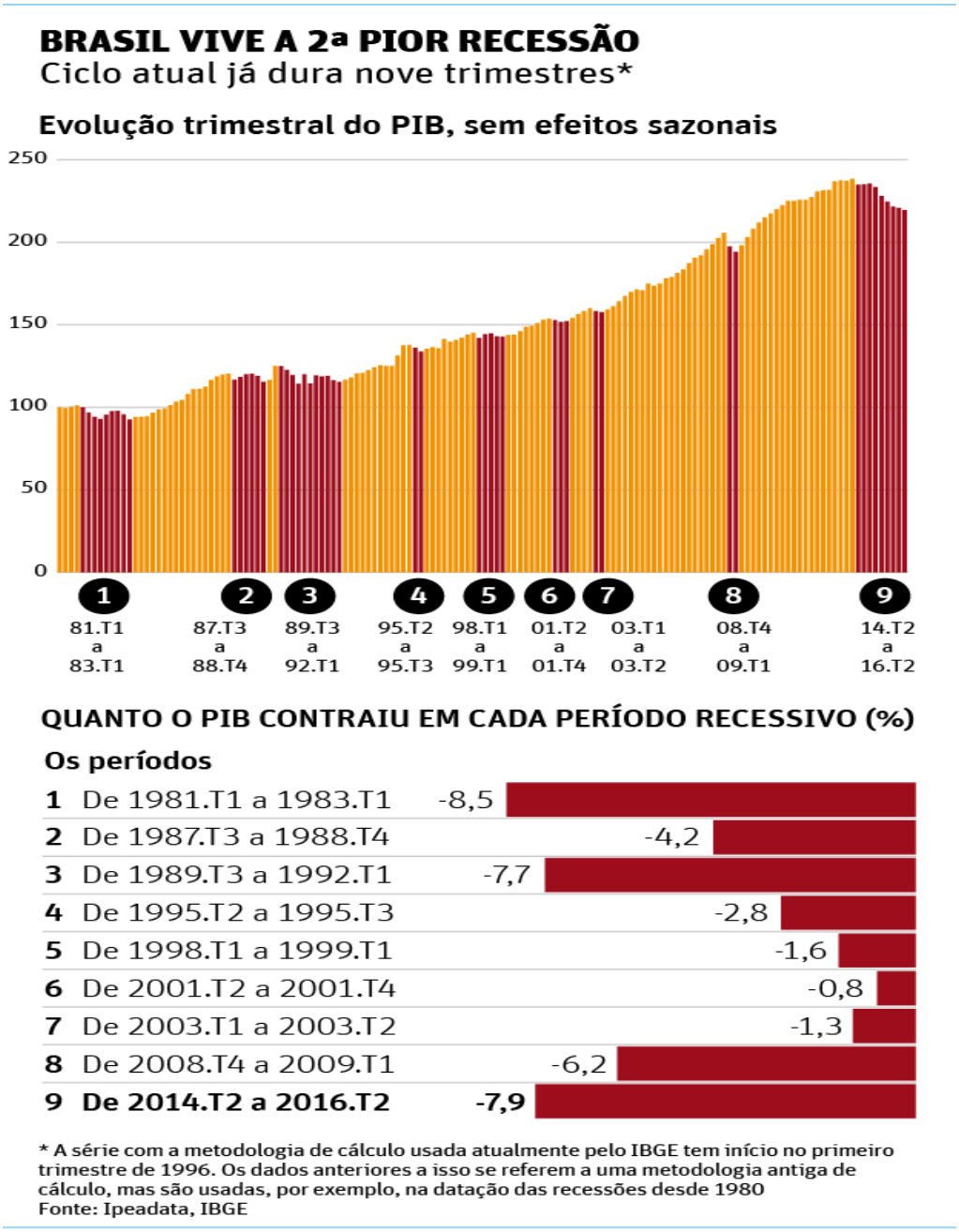
O ambiente externo pretende-se levantar informações relevantes dos fatores econômicos, sócio-culturais, políticos/legais, tecnológicos e concorrentes que possam interferir de alguma forma nos negócios.

2.1.1 Fatores econômicos

O Produto Interno Bruto (PIB) é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia e serve para somar todos os bens e serviços feitos em território brasileiro. Este indicador serve também para medir o comportamento da economia brasileira, a qual atua em um ciclo recessivo, iniciado no segundo trimestre de 2014. A recessão se tornou severa no início de 2016 e a previsão, por especialistas econômicos, para o Brasil sair da crise é apenas em 2019. Analisando dados anteriores fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) podemos afirmar que o Brasil vive a segunda pior recessão da sua história.

Isso pode ser observado no Gráfico 1, a seguir:

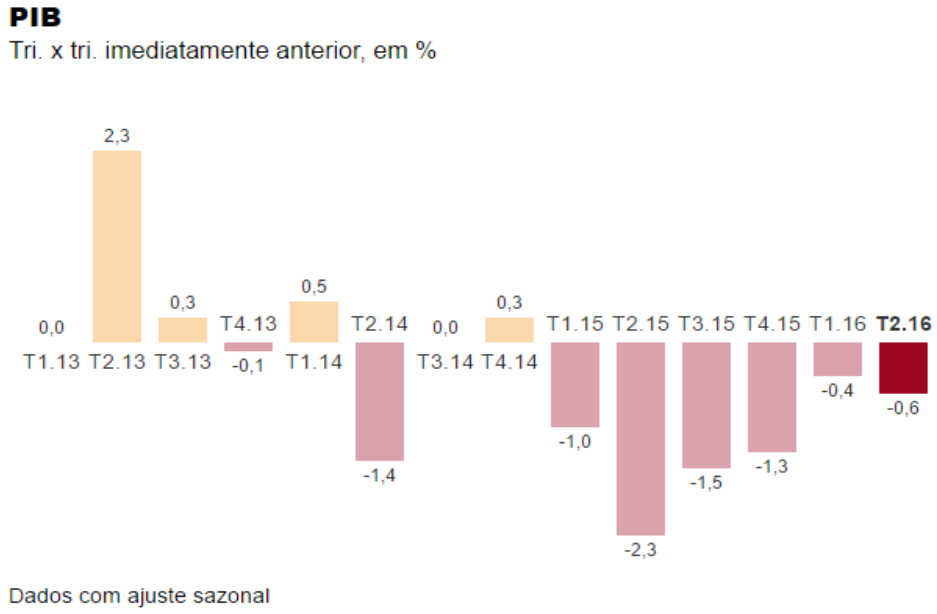
Gráfico 1 - Evolução trimestral do PIB Brasileiro



Fonte: Site Folha de S. Paulo (2016).

Neste outro gráfico também pode-se observar a dimensão da crise econômica por trimestres:

Gráfico 2 - Ciclo de 2013.T2 a 2016.T2 - PIB Brasil



Fonte: Site Folha de S. Paulo (2016).

No primeiro semestre de 2016, o PIB acumulou queda, pois apresentou variação negativa de 0,4%. No segundo trimestre, a economia brasileira continuou em queda. O PIB brasileiro recuou 0,6% em relação ao trimestre anterior. Este seria o sexto trimestre seguido de queda. Em valores correntes, o PIB chegou a R$ 1,5 trilhão.

Quadro 1 – Ciclo 2016.T2 - PIB Brasil

Fonte: Site ADVFN (2016).

PIB	VALOR CORRENTE (R$)	VARIAÇÃO TRIMESTRAL	VARIAÇÃO ANUAL	VARIACÃO ANO	VARIACÃO 12 MESES
Brasil	1.530,4 Bilhões	-0,6%	-3,8%	-4,6%	-4,9%
Agropecuária	90,8 Bilhões	-2,0%	-3,1%	-3,4%	-2,4%
Indústria	281,8 Bilhões	-0,2%	-3,0%	-5,2%	-6,3%
Serviços	945,6 Bilhões	-2,1%	-3,3%	-3,5%	-3,6%
Famílias	960,0 Bilhões	-0,7%	-5,0%	-5,6%	-5,7%
Governo	307,9 Bilhões	-0,5%	-2,2%	-1,9%	-1,8%
Investimento	256,7 Bilhões	+0,4%	-8,8%	-13,3%	-15,1%

Esta recessão se deve a queda de confiança causada por questões fiscais. Problemas nas contas públicas somaram-se com eventos políticos e não econômicos para o agravamento na confiança dos investidores. Tanto que a taxa de investimento no segundo trimestre de 2016 foi de 16,8% do PIB, abaixo do mesmo período do ano anterior que foi 18,4%.

O Ministério da Fazenda admitiu, em novembro de 2016, que prevê um encolhimento ainda maior da economia do que tinha previsto em agosto deste ano. A previsão, que era de queda de 3%, passou para 3,5%. O governo também anunciou que a economia brasileira vai crescer menos em 2017. Expectativa que o PIB cresça 1% em 2017.

Outro índice importante a ser analisado é o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (INPCA), também conhecido como IPCA, este é o indicador oficial do Governo Federal para aferição das metas inflacionárias. Ele mede a variação do custo de vida das famílias com *chef*s assalariados e com rendimento mensal compreendido entre 1 e 40 salários mínimos mensais. Os preços obtidos são os efetivamente cobrados ao consumidor, para pagamento à vista.

O governo espera o IPCA para 2016 de 6,8%. Já para 2017, cedeu de 4,8% para 4,7%. A projeção de dólar a R$ 3,4, na média para 2017, anunciada em agosto deste ano, foi mantida.

A Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) também é um índice importante para análise do ambiente econômico neste trabalho, pois podemos investigar a evolução mensal do setor de serviços no Brasil. O segmento que inclui o ramo de alimentação é o de Serviços e este, é o que a empresa Diego Koppe se inclui. De acordo com a pesquisa referente ao mês de setembro de 2016, divulgada em novembro, este setor apresentou recuo 0,3% no volume de serviços prestados frente ao mês imediatamente anterior, na série livre de influências sazonais, após ter registrado recuo de 1,4% em agosto e crescimento de 0,6% em julho. Na série sem ajuste sazonal, no confronto com igual mês do ano anterior, o setor apontou queda de 4,9%, maior queda para o mês de setembro na série iniciada em janeiro de 2012, e a décima oitava taxa negativa consecutiva nesse tipo de comparação. Com esses resultados, a taxa acumulada nos nove meses de 2016 ficou em -4,7% e, nos últimos 12 meses, em -5,0% (IBGE, 2016).

Quanto aos resultados trimestrais, no terceiro trimestre de 2016, o setor de serviços apresentou uma retração de 0,5% no volume de serviços em relação ao segundo trimestre, na série livre de influências sazonais, inferior, contudo, às retrações observadas no segundo e no primeiro trimestre de 2016, ou seja, 1,1% e 1,4% respectivamente. Em relação ao terceiro trimestre de 2015, a retração foi de 4,4%, também inferior aos trimestres anteriores. Esses resultados sinalizam um menor ritmo de queda no setor, no qual os índices trimestrais, com e sem ajuste sazonal, apontam para uma reversão a partir de dezembro de 2015 (IBGE, 2016).

Referente ao mercado de trabalho, o Brasil continuou a fechar vagas formais de trabalho em outubro de 2016. De acordo com informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), divulgadas no mês de novembro pelo Ministério do Trabalho. O mercado de trabalho perdeu 74.748 empregos com carteira assinada no período, número bem inferior ao registrado no mesmo mês de 2015, quando foram registrados 169.131 vagas a menos no país. Em relação ao mês de setembro deste ano houve um recuo de 0,30% no estoque de empregos formais, que alcançou 38.941.234. Esse resultado originou-se de 1.104.431 admissões e de 1.179.179 desligamentos (MTE, 2016).

E o rendimento médio real habitualmente recebido em todos os trabalhos pelas pessoas ocupadas foi estimado em R$ 2.015 no trimestre de julho a setembro de 2016, registrando aumento frente ao trimestre de abril a junho de 2016 (R$ 1.997) e queda em relação ao mesmo trimestre do ano anterior (R$ 2.059).

Quadro 2 - Rendimento real habitualmente recebido em todos os trabalhos pelas pessoas ocupadas - Brasil - 2012/2016

Trimestre móvel		2012	2013	2014	2015	2016
1º	nov-dez-jan	-	1.994	2.051	2.095	2.030
2º	dez-jan-fev	-	2.006	2.072	2.094	2.013
3º	**jan-fev-mar**	**1.974**	**2.017**	**2.095**	**2.095**	**2.028**
4º	fev-mar-abr	1.988	2.024	2.093	2.085	2.015
5º	mar-abr-mai	1.976	2.033	2.087	2.079	2.023
6º	**abr-mai-jun**	**1.977**	**2.050**	**2.055**	**2.085**	**1.997**
7º	mai-jun-jul	1.993	2.063	2.026	2.067	2.004
8º	jun-jul-ago	1.997	2.071	2.036	2.056	2.020
9º	**jul-ago-set**	**1.995**	**2.070**	**2.059**	**2.059**	**2.015**
10º	ago-set-out	1.991	2.077	2.074	2.050	
11º	set-out-nov	1.989	2.069	2.067	2.034	
12º	**out-nov-dez**	**1.987**	**2.056**	**2.078**	**2.022**	

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2016).

2.1.1.1 Setor de Alimentação Fora do Lar

Nesta parte, todos os dados utilizados foram retirados da pesquisa trimestral realizada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

Na pesquisa realizada podemos analisar que o setor concentra perda de 5,44% no faturamento acumulado nos últimos 12 meses. O número indica uma melhora em dois sentidos: a redução da queda de faturamento acumulada em 12 meses que passou de 6,85%, no primeiro trimestre, para 5,44% no segundo trimestre, e do número de empresas que perderam faturamento. No segundo trimestre de 2016, 49% das empresas apontaram estabilidade ou crescimento de receita nos últimos 12 meses, número bem melhor do que os 41% do primeiro trimestre.

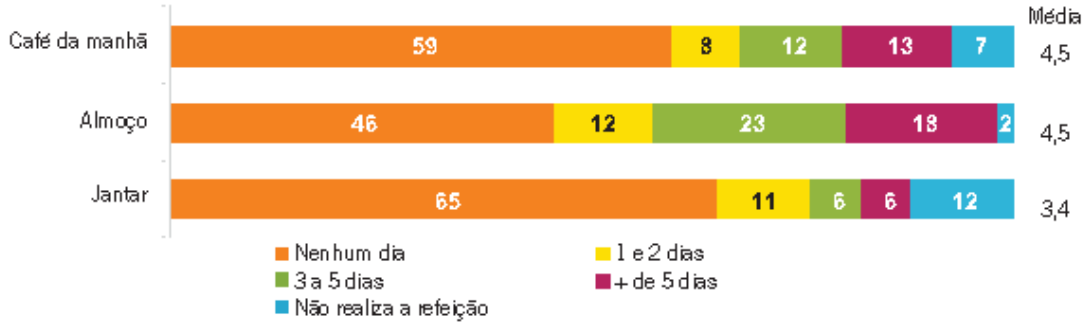
Com o forte aumento do custo de vida, os brasileiros têm modificado seus hábitos. Comer fora de casa é um deles. A redução do poder de compra e o aumento do número de desempregados têm, cada vez mais, levado as pessoas a produzir em casa suas refeições. Isso justifica a retração no setor. Apesar disto, este setor ainda continua ganhando competitividade frente ao consumo dentro do lar. Enquanto os preços subiram, segundo o IBGE, 2,31% para as refeições fora do lar no 2º trimestre, os de consumo dentro do lar subiram 3%. No primeiro semestre a alta para o consumo dentro do lar (8,79%) é quase o dobro da dos preços do consumo fora do lar (4,69%).

Há uma estimativa de melhora após o mês de abril de 2017, quando o faturamento bruto deverá ter expansão, após debilitado desempenho. A classe empreendedora também mostrou otimismo com as intenções reformas pró-empreendedorismo do governo.

2.1.2 Fatores socioculturais

A pesquisa Brasil *Food Trends* 2020 encomendada pela Fiesp mostrou que das três principais refeições dos brasileiros, a janta é a refeição mais praticada dentro de casa, seguida do café da manhã. Já o almoço é a refeição menos praticada dentro do lar.

Gráfico 3 - Brasil: frequência com que as refeições são realizadas fora do lar (porcentagem e dias)



Fonte: Brasil *Food Trends* 2020 (2010).

Esta pesquisa constatou que o ato de sair para comer fora representa situações específicas ou eventuais, e a sua frequência e a qualidade estão relacionadas à condição financeira e social. Quanto mais altas forem a escolaridade, a renda familiar e a classe socioeconômica da pessoa, mais frequente será o seu costume de sair para comer em restaurantes, lanchonetes, padarias ou outro ambiente que não seja o próprio lar. Esses são também os consumidores que mais relatam grande variedade de momentos e estilos de comida, demonstrando que o comer fora se dá mais pelo prazer do que pela necessidade.

A pesquisa ainda revela os locais mais frequentados pelos brasileiros para fazerem refeições fora de casa. Em primeiro lugar ficou os restaurantes por quilo. A escolha é feita por questão financeira e por terem comida parecida à caseira. Em seguida, aparecem as lanchonetes, redes de *fast food* e restaurantes *à la carte*. Com as menores porcentagens, estão os bares e ambulantes.

Tabela 1- Brasil: principais locais onde os consumidores costumam fazer refeições fora de casa

PRODUTO	%
Restaurante por quilo	27
Lanchonete ou rede de *fast-food*	19
Restaurante *à la carte*	18
Padaria	18
Bares	11
Ambulantes	6

Fonte: Brasil *Food Trends* 2020 (2010).

2.1.3 Fatores Políticos/Legais

As crises políticas sequenciais no governo do presidente Michel Temer trazem instabilidades em todas as áreas, pois a confiança do investidor e consumidor caem e isto torna-se mais difícil para vencer a crise econômica atual.

2.1.4 Fatores Tecnológicos

O uso adequado da Internet pode trazer grandes benefícios para o negócio. As plataformas digitais oferecem um cenário vasto e oportuno para diversas ações de marketing. Essas ações têm o objetivo de atrair e manter as pessoas certas e fazê-las se expressarem em relação às experiências com os serviços/produtos prestados pela empresa, gerando valor para a marca.

2.1.5 Concorrência

2.1.5.1 Concorrência Direta

A empresa Diego Koppe atua no segmento de alimentação com serviços frequentes em consultoria e educação. O que difere a sua consultoria gastronômica das outras é o fato de um *chef* de cozinha atrelar o conhecimento da administração e finanças como estratégia empresarial.

Por este diferencial, o concorrente direto considerado foi o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Uma empresa que está há 40 anos no mercado e tem o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Entre o leque de serviços oferecidos pelo Sebrae, existe a consultoria empresarial. Um serviço que melhora o desempenho da gestão, planeja estratégias e cria trabalhos personalizados. Os preços são mais acessíveis e existe uma linha de crédito do governo como apoio ao empreendedorismo para que seja utilizada nestes serviços.

Além disto, existem escritórios físicos espalhados por todo território brasileiro e com um número elevado de funcionários contratados. A comunicação da empresa é trabalhada com cuidado. Se comunicam pelo próprio site, redes sociais, telefone, assessoria de imprensa, geram conteúdos próprios e inovadores, oferecem aulas gratuitas, etc.

2.1.5.2 Concorrência Indireta

Os concorrentes indiretos foram considerados todos os *chef*s de cozinha do Brasil, atuantes na área de alimentação no segmento de consultoria administrativa para restaurantes e eventos. E que atuam também na parte educacional.

2.2 Ambiente Interno

A marca Diego Koppe possui um amplo leque de serviços especializados em gastronomia. A empresa atua desde 2010 no mercado oferecendo soluções financeiras, consultorias e capacitações, aulas e workshops e realização de eventos diversos. O *chef* Diego Koppe conseguiu juntar sua formação superior à sua experiência culinária e hoje atua no cenário empreendedor voltado à área gastronômica.

Sua vasta experiência é vista como um diferencial, o extenso currículo do *chef* conquista credibilidade e os prêmios ganhos o tornam referência na cena gastronômica da capital. Existe uma demanda espontânea pelos serviços, pois em quase 100% dos contratos a procura partiu do contratante.

Dentre todos os serviços fornecidos, podemos destacar três específicos que são responsáveis pela maior parte da receita da empresa: Realização de Eventos, Aulas de Gastronomia e Consultoria Financeira. Pode-se afirmar que estes são, atualmente, os principais focos de venda. Pensando nisso, serão também os focos da análise no presente trabalho.

A amplificada gama de serviços que a empresa detém em seu portfólio foi vista como empecilho na pesquisa de ambiente interno. A ramificação das áreas é confusa e a razão de ser da empresa perde seu foco.

As análises a seguir foram executadas à partir da observação e acompanhamento da rotina da empresa. Os dados e informações foram fornecidos pelo sócio proprietário Diego Koppe, fundador da Insight Estratégia e Gestão Empresarial. Durante entrevista foram realizadas perguntas com finalidade de diagnosticar o ambiente interno e *marketing* da empresa, de acordo com o modelo de abordagem proposto por Anthony Michail, 2015.

2.2.1 Análise de *Marketing*

A empresa não possui departamento de *marketing* ou profissionais contratados para realizar funções da área. Nunca foi realizado um plano de *marketing*, portanto não há nenhum para avaliar.

Não existe uma gestão estratégica para alcançar os objetivos de vendas. Os serviços são oferecidos quando há demanda, não havendo qualquer planejamento estratégico de comunicação ou de *marketing* que vise atingir o público e criar relacionamento com novos clientes. A maior parte dos clientes são aqueles já fidelizados, ou que o conhecem no ramo gastronômico ou contratam os serviços por indicação de terceiros.

A empresa tem contato direto com os clientes durante a contratação dos serviços, o que possibilita proximidade com os mesmos. Porém não existe uma gestão de relacionamento com os clientes, não há acompanhamento efetivo após o serviço prestado ou qualquer trabalho para prospecção de novas contratações. Também não possui qualquer programa de fidelização.

Atualmente não existe desenvolvimento de novos produtos/serviços, porém a gama de serviços é bastante rentável por possuir custo baixo e, em maior parte, variável, pois ocorre de acordo com a demanda de vendas. Sua base de precificação é feita através de *Markup*, um método utilizado para calcular o preço de venda em relação ao custo de produção e distribuição. Como os custos são ajustáveis o orçamento de serviço é flexível, isso permite um diferencial competitivo no mercado.

A divulgação é praticamente nula e depende exclusivamente do *marketing* de referência (ou *marketing* "boca a boca"). A marca não faz distribuição de material publicitário e não possui portfólio para enviar aos clientes. O contato se dá apenas entre o dono da empresa diretamente com o cliente, não utilizando de outros meios de comunicação que facilitam alcance e divulgação, desta forma sua marca não é evidenciada.

2.2.1.1 Recursos Humanos

A contratação de recursos humanos é realizada por meio de *freelancer*, de acordo com o serviço demandado à empresa. Dependendo da mão de obra necessária, é contratada uma equipe com número variável de pessoas.

2.2.1.2 Recursos financeiros

O gerenciamento financeiro da empresa é realizado pelo sócio proprietário Diego Koppe, que é especialista em Finanças e faz o controle dos gastos para garantir a saúde da empresa. Até a finalização deste trabalho, o planejamento financeiro do ano de 2017 ainda não havia sido realizado. A empresa informou que deseja reservar recursos para investir em comunicação e *marketing*.

O controle de caixa da organização é feito da seguinte forma: 50% do valor do orçamento deve ser pago no ato da contratação do serviço, essa porcentagem é destinada aos custos variáveis. Desta forma a empresa evita prejuízos, porque estes custos serão cobertos previamente. O restante do pagamento pode ser dividido em três vezes e é referente ao lucro gerado.

Em entrevista, a empresa garantiu que o capital de giro necessário é muito baixo, porém não informou valores. Não há necessidade de renovação contínua de recursos para funcionamento do negócio. Para a empresa este é um ponto positivo, pois reduz os gastos fixos e os investimentos em reserva de recursos para manutenção do negócio são mais baixos.

2.2.1.3 Equipamentos

A empresa dispõe de equipamentos necessários para a maioria dos eventos realizados e também os aluga para terceiros, quando há demanda. Praticamente todo o equipamento para produção está disponível para contratação, como fogão, máquina de vácuo, chapa, termocirculador e também utensílios de cozinha.

Quando necessário, o *chef* aluga para si utensílios como pratos, taças e talheres para personalizar o atendimento, pois cada cliente tem sua preferência pelo design ou material. Alguns eventos demandam mais estrutura, havendo necessidade de alugar mesas, cadeiras e tenda.

2.2.1.4 Tempo

O fator “tempo” é muito variável no cronograma da empresa. Cada serviço demanda um tempo de preparo e realização diferente. O serviço de consultoria é relativo às particularidades de cada consultoria a ser realizada, dependendo da complexidade e

necessidade de acompanhamento. O serviço contratado pode ser realizado em um prazo menor que a média (45 dias) ou necessitar de até seis meses de dedicação.

As palestras requerem tempo para preparação, enquanto a realização demanda poucas horas, mas o fator regional é um influenciador. Palestras ministradas em outra região do país, ocupam até três dias na agenda do *chef*.

Já a área de eventos também depende do fator regional, devido a eventuais viagens. Eventos na capital demandam o tempo de produção e preparo, que varia entre horas ou dias e do tempo de realização em si.

A tabela abaixo mostra o tempo requerido para execução de cada um dos principais serviços que a empresa vende:

Quadro 3 – Tempo de execução dos principais serviços

Consultoria Financeira	Entre 45 dias (média) a 6 meses
Eventos	Em média 1 a 2 dias
Aulas e Workshops	Em média 1 a 2 dias
Palestras	Em média 1 a 2 dias

Fonte: Autoria dos autores (2016).

2.2.1.5 Fatores de produção

A produção também depende do serviço a ser realizado. A contratação de recursos ou compra de materiais varia de acordo com a demanda do atendimento.

2.2.2 Análise Financeira e Performance

A análise aqui realizada foi feita à partir da entrevista concedida pela empresa, focando nos principais serviços oferecidos e os quais deseja-se aumentar as vendas.

2.2.2.1 Performance dos serviços

Os serviços das áreas de Administração Financeira, Planejamento de Cardápio e Gestão de Negócios são serviços bastante rentáveis porque os orçamentos são altos e os custos baixos, porém a demanda é razoável.

As aulas de gastronomia e a realização de eventos são as principais fontes da empresa. A primeira necessita de baixo investimento e tem boa rentabilidade, já a segunda demanda mais investimentos, possui mais custos variáveis e sua rentabilidade é mais baixa, mas ainda assim tem boa lucratividade.

A Área Artística possui serviços rentáveis, porém quase não existe demanda e quase não interfere no lucro da empresa, porque praticamente não ocorre a venda.

Palestras e *Workshops* são realizados esporadicamente, o orçamento é alto e a rentabilidade também.

2.2.2.2 Análise de custos

A contratação de serviços e compra de materiais realizados de forma *"on demand"* possibilita que os custos sejam em maioria variáveis. Desta forma, os riscos são minimizados e os gastos reduzidos.

Como informado na análise de Recursos Financeiros, a empresa não possui muitos gastos com recursos de rápida renovação. Os custos com insumos, aquisições para estoque ou pagamento de fornecedores são custos variáveis que estão diretamente relacionados à demanda. Quando o *chef* realiza um evento e precisa comprar alimentos e outros produtos, estes gastos podem ser enquadrados como Custo de Mercadoria Vendida (CMV). Em entrevista, a empresa garantiu que os custos desse tipo de serviço praticamente se restringem ao CMV. No caso das áreas de gestão de negócios, financeira e educacional, o capital de giro necessário tende a praticamente zero.

Quadro 4 - Custo de Mercadoria Vendida

Custos Fixos	**Custos Variáveis**
Internet	Impostos
Gasolina	Insumos
Telefone	Custo de Oportunidade
Total: entre 2 a 3 mil reais	

Fonte: Autoria dos autores (2016).

2.2.2.3 Análise de vendas

- **Região**

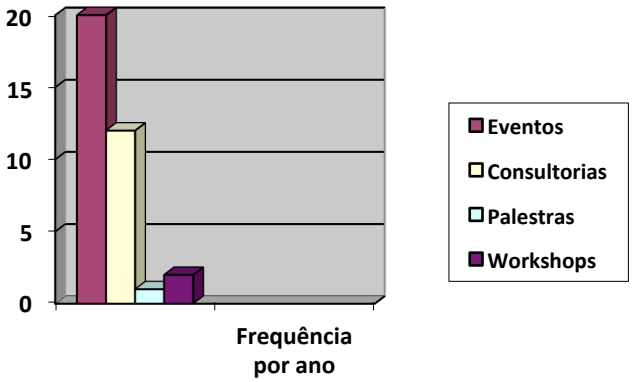
A maior parte das vendas ocorre na capital, onde a empresa existe. Porém o *chef* atende em todo o país e faz viagens regulares para a região Sul e São Paulo. Já realizou eventos e ministrou palestras também na região Nordeste e Nordeste, porém foram esporádicas vezes.

- **Frequência**

Frequência com que a empresa realiza cada um dos principais serviços por mês:

- Eventos: realiza pelo menos dois eventos por mês;
- Consultoria: realiza no mínimo uma consultoria ao mês;
- Aulas: média de 20 aulas por mês;
- Palestras: esporadicamente (cerca de uma vez ao ano);
- *Workshops:* esporadicamente (entre uma a duas vezes ao ano).

Gráfico 4 – Frequência dos serviços prestados



Fonte: Autoria dos autores (2016).

- **Perfil dos clientes**

Consultoria Financeira: jovens empreendedores, entre 24 e 33 anos, que normalmente estão começando seu primeiro negócio, quase sempre no ramo gastronômico.

Eventos: público muito diverso, pois varia de acordo com o tipo de evento. Os eventos particulares como casamentos, aniversários e jantares tem um público que se encaixa nas classes A e B, de todas as faixas etárias. Já os eventos abertos ao público que ocorrem na capital têm um público que abrange diferentes faixa etárias, classe econômica e perfis;

Aulas de gastronomia: o perfil dos clientes que frequentam as aulas é muito diverso e varia de acordo com o tema da aula. Dentre esse público incluem estudantes de gastronomia,

donas de casa, secretários do lar, noivas e noivos, pessoas que moram sozinhas e interessados em gastronomia. Faixa etária entre 18 e 65, classes A e B;

Workshops: estudantes de gastronomia e profissionais do ramo;

Palestras: empresários em geral e pessoas que desejam empreender.

- **Sazonalidade**

Há alguns tipos de serviços da empresa que estão sujeitos à sazonalidade. A realização de eventos tem uma demanda maior no final do ano, entre os meses de novembro e dezembro, Já o serviço de consultoria é mais procurado durante os meses de março e abril, pois o governo libera crédito pelo Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO).

- **Razão da compra**

A razão pela qual os clientes contratam os seguintes serviços é:

Eventos: excelência de serviços e referência no ramo. Algumas parcerias na realização de eventos são para conseguir alta lucratividade, pois o *chef* atrai público e tem experiência na realização de eventos de diversos portes;

Aulas: referência no ramo gastronômico e experiência profissional do *chef*;

Gestão de Negócios e Consultoria Financeira: gerenciamento e redução de riscos do negócio;

Desenvolvimento Cardápios: garantia de personalização do serviço para a empresa que deseja contratar, além do *chef* possuir experiência em várias cozinhas e estar atualizado com as tendências gastronômicas.

- **Pós-venda**

Durante o acompanhamento pós-venda a empresa oferece aos seus clientes a oportunidade de dar um feedback sobre o serviço.

2.2.2.4 Fornecedores

A empresa possui um banco de dados de fornecedores com quais possui estreito relacionamento. Normalmente a aquisição de materiais, insumos e aluguel de equipamentos é feita com os mesmos fornecedores, com os quais já existe uma relação de confiança.

2.2.2.5 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio de vendas necessário para manter a saúde da empresa é em média R$ 6.000,00, que é o valor de um orçamento de Consultoria Financeira (um dos

principais serviços da empresa) e alguns outros serviços como Desenvolvimento de Cardápio e Inauguração.

2.2.2.6 Capacidade máxima de atendimento

A capacidade máxima que a empresa possui estrutura para atendimento dos seus principais serviços é de:

- Eventos: até 3 mil pessoas;
- Consultoria Financeira: empresas de qualquer porte;
- Aulas: até 30 alunos;
- *Workshops:* até 3 mil pessoas.

2.2.2.7 Lucratividade

A lucratividade da empresa gira em torno de 300%.

2.2.2.8 Investimentos

A empresa afirmou que os investimentos dentro de quase todas áreas foram praticamente em capacitação, não informando valores exatos gastos em cursos e outros. Para atender aos clientes que buscam serviço de consultoria, foi necessário investir em média R$ 15.000,00 para gastos com materiais do escritório (como mesa, cadeira, computador, arquivos e etc.). A única área que requereu maiores investimentos foi a de Realização de Eventos, na qual foi necessário o capital de R$ 40.000,00 para compra de equipamentos e utensílios. O dinheiro investido já foi recuperado com as vendas.

2.2.2.9 Reinvestimento no negócio

Necessidade de reinvestimento no negócio da empresa:

- Eventos: a cada evento;
- Consultoria Financeira e Gestão de Negócios: anualmente;
- Área educacional: anualmente ou de acordo com a necessidade de renovar o conteúdo.

2.2.2.10 Objetivo com o plano

O objetivo que a empresa espera atingir com o plano de comunicação é melhorar a divulgação da marca e torná-la mais evidente no mercado, e consequentemente, aumentar a procura por serviços. A meta almejada é dobrar captação de contratos de consultoria financeira e aumentar em 50% o número de realização de eventos, já que a empresa possui disponibilidade, capacidade e estrutura para atendimento.

2.3 Análise *SWOT*

A partir da análise do ambiente externo e de ambiente interno, foram destacadas as seguintes variantes que influenciam no negócio: **as forças** e **fraquezas** da empresa, as **oportunidades** e **ameaças** para a mesma.

Quadro 5 - Análise SWOT

Fatores Internos	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
• *Chef* conceituado em Brasília, possui premiações e é reconhecido no ramo; • Possui vasta experiência para colocar no portfólio; • Já saiu em várias matérias na imprensa; • Há demanda espontânea; • Os custos da empresa são em grande parte variáveis; • Orçamento flexível, pois custos são ajustáveis; • Flexibilidade para montar equipe; • Os serviços possuem boa rentabilidade; • A lucratividade da empresa é alta (300%) O ponto de equilíbrio necessário para manter o negócio é baixo; • Controle de finanças organizado; • O controle do fluxo de caixa evita prejuízos, caso o cliente não pague em dia;	• O *chef* não possui portfólio profissional; • Leque muito grande de serviços perde seu foco; • Não é feito planejamento e gestão estratégica de vendas; • Não tem atendimento de vendas; • Comunicação falha com o cliente; • Página profissional do *Facebook* está desatualizada; • Possui um perfil pessoal no *Instagram*, mas não se comporta como pessoa pública; • Não há planejamento de conteúdo para mídias sociais; • Não faz divulgação ou distribuição de material publicitário; • A empresa não possui plano de *marketing*; • Não há gestão de relacionamento com os clientes; • Não conhece seus concorrentes.

• Bom relacionamento com os fornecedores; • Recebe bons *feedbacks* dos clientes; • O *chef* busca estar atualizado nas tendências e inova seus serviços; • Realiza ações sociais periodicamente.	
Fatores Externos	
Oportunidades	**Ameaças**
• O setor de alimentação fora do lar é um dos mais fortes e promissores no comércio, apesar da crise; • Expectativa de melhora para o setor de alimentação fora do lar a partir de abril de 2107; • Mercado muito amplo para explorar. Sempre com novas oportunidades; • Eventos gastronômicos em alta na capital; • Previsão de reformas pró-empreendedorismo; • Liberação de crédito para o micro e pequeno empreendedor; • Financiamento com juros reduzidos; • O setor de alimentação fora do lar é um dos mais fortes e promissores no comércio, apesar da crise; • O setor mostra-se um dos mais resistentes à crise;	• Crise econômica e política; • Inflação; • Pior recessão dos últimos tempos; • Reflexos da crise econômica ainda devem perdurar por tempo indeterminado; • Mudanças de hábitos dos consumidores devido à crise; • Corte de gastos dos brasileiros com alimentação fora do lar; • Redução da taxa de crescimento do setor de alimentação fora do lar; • Mercado competitivo; • Fortes concorrentes na área de Consultoria Financeira, como Sebrae;

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3. O PLANO DE COMUNICAÇÃO

Este plano de comunicação tem a finalidade de programar a divulgação da marca e fortalecer a imagem institucional, para o ano 2017, aos públicos externo e interno da empresa. Ao elaborá-lo, o presente trabalho levou-se em consideração o conteúdo da auditória de *marketing* e os desejos do *chef* Diego Koppe.

3.1 Missão, Visão e Valores

Considerando que a marca não tinha missão, visão e valores e o plano de comunicação está direcionado a marca, sugere-se que estes aspectos estejam menos relacionados aos seus serviços e mais a natureza dos benefícios que a empresa oferece.

3.1.1 Missão

Prestar serviços aos clientes de altíssima qualidade, com soluções diferenciadas. A marca Diego Koppe está sempre preocupada em proporcionar conhecimento por meio dos seus serviços gastronômicos e de gestão empresarial, por isso está constantemente atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro das preferências de seus clientes.

3.1.2 Visão

Ser referência no segmento gastronômico, por meio de um portfólio de serviços com foco na qualidade e confiabilidade, e com características inovadoras.

3.1.3 Valores

Os princípios éticos que nos norteiam são a honestidade, transparência, qualidade e responsabilidade.

3.2 Posicionamento da Marca

Tendo em vista que a marca Diego Koppe tem como preocupação concentrar seus esforços para se destacar no mercado, o presente trabalho realizou uma pesquisa junto com o *chef* Diego Koppe e uma análise nas redes sociais do próprio a fim de verificar qual o melhor posicionamento para marca. A pesquisa não foi realizada junto com os clientes, pois não há

um banco de dados referente a isso, nem clientes atuais quando o trabalho estava sendo realizado.

Sendo assim, o a marca Diego Koppe quer ser reconhecida pelo seu público alvo como uma empresa com profundo conhecimento no ramo gastronômico e que foca na gestão administrativa/financeira como seu diferencial, sempre promovendo eventos, aulas e palestras a fim de disseminar a gastronomia no país como um todo.

3.3 Descrição do Público-Alvo da Comunicação

Foi necessário dividir o público-alvo da Comunicação de acordo com cada área de serviço oferecido pela empresa, desta forma é possível elaborar estratégias a fim de obter uma comunicação com o público mais assertiva, objetiva e segmentada.

A análise foi realizada a partir das características demográficas observadas durante estudo sobre a empresa, porém não foi possível aprofundar nas análises psicográfica e comportamental dos clientes por falta de dados consistentes.

3.3.1 Área de Administração Financeira

Perfil do público-alvo: empresários do ramo de gastronomia e jovens empreendedores que possuem capital total ou parcial para investir no empreendimento e estão começando seu primeiro negócio.

Quadro 6 – Público-alvo da área de Administração Financeira

PESSOA FÍSICA	
Características demográficas	Jovens entre 24 a 33 anos, classe AB.

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.3.2 Área de Gestão em Negócios

Perfil do público-alvo: empresários do ramo de gastronomia que normalmente estão começando seu primeiro negócio no setor gastronômico e precisam dos serviços de capacitação e acompanhamento.

Quadro 7 – Público-alvo da área de Gestão em Negócios

PESSOA FÍSICA	
Características demográficas	Jovens entre 24 a 33 anos, classe AB, geralmente com formação na área de Administração ou Ciências Econômicas que precisam de uma consultoria mais especializada na área gastronômica.
PESSOA JURÍDICA	
Características demográficas	Empresas de micro a pequeno porte, em grande parte do setor de bares e restaurantes e também do ramo de hotelaria.

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.3.3 Área de Planejamento e Elaboração de Cardápios

Perfil do público-alvo: empresários em geral que estão abrindo um estabelecimento, normalmente no setor de alimentação, ou reformulando o cardápio do próprio.

Quadro 8 – Público-alvo da área de Planejamento e Elaboração de Cardápios

PESSOA JURÍDICA	
Características demográficas	Empresas de micro a pequeno porte, em grande parte do setor de bares e restaurantes e também do ramo de hotelaria.

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.3.4 Área Artística

Perfil do público-alvo: em geral são empresas como bares e restaurantes que desejam fotografar as opções de pratos e drinks oferecidos pela cozinha do estabelecimento. Na Área Artística também se incluem as esculturas em frutas e gelatinas, que são voltadas para os eventos, porém as vendas são praticamente inexistentes. Sendo assim, focamos na análise do serviço principal da área.

Quadro 9 – Público-alvo da Área Artística

PESSOA JURÍDICA	
Características demográficas	Empresas de micro a pequeno porte, em grande parte do setor de bares e restaurantes.

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.3.5 Área Gestão e Produção de Eventos

Perfil do público-alvo: empresários do ramo de gastronomia e produtoras de eventos são o principal público da Área de Gestão e Produção de Eventos, pois necessitam contratar equipe, material e equipamento para realização de eventos. Porém existe um público distinto que o contrata para realizar eventos particulares como casamentos, jantares e aniversários. A faixa etária é ampla, engloba quase todas as idades, e se enquadra na classe AB.

Quadro 10 – Público-alvo da área Gestão e Produção de Eventos

PESSOA FÍSICA	
Características demográficas	Público de classe AB de todas as faixas etárias.
PESSOA JURÍDICA	
Características demográficas	Empresas de micro a pequeno porte, da área de produção de eventos e restaurantes.

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.3.6 Área Educacional

Perfil do público-alvo: Empresas em geral, universidades e escolas de gastronomia que desejam contratar palestras, aulas e workshops sobre os temas afins da empresa.

Quadro 11 – Público-alvo da área Educacional

PESSOA FÍSICA	
Características Demográficas	O público que frequenta as aulas, workshops e palestras é muito amplo e foi definido em anteriormente na Análise de Vendas (2.2.2.3) de acordo com cada tipo de serviço desta área. O público se encaixa nas classes AB e a faixa etária é variável.
PESSOA JURÍDICA	
Características Demográficas	Universidades e escolas de gastronomia.

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.4 Objetivos e estratégias de Comunicação

Os objetivos e estratégias de comunicação foram pensados levando em consideração os elementos do composto de *marketing.*

3.4.1 Objetivos de Comunicação

1. Tornar a empresa conhecida no território nacional dentro do ramo gastronômico;
2. Conquistar e fidelizar clientes;
3. Aumentar as vendas em 50%.

3.4.2 Estratégias de Comunicação

1. Prospecção de vendas: Esta estratégia busca atingir os objetivos 2 e 3 do plano, pois a prospecção é um método de conseguimento de novos negócios, sendo importante para um processo de vendas escalável. A prospecção de vendas consiste em conquistar novos clientes, podendo fidelizá-los;
2. Relacionamento com cliente: O processo de relacionamento com o cliente é essencial para alcançar o objetivo 2, porque gera uma relação de confiança para com a empresa, fortalece a reputação, cria oportunidade de perceber uma necessidade do cliente e de receber feedbacks que ajudem na melhora da qualidade do serviço;
3. Visibilidade e divulgação da empresa: No que se refere à visibilidade, buscamos a divulgação e fortalecimento da imagem no mercado a fim de auxiliar o alcance dos objetivos 1 e 3;
4. Posicionamento da empresa no mercado: Esta estratégia envolve todos os objetivos do plano de comunicação, porque o posicionamento é uma ação de diferenciação da empresa no mercado através de seus atributos. À partir da segmentação do público alvo, projeta-se serviço e a imagem da empresa a fim de se diferenciar na escolha do seu público. O posicionamento indica como a empresa deseja ser reconhecida nos mais amplos aspectos e comunica quais os valores que acredita;

5. Parcerias: Parceria é a união entre duas partes para atingir interesses comuns, a fim de obter-se mútuo benefício. Formar parcerias estratégicas é um método eficaz para os negócios, resultando ganhos para todas as partes envolvidas. Dessa forma é possível criar um vínculo de confiança e somar esforços para aproveitar oportunidades do mercado e lidar com os desafios do mesmo. Com essa estratégia pretende-se alcançar os objetivos 1 e 3.

Quadro 12 – Objetivos e estratégias

Objetivos	
1.	Tornar a empresa conhecida no território nacional dentro do ramo gastronômico
2.	Conquistar e fidelizar clientes
3.	Aumentar as vendas em 50%
Estratégias	
1.	Prospecção de vendas
2.	Relacionamento com o cliente
3.	Visibilidade e divulgação da empresa
4.	Posicionamento da empresa no mercado
5.	Parcerias

Fonte: Autoria dos autores (2016).

3.4.3 Ações de Comunicação

Quadro 13 - Ações de Comunicação

Nº	**Ação**	**Objetivos a serem atingidos**	**Estratégias em que está ligado**
1	Criação e estruturação de banco de imagens (fotos, vídeos e áudio), com classificação e demais necessidades para facilitar o acesso rápido a todo o acervo	1	3

2	Serviço de assessoria de imprensa para desenvolver o relacionamento da marca aos veículos de comunicação, o que permite que sejam criadas matérias para veículos especializados ou aos grandes veículos de comunicação. A assessoria deverá desenvolver estratégia, criar *releases*, artigos, notas, sugestões de pautas, contatar jornalistas, agendar entrevistas, convidar jornalistas para eventos, fazer o *clipping* das matérias, realizar *media training*, fazer relatórios de atividades e de resultados	1, 2 e 3	1, 3 e 4
3	Produzir conteúdo próprio (vídeos e textos) e falar sobre temas que realmente atraiam a audiência por sua utilidade nas mídias da empresa. Por exemplo, falar sobre a área de atuação de forma educativa, pois ajuda o público-alvo a perceber diferentes formas de resolver o seu problema, invariavelmente, a forma de resolver vai estar relacionado ao serviço da empresa	1, 2 e 3	3 e 4
4	Criação e estruturação de conteúdo de divulgação mensal produzido para as mídias da empresa	1, 2 e 3	3 e 4
5	Reestruturação do site da empresa porque ter um bom site passa ao consumidor a imagem de uma marca forte e de uma empresa sólida e confiável. Sugere-se as seguintes características para este novo site: *design* de interface descomplicado e que pense na experiência do usuário, *design* adaptável a dispositivos móveis, otimização para mecanismos de busca, facilidade para o proprietário alterar o conteúdo a qualquer momento, integração com redes sociais, ter a posse do domínio do site, hospedagem do site em uma plataforma confiável, ter uma aba pensando no *marketing* de conteúdo, abas organizadas e sem repetição de informação	1, 2 e 3	1, 3, 4 e 5
6	Fazer uma boa análise mensal para revisar os resultados, identificar pontos onde o desempenho pode ser melhor e traçar as ações do mês seguinte	1, 2 e 3	1, 2, 3, 4 e 5
7	Criação e estruturação de um banco de dados dos clientes antigos, atuais e potenciais para iniciar um relacionamento entre a empresa e os clientes. A empresa poderá se relacionar enviando *e-mail marketing* com foco em *newsletters*. As *newsletters* consistem no envio de, em uma mesma mensagem, conteúdo com notícias, artigos e novidades de sua empresa e do mercado	1, 2 e 3	1, 2 e 3
8	Investimento na compra de mídia online enquanto os resultados orgânicos não aparecem. Isso irá permitir o aumento no número de visitantes qualificados no site e nas redes sociais	1, 2 e 3	1, 2, 3, 4 e 5
9	Nas redes sociais, escolher os canais mais indicados para a empresa, pois isto influência nos resultados da mesma. A empresa tem que estar onde o seu público-alvo se encontra para conseguir atingi-lo. Importante também responder rapidamente às interações que demandam resposta e	1, 2 e 3	1, 2 e 3

	aproveitar as oportunidades de engajamento que a audiência oferece		
10	Produzir orçamento separado por área de serviço, pois cada uma delas é voltada para um público-alvo diferente e desta forma é possível oferecer os serviços certos para cada tipo de público	3	1
11	Produzir um portfólio para apresentar a empresa. Sugere-se que neste arquivo tenha uma apresentação do *chef* e seus melhores trabalhos	3	1 e 5
12	Prospectar e fidelizar clientes	3	1
13	Divulgar ações sociais para o público, pois agrega valor à marca e ajuda no sucesso da ação social	1, 2 e 3	3
14	Promover eventos para grupos seletos de pessoas como confraternizações para empresas, jantares temáticos ou especiais para datas comemorativas, com cardápio e atendimento personalizado	1, 2 e 3	3 e 4
15	Buscar novos patrocínios com marcas de produtos e equipamentos alimentícios	1, 2 e 3	5
16	Buscar novas parcerias com universidades, escolas de gastronomia, restaurantes, produtoras de eventos e outros *chef*s	1, 2 e 3	5

Fonte: Autoria dos autores (2016).

4. IMPLEMENTAÇÃO

O seguinte cronograma de ações foi realizado obedecendo a estrutura organizacional da empresa. Lembrando que a empresa aboliu os custos fixo com funcionários e apenas realiza contratações de funcionários autônomos. Desta maneira, os responsáveis pelas ações serão pessoas ou empresas contratadas por meio de pessoa jurídica.

.

Quadro 14 - Cronograma de Realização das Ações

Ações (nº)	Responsável	Cronograma da Realização das Ações											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
2	Profissional de comunicação autônomo ou assessoria de comunicação												
3	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade ou assessoria de comunicação												
4	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade ou assessoria de comunicação												
5	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
6	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
7	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
8	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
9	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
10	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
11	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
12	Profissional de vendas autônomo												
13	Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade												
14	Diego Koppe												
15	Profissional de vendas autônomo												
16	Profissional de vendas autônomo												

Fonte: Autoria dos autores (2016).

5. ORÇAMENTO

Até o fechamento deste plano, a empresa não havia realizado o planejamento financeiro de 2017, portanto não se sabe qual a verba disponibilizada para colocá-lo em prática. Foi feito um orçamento em cima de todas as ações de comunicação elaboradas e ficou constatado que a empresa necessita dos serviços de:

Quadro 15 - Estimativa de custos por serviços contratados

Serviços oferecidos	**Estimativa de custos (anual)**
Profissional de comunicação autônomo ou agência de publicidade	R$ 22.000,00
Assessoria de imprensa	R$ 22.000,00
Profissional de vendas	Ganha comissão pelas vendas, custo variável.
Reestruturação do site	R$ 3.500,00
Investimento em mídia online	R$ 16.500,00

Fonte: Autoria dos autores (2016).

Para simplificar as contratações de serviços e conseguir uma possível economia a empresa pode contratar uma agência de comunicação que possua os serviços de Assessoria de Imprensa e *Marketing* Digital. Ademais, a contratação de um profissional de Atendimento de Vendas mostrou-se muito importante durante a realização deste trabalho, pois desta forma é possível seguir com a estratégia de prospecção de vendas de forma mais efetiva. A negociação de comissão ou pagamento fica a critério da empresa com o profissional, sendo um custo variável.

Caso a empresa opte pela criação de uma área de Comunicação, ela pode seguir o modelo de contrato *freelancer* como ocorre nas outras contratações de funcionários. Será necessário contratar funcionários responsáveis pela Assessoria, *Marketing* Digital (*Social Media* e Conteúdo) e *Design* para criação de peças gráficas.

Como a verba disponibilizada é incerta, pode ser que a empresa opte por não realizar todas as ações do plano de comunicação. Caso seja necessário priorizar alguns serviços e descartar outros, indica-se prioridade à contratação do profissional autônomo de vendas e profissional autônomo de comunicação ou agência de publicidade. A reestruturação do site

também é importante para a experiência do usuário, que busca conhecer os serviços e saber mais sobre o *chef* por meio da página, sendo esta uma das principais fontes de informação sobre a empresa.

6. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE

O método de avaliação e o controle de um plano de comunicação tem em vista diminuir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo sua eficácia. Por consequência, a importância da realização desta técnica em antes, durante e após a implementação do plano.

Os métodos de avaliação e controle deste plano serão definidos e executados pelos responsáveis de cada serviço contratados pela empresa. Mas, iremos fazer sugestões de controles de comunicação para guiar os sócios da empresa.

Alguns controles de comunicação:

- Reuniões mensais com os sócios da empresa para que a pessoa autônoma ou a empresa de comunicação escolhida apresente um relatório mensal. Este relatório mensal visa alinhar os objetivos de comunicação, apresentar os resultados do mês que se passou e identificar pontos onde o desempenho pode ser melhorado;
- Realizar pesquisa do nível de satisfação de clientes de forma trimestral;
- Variação do número de contratação de serviços e patrocínios realizados em antes, durante e depois da implementação do plano;
- Utilização de métricas no ambiente online, pois é uma maneira de mensurar o que os clientes da empresa querem. As melhores ferramentas para efetuar essa análise são o *Analytics* e a *Webmaster Tools do Google*;
- Mensuração mensal de *clipping* das matérias publicadas.

Dessa forma, espera-se que o Plano de Comunicação desenvolvido conquiste um ótimo atendimento ao cliente, obtenha vantagens sobre a concorrência, aumente a participação no mercado e nos lucros. Recomenda-se utilizar o Plano de Comunicação procurando sempre revisá-lo e adaptá-lo para acompanhar as mudanças do mercado e estabelecer novas ações que contribuirão para alcançar os objetivos e metas definidos, mantendo o bom desempenho do negócio.